



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 12

Електронний журнал

грудень 2021



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 12

грудень 2021

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 9 від 01.12.2021 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Афанасьєв М. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Внукова Н. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дікань Л. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дороніна М. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дорохов О. В.** – канд. техн. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Іванов Ю. Б.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Кизим М. О.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Орлов П. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Попов О. Є.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкарь О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Головний редактор – **Пономаренко В. С.** Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021



## ЗМІСТ

Amankwah Gideon. Essence of corporate social responsibility of an enterprise .....	6
Amesawu Florence. Essence of strategic decision-making technology .....	8
Антонюк А. О. Стилістичні особливості пізнавальної активності здобувачів вищої освіти .....	10
M. Bida. Role of logistics organization within the enterprise .....	14
Безбородова А. В. Удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві.....	18
Бельська А. А. Державна підтримка конкурентної політики торговельних підприємств України .....	21
Бурма П. О. Перспективи удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах діджиталізації .....	23
Y. Vorobiova. A history of a shortage of a working week and its possible shortage in the future .....	27
P. Diachenko. Difference between the terms «competitiveness» and «firm's competitiveness».....	29
P. Diachenko. Factors impacting the level of the firm's competitiveness .....	32
O. Zatsepilina. An overview of modern types of organizational structures.....	35
A. Zinchenko. Factors of formation of psychological climate in the labor team .....	37
K. Kozhevnikova. Analysis of internet marketing activity of the world's top companies in the social network TIKTOK.....	39
Капустін М. Д. Джерела сучасного римського права.....	44
Карімов Турал Аббас огли. Визначення сутності поняття «збут» .....	47
D. Litvinov. Analysis of approaches to the development and making managerial decisions at the enterprise .....	49
Лазаренко Є. В. Особливості акцентуацій характеру здобувачів вищої освіти .....	53
Лозвінюк І. Ю. Удосконалення організаційної структури управління підприємством.....	57



A. Mohammed. Theoretical basics of enterprise innovative activity.....	59
A. Mykhailichenko. Improving the marketing activities of the nursery of ornamental plants using internet marketing tools.....	62
T. Pnguyen. Planning of marketing activities at an enterprise.....	65
Неверова В. В. Оцінка та планування підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	67
Овчаренко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку продуктів і послуг банку.....	69
Олійник А. А. Особливості бренд-менеджменту в управлінській діяльності.....	72
Проців Я. І. Психологічні особливості лідерства та відповідальності здобувачів вищої освіти .....	75
Y. Savchenko. Remote work at it company .....	79
Y. Savchenko. Worldwide research according to attitude employees to remote worka .....	82
M. Skuridina. Approaches in creation of the development plan .....	85
Саранін Д. В. Організація та планування діяльності структурних підрозділів підприємства.....	89
Світлична З. О. Теоретичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом банку .....	92
Ставропольська Є. В. Підвищення продуктивності праці на підприємстві.....	96
Судакова В. О. Особливості самоставлення жінок різної професійної спрямованості.....	99
K. Tkalenko. Analysis of the approaches to assessing the quality of personnel development .....	103
A. Tsarítova. Formation of a favorable socio-psychological climate in the organization .....	105
Томенко Є. І. Особливості розвитку стратегій інтернет-маркетингу.....	107
Fajuko Michael Gbenga. Analysis of essence of the concept of production strategy.....	112
A. Fam. Concept and elements of organizational culture.....	115
Фоміна І. Р. Зарубіжні підходи щодо розвитку лідерських компетентностей керівників українських підприємств.....	118
A. Shevchenko. Theoretical background of organizational culture and image of enterprise.....	121



Шербиніна Є. М. Евтаназія: право на життя та питання її легалізації в Україні.....	124
Шербиніна Є. М. Охорона навколишнього природного середовища в період збройних конфліктів.....	129
D. Yudinа. Theoretical background of strategic decision making.....	131



## ESSENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ENTERPRISE

UDC 330.342

*Amankwah Gideon*

The 4-th year student  
of the Faculty of Training Foreign Communities of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** In the article, an essence of the concept “corporate social responsibility” of an enterprise is discussed. Views on this concept shared by different authors are studied. Key features of the corporate social responsibility of an enterprise are identified.

**Keywords:** responsibility, social responsibility, corporate social responsibility, enterprise.



**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність» підприємства. Вивчено погляди на трактування цього поняття, що запропоновано різними авторами. Визначено ключові особливості корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

**Ключові слова:** відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, підприємство.



CSR (Corporate Social Responsibility) is a concept adopted by businesses that encourages them to participate in activities that benefit society. CSR enables small and medium-sized businesses to engage in activities that benefit not just their customers and suppliers, but also the communities in which they operate, protecting the interests of rivals, stakeholders, and shareholders.

Practicing CSR allows for the implementation of managerial procedures and denotes a pluralistic society that prioritizes freedom of expression, action, and responsibility, resulting in a diverse set of loyalties to many different causes and organizations and reducing the risk of any one leader of any one organization becoming uncontrollable.

All of these benefits and drawbacks, as well as the form and composition of the organization, contribute to the disparities in perspectives on what social responsibility is, should be, encompasses, and accomplishes.

**The purpose** of this work is to generalize approaches to the concept “corporate social responsibility” of an enterprise and identify its main features.

CSR refers to those who believe that businesses exist exclusively to produce things and services that society desires, whether they are life-saving devices, legal counsel, or nuclear bombs, and that they are entitled to profit in exchange. Such individuals are unconcerned about societal responsibilities. On the other hand, other people feel that businesses should only be permitted to operate if they cause no harm, assist solve societal problems, and put some of their earnings back into society [1].

We can say that social responsibility is the same as social responsiveness, which is a constantly evolving term that implies different things to different individuals. There is no single definition of CSR; in fact, multiple studies conducted since the 1970s and 1980s have attempted to link CSR to a variety of socially responsive behaviors that, when offered to a business manager, quantify and tabulate the relative frequency of response.

According to B. Husted, stakeholders believe that business has a moral obligation to address the social problems that plague society, but many of them also believe that much of the business community has not and is not appropriately addressing many of these social issues. CSR that is strategically managed helps an organization’s performance and growth [2].

D. Thompson and P. Smith noted that corporate executives, on the other hand, believe that social policy guidelines should be included in strategic plans, making it easier to formulate and reshape CSR policies [3]. MNEs (multi-national companies) responsibility to the public is reflected in shifting public opinions about their social obligations,



and so CSR enables MNEs to engage in the fight against global corruption [4]. As a result, the weight of adopting and attaining social and political goals falls on the shoulders of middle and lower management, thereby putting the concept of responsibility into practice while simultaneously increasing profits.

This is the basic approach that some of today's larger profitable businesses are taking when it comes to understanding CSR, for which Peter Drucker expresses his concern by mentioning the importance of doing good in order to do well [5, p. 7] that is, converting social needs and problems into profitable business opportunities, a phenomenon that today's advocates of 'social responsibility' rarely consider.

Corporate social responsibility is a self-regulatory initiative that tries to contribute to philanthropic, activist, or benevolent societal goals by volunteering or supporting ethically minded behaviors. Whether it's advocating women's rights, safeguarding the environment, or seeking to eradicate poverty on a local, national, or global scale, businesses are increasingly focusing on social responsibility.

Business organization only contributes fully to a society if it is highly efficient, highly profitable and has socially responsible agendas. Demands for corporate social responsibility come from external stakeholders, such as communities and societies with general expectations or governments with explicit requirements of social legitimacy. Some of corporate social responsibility demands come from internal stakeholders, such as moral and relational needs of employees to some extent demands for corporate social responsibility come from competitors, customers, pressure group, service quality and legal requirements.

While definitions of CSR vary, the term generally refers to actions taken by firms with respect to their employees, communities, and the environment that go beyond what is legally required of a firm.

Those three aspects are:

1. Economic aspects of corporate social responsibility.

This aspect should take into consideration direct and indirect economic impacts of the organization's operations toward the surrounding community and on the company's stakeholders. These aspects cover three points:

- the multiplier effect;
- contribution through taxes;
- avoiding actions that damage trust.

2. Social aspects of corporate social responsibility.

This aspect refers to the management's obligation to make choices and take actions that will contribute to the welfare and interest of society as well as those of the organization. The following aspects have been found to be key the social aspects of corporate social responsibility of an organization:

- responsibility towards customers;
- responsibility towards employees;
- responsibility towards the community.

3. Environmental and ecological aspects of corporate social responsibility.

Environmental concern and sustainable development is a key pillar of the corporate social responsibility. It covers two aspects:

- environmental impact;
- the win-win of environmental responsibility [1; 2; 4].

Enterprise development is inextricably linked to societal development. As a result, businesses must consider corporate social responsibility. The concept of sustainability is increasingly influencing corporate agendas today. As a result, more businesses are beginning to recognize the value of long-term corporate development and believe that being socially responsible is in their best interests.

Therefore, practicing CSR can assist businesses in improving their business performance in the following areas: the creation of niche markets; differentiation methods for products; technology for pollution control is for sale; conflicts with external stakeholders are reduced; cost-cutting; lower expenses of service, capital, and human resources.



**Literature:** 1. . Sims R. Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall. Santa Barbara, California, USA : Greenwood Publishing Group, 2003. 318 p. 2. Husted B. W., Allen D. B. Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage. Cambridge, England : Cambridge University Pres, 2010. 208 p. 3. Smith P. K., Thomson D. Practical Approaches to Bullying. London, England: Routledge, 2017. 164 p. 4. Luo X., Bhattacharya C. B. Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70 (4). No. 1 P. 18. 5. Anderson J. W. Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1989. 284 p.



## ESSENCE OF STRATEGIC DECISION-MAKING TECHNOLOGY

UDC 330.341.1

*Amesawu Florence*

The 4-th year student  
of the Faculty of Training Foreign Communities of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** *This article discusses the main features of the strategic decision-making technology in the enterprise. An analysis of common approaches to the interpretation of strategic decisions in the enterprise is conducted. The essence of strategic decisions of the enterprise is determined.*

**Keywords:** *decision-making, strategy, technology, strategic decision, strategic decision-making technology.*



**Анотація.** *У статті розглянуто основні особливості технології прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Проаналізовано поширені підходи до трактування прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Визначено сутність стратегічних рішень підприємства.*

**Ключові слова:** *прийняття рішень, стратегія, технологія, стратегічне рішення, технологія прийняття стратегічних рішень.*



Strategic decision-making technology is a crucial aspect in the activities of an enterprise, as it depends on its future positioning among competitors. Strategic decision-making has gained root since the 18th centuries. Lack of strategic guidelines is one of the main threats that can complicate the business development of successful companies.

The problem of strategic decision-making is not that executives lack the desire to make better decisions or that they are in denial about their propensity for error, no, the problem lies elsewhere. It is that the bulk of the decision-making technology published to date applies to one type of decision, and it is not the type that is most challenging for managers.

Their most important and most difficult decisions: strategic decisions, with consequences for the performance of the company call for a very different approach [1].

**The purpose** of this article is a scientific generalization of theoretical aspects of strategic decision-making technology in the enterprise.



Although the concept of strategic decision-making has been in the literature for over a quarter of a century, the term is often used interchangeably with other aspects related to the development of organizational direction, such as «strategy», «strategic management» and «strategic planning».

John M. Bryson [2], says: «Strategic decision-making as a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it» [2]. He further explains that: «At its best, strategic decision-making requires broad-scale yet effective information gathering, clarification of the mission to be pursued and issues to be addressed along the way, development and exploration of strategic alternatives, and an emphasis on the future implications of present decisions. Strategic decision-making can facilitate communication and participation, accommodate divergent interests and values, foster wise and reasonably analytical decision making, and promote successful implementation and accountability» [2].

Scale studies [3] conducted on the subject of strategic management showed that companies that apply strategic management are significantly better than those for which this form of management has no interest and that employees from the first category are higher motivated. But again, there are a number of criteria for the use of professional management, which show that this approach to management and, like others, is not universal for any situations and problems.

Strategic decisions have major resource propositions for an organization. These decisions may be concerned with possessing new resources, organizing or reallocating others. These deal with harmonizing organizational resource capabilities with the threats and opportunities also with the range of organizational activities. It is all about what one wants their organization to look like and be about. Strategic decisions involve a change of major kind since an organization operates in ever-changing environment.

They are complex in nature. These decisions are made at the top most level, as uncertain as they deal with the future, and involve a lot of risk. These decisions are different from administrative and operational decisions. Administrative decisions are routine decisions which help or rather facilitate strategic decisions or operational decisions. Operational decisions are technical decisions which help execution of strategic decisions. To reduce cost is a strategic decision which is achieved through operational decision of reducing the number of employees and how we carry out these reductions will be administrative decision.

The strategic decision-making technology enables the organization to clarify its fundamental mission or goal. The mission can then be delegated to employees to create a shared understanding of what the organization is trying to achieve. Strategic decision-making technology involves setting short-term and long-term goals and creating a detailed operational decision that defines how to achieve the goals. Clear goals and a specific operational decision are essential to ensure the successful implementation of the strategic decision.

Strategic decision-making technology serves as the roadmap for the implementations of strategies with the future vision of the organization and its objectives.

There are different approaches to determination of stages in the strategic decision-making process. Many criteria influence on a manager's decision. For instance, it can depend on whether it is a traditional strategic decision-making process or dynamic.

This model of strategic decision-making is best suited for organizations that have never done a project before, small or busy companies. Preparation is needed first. Because strategic decision-making takes a lot of time and energy, it is cut into several parts. Top 2 or more executives need to be actively involved, and there are always a lot of requirements for their time. Inevitably, some costs will be involved – they need to be estimated in advance. It is necessary to decide who and how to attract. The steps are [4]:

- identify the purpose;
- identify specific approaches and strategies;
- identify actions decisions to achieve the strategy;
- monitor and update decision.

Developing a vision and mission is a key point in setting the policy of the enterprise – vision and mission often get switched around, but the best approach is to consider the vision as «what we want to be like in the future» and the mission as «what we must do to accomplish the vision».

While making a gap analysis the gaps between the vision-mission statements (we hope to achieve) and the environmental analysis (current realities) are identified.



Select strategies that build on the organization's strengths and correct its weaknesses in order to take advantage of external opportunities and counter external threats. These strategies should be consistent with the mission and major goals of the organization. They should be congruent and constitute a viable business model. Sometimes strategies and goals are further subdivided into objectives (specific accomplishments decided for the next 12 months) and tactics (specific decisions to accomplish the objectives).

Implement the strategies. The strategic decision is implemented as decided, as closely as possible. Objective forms of measurement track progress and help people stay up to date. Progress is checked periodically.

Monitor and Updates – strategic decisions are usually created with great effort every five years and are updated with a review process every 12 months etc.

The task of analyzing the external and internal environment of the organization, and then selecting appropriate strategies is to formulate a strategy. In contrast, as noted earlier, the implementation of a strategy involves the implementation of a strategy (or decision). These include actions consistent with the company's chosen strategies at the corporate, business and functional levels; distribution of roles and responsibilities between managers (usually by designing an organizational structure); allocation of resources (including capital and money); setting short-term goals; and designing a control and reward system for the organization.

Thus, strategic decision-making technologies involve large variety of tools, techniques and methods. Their use largely depends on the purposes and available resources.

*Supervisor – Senior Lecturer Kanova O. A.*

---

**Literature:** **1.** What Makes Strategic Decisions Different // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>. **2.** Basic Description of Strategic Planning (including key terms to know) // Management help website. URL: <http://managementhelp.org/strategicplanning/basics.htm>. **3.** Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context // MSD journal. URL: <https://msdjournal.org/wp-content/uploads/vol4issue1-12.pdf>. **4.** Bryson J. M. A strategic planning process for public and non-public organizations. *Long Range Planning*. 1988. Vol. 21. No. 1. P. 73–81. **5.** Technology Strategic Decision Making (SDM): an overview of decision theories, processes and methods // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/330729445\\_Technology\\_Strategic\\_Decision\\_Making\\_SDM\\_an\\_overview\\_of\\_decision\\_theories\\_processes\\_and\\_methods/link/5f8ebd0a458515b7cf8de1b2/download](https://www.researchgate.net/publication/330729445_Technology_Strategic_Decision_Making_SDM_an_overview_of_decision_theories_processes_and_methods/link/5f8ebd0a458515b7cf8de1b2/download).



## СТИЛІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІЗНАВАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

УДК 159.9.072.43

**Антонюк А. О.**

Студент 2 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено результати дослідження особливостей пізнавальної активності здобувачів вищої освіти та стилів навчання, яким вони віддають перевагу. Стилем пізнавальної активності, що частіше зустрічається, є акомодация, рідше – асимілюючий стиль.



**Ключові слова:** навчальна діяльність, пізнавальна активність, стиль пізнавальної діяльності, здобувач освіти, стиль навчання.



**Annotation.** The article presents the results of a study of the features of cognitive activity of higher education students and learning styles that they prefer. The most common style of cognitive activity is accommodation, less often – assimilative style.

**Keywords:** educational activity, cognitive activity, style of cognitive activity, applicant, learning style.



Пізнавальна активність – це особлива властивість суб'єкта пізнання, вона має базове значення в становленні особистості, забезпечує психічний розвиток упродовж онтогенезу. Чутливість людини до нової інформації, висока пізнавальна потреба, готовність дізнаватися нове і реалізовувати пізнавальні прагнення складають основу пізнавальної активності особистості здобувача вищої освіти, який характеризується індивідуальними особливостями.

Пізнавальна активність забезпечує не лише формування здобувачем освіти системи знань і уявлень про навколишній світ, але і реалізує завдання самопізнання, саморозуміння і саморозвитку [1; 3].

У сучасних психологічних дослідженнях не так багато уваги приділяється дослідженню цього феномену. Психологічні праці, в яких досліджуються особливості пізнавальної активності особистості (С. В. Герасимов, Д. С. Годовикова, Є. А. Григоренко, Т. В. Корнілова, О. Г. Кузнецова, М. І. Лісіна, О. І. Ложечка, А. М. Матюшкін, Т. Я. Решетова, Н. Ф. Шляхта та ін.), доводять як недостатню кількість конкретно-психологічних знань про зміст цього феномену, так і відсутність наукового системного підходу до його опису. Дослідники представляють пізнавальну активність частіше у межах динамічних ознак інтелектуальної діяльності або пізнавальної мотивації, але залишають поза увагою її продуктивні і рефлексивні компоненти [4]. Науковці мають розходження у визначенні, описі форм прояву, рівнів і чинників розвитку пізнавальної активності, що доводить необхідність здійснення системного підходу до наукового аналізу цього феномену.

Стиль пізнавальної активності не може розглядатися як аналог стилю діяльності або когнітивного стилю, оскільки стиль діяльності є індивідуальною операціонально-технічною характеристикою діяльності: системою засобів, прийомів, навичок, способів тощо, а когнітивний стиль характеризує індивідуальні особливості пізнавальних процесів суб'єкта (сприйняття, мислення), тоді як стиль пізнавальної активності дозволить визначити індивідуальні особливості пізнавально-активних прагнень особистості на різних вікових етапах і в різних сферах життєдіяльності. У тому числі в навчально-професійній діяльності дорослих учнів, наприклад, здобувачів вищої освіти [5; 6].

До студентського віку зазвичай сформованими є основні особисті структури, проявилися індивідуально-типологічні характеристики, виробилися пізнавальні стратегії, і, ймовірно, визначилися стилі пізнавальної активності. Проте питання дослідження стилю пізнавальної активності особистості здобувачів вищої освіти залишається актуальним.

Таким чином, сучасні психологічні дослідження доводять необхідність вивчення стильових особливостей пізнавальної активності здобувачів освіти, що дозволять реалізувати інтенсивний і глибокий аналіз умов розвитку індивідуальності людини, дозволять відповісти на запитання, які пов'язані з концептуальними і практико-орієнтованими аспектами цієї проблеми.

Однією з головних умов, що забезпечують ефективність і успішність навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти, є організація навчального процесу з урахуванням особливостей стилів їх пізнавальної діяльності.

Серед них на особливу увагу заслуговують міжполушарні відмінності в сприйнятті, переробці інформації, розумових процесах, пам'яті тощо. При цьому для «правополушарних» осіб характерними є: цілісне сприйняття предметів, явищ, образно-просторове мислення, синтез інформації, добре розвинена образна пам'ять, більшою мірою дедуктивне мислення і його можливість одночасного охоплення багаточисельних властивостей об'єктів в їх взаємозв'язку один з одним і взаємодії з властивостями інших об'єктів, що забезпечує цілісність сприйняття.

Для «лівополушарних» осіб більш характерними є сприйняття елементів, деталей цілого, дискретність і аналітичне мислення, за допомогою якого здійснюється ряд послідовних операцій, що забезпечують логічний



несуперечливий аналіз предметів і явищ по певному числу ознак. «Лівополушарні» особи віддають перевагу деталям, аналізу, словесності, науці. Їм властиве індуктивне мислення.

Водночас викладачам при організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей необхідно мати на увазі, що в процесі навчання у людини розвивається і логічне, і образне мислення, у зв'язку з чим у «правополушарних» і «право-лівополушарних» при переважаючому образному мисленні може бути високорозвиненим логічне мислення і синтез останнього з образним – просторове мислення, а у «лівополушарних» і «ліво-правополушарних», при переважанні абстрактного мислення, може бути розвиненим і образне мислення [7; 8; 9].

Доказом цього можуть бути результати діагностики образного і логічного мислення у першокурсників, які показали, що у більшості студентів високий і вище за середній рівень розвитку образного мислення, середній і вище за середній рівень розвитку логічного мислення. Що стосується просторового мислення, то його високий рівень властивий, на жаль, лише деяким (2-3) студентам у групі, які зазвичай успішні з різних дисциплін [1].

**Мета** статті: дослідити, визначити та висвітлити особливості стилів пізнавальної активності у здобувачів вищої освіти.

Для дослідження стилів пізнавальної активності використовувалися «Методика визначення когнітивно-діяльнісного стилю» Л. Ребекка, яка призначена для визначення різноманітних когнітивних способів сприйняття, мислення, спілкування тощо. На основі аналізу власної поведінки в п'яти діяльнісних різновидах відбувається оцінка когнітивно-діяльнісного стилю, якому віддається перевага. «Методика визначення стилю інформаційного засвоєння» (М. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов), яка орієнтована на виявлення провідних способів або типів, яким віддається перевага, моделей по збору різноманітної інформації (професійної, середовищної, пізнавальної). У дослідженні брали участь студенти факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця, кількістю 73 особи.

Отримані результати визначення когнітивно-діяльнісного стилю студентів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Когнітивно-діяльнісні стильові показники здобувачів вищої освіти (в балах)**

Шкали	М (SD)
Зір	22,5±7,8
Слух	11,2±3,9
Кінестетика	13,7±4,7
Екстраверсія	21,6±7,3
Інтроверсія	12,5±4,2
Інтуїція	15,5±5,3
Логіка	11,6±4,0
Регламентований підхід	7,5±2,6
Нерегламентований підхід	17,6±6,0
Синтез	9,3±3,2
Аналіз	17,2±5,8

Отримані результати вказують на те, що у здобувачів вищої освіти в стильових особливостях пізнавальної активності переважають: серед найбільш працездатних почуттів – зір (22,5±7,8 бали) і кінестетика (13,7±4,7 бали); стиль спілкування переважає екстравертивний (21,6±7,3 бали); індивідуальні можливості в процесі навчання переважно інтуїтивні (15,5±5,3 бали); переважає нерегламентований підхід до роботи (17,6±6,0 бали); а також аналітичний стиль мислення (17,2±5,8 бали).

Далі було проведено дослідження стилю інформаційного засвоєння, результати якого наведено в табл. 2.



Таблиця 2

## Показники стилів навчання, яким віддається перевага здобувачами вищої освіти (в балах)

Стилі	M (SD)
Конкретно-послідовний	17,6±6,1
Абстрактно-довільний	32,8±10,9
Абстрактно-послідовний	33,1±11,1
Конкретно-довільний	15,5±5,3

Результати показують, що найбільш використовуваними стилями засвоєння інформації є абстрактно-послідовний (33,1±11,1 бали) і абстрактно-довільний (32,8±10,9 бали).

З урахуванням отриманих результатів, всі досліджувані були поділені на три групи:

*1 група* (26 осіб) – переважає дивергентний стиль пізнавальної активності, якому притаманні домінуючі значення в межах конкретного досвіду і рефлексивне спостереження. Особам з таким стилем пізнання подобається пошук будь-якої інформації і проведення «мозкових штурмів». Вони, як правило, використовують методи індукції і відрізняються широтою інтересів. Зазвичай вони мають розвинену увагу, емоційність, тягу до мистецтва і прагнення до колективної роботи в групах, учасники яких можуть дотримуватися самих різних думок.

*2 група* (28 осіб) – переважає стиль акомодатії пізнавальної активності, який характеризується активним експериментуванням і конкретним досвідом. Особи з подібним стилем пізнавальної активності чітко планують свою діяльність і люблять експериментувати з чимось новим. Вони більше покладаються не на логічний аналіз, а на інтуїцію і мають схильність при вирішенні проблем використовувати не стільки систематизовану критику, скільки взаємодію з іншими людьми. Вони успішні у таких видах діяльності, де потрібні ризик і адаптивність. У ситуації формального навчання вони вважають за краще займатися розподілом завдань, постановкою цілей і участю в реальних проектах, а також експертною перевіркою різних підходів до вирішення проблеми.

*3 група* (19 осіб) – переважає асимілюючий стиль пізнавальної активності, який характеризується рефлексивним спостереженням і абстрактною концептуалізацією. Особи з таким стилем пізнавальної активності не схильні до отримання інформації від інших людей, вони вважають за краще працювати з абстрактними ідеями і концепціями. Використовують методи індукції і прагнуть до осмислення усєї наявної інформації. Логічну бездоганність теорії вони ставлять вище за її практичну, або прикладну, цінність. Таким особам подобається працювати у сфері науки і цифрових технологій; їм подобаються лекції, читання, робота з аналітичними моделями тощо.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження були визначені стилі пізнавальної активності, що найчастіше зустрічаються у цієї групи здобувачів вищої освіти. Стилем пізнавальної активності, що частіше зустрічається, є акомодатія, рідше – асимілюючий стиль.

**Висновки.** При організації пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти з метою її активізації необхідно враховувати такі індивідуально-психологічні особливості: темперамент, який проявляється в стилі діяльності; ступінь освіченості – рівень розвитку інтелектуальних здібностей, власного досвіду в пізнанні навколишнього світу; когнітивні стилі, інтелектуальну лабільність; домінуючий тип сприйняття інформації: зоровий (візуальний), слуховий (аудіальний), кінестетичний; мотивацію пізнавальної діяльності, прояв волі; взаємини з викладачами, однокурсниками; емоційний стан, самоорганізація. Дослідження цих психологічних феноменів та їх взаємозв'язки, взаємовпливи є перспективою подальших розвідок.

*Науковий керівник – д-р психол. наук, професор Афанасьєва Н. Є.*

**Література:** 1. Бажанюк В. С. Дослідження когнітивних стилів пізнавальної діяльності студентів факультету фізики. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 6. Вип. 10. С. 5–13. 2. Бондар С. І. Психологічні особливості читання тексту іноземною мовою студентами з різним когнітивним стилем : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2003. 183 с. 3. Жердецька Л. Л. Когнітивний стиль як чинник професійного становлення майбутніх психологів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Івано-Франківськ, 2007. 20 с. 4. Засєкіна Л. В. Структурно-функ-



ціональна організація інтелекту. Острог : Острозька академія, 2005. 370 с. 5. Левус Н. І. Когнітивна складова соціального інтелекту. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2012. №17. С. 204–213. 6. Напрасна О. Б. Індивідуально-психологічні особливості когнітивно-стильових характеристик навчальної діяльності студентів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2004. 170 с. 7. Палій А. А. Когнітивно-стильові детермінанти індивідуальності. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 11. С. 584–595. 8. Пісоцький О. П. Основні напрямки досліджень когнітивного стилю особистості у психології. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2009. Т. 1. Ч. 24. С. 183–189. 9. Стовба Н. І. Внутрішні детермінанти прояву когнітивно-стильових особливостей особистості. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. 2010. Т. XII, ч. 7. С. 414–422.



## ROLE OF LOGISTICS ORGANIZATION WITHIN THE ENTERPRISE

UDC 658.5.001

M. Bida

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the essence and concept of logistics organization of enterprises. The influence and role of such logistics management on the efficiency of formation and development for modern domestic companies is also determined. The possible result for business after the introduction of changes in the existing system is given.

**Keywords:** logistics, organization, logistics approaches, enterprise, role, development.



**Анотація.** У статті розглянуто сутність і поняття логістичної організації підприємств. Визначено також вплив і роль такого логістичного менеджменту на ефективність формування та розвитку сучасних вітчизняних компаній. Наведено можливий результат для бізнесу після внесення змін до існуючої системи.

**Ключові слова:** логістика, організація, логістичні підходи, підприємство, роль, розвиток.



The relevance of the study is fairly determined by the fact that research of logistics processes and, as a result, increasing the economic efficiency of the company is a task on the solution of which depends the success of its development in a market economy. Any enterprise like industrial and commercial includes a service, carrying out the purchase, delivery and temporary storage of raw materials, semi-finished products and consumer goods. Therefore, coverage of issues procurement logistics is essential.

One of the most common problems is the lack of qualified personnel, especially in the field of organizing modern logistics processes and technologies. Also modern problems in logistics management systems for transport, warehouse and other material flows, at present, are primarily in the significant expansion of the influence of the subjective factor in the collection, transmission and processing of information. All this contributes to the emergence of conflicts of interest and disunity of actions, which should work to make a single decision. Only a unified information system for managing transport and logistics operations can concentrate efforts, coordinate their actions and determine ways for optimal use of resources.



**Analysis of recent research and publications.** In the context of management, especially personal issues in organizational culture are devoted to the works of famous foreign scholars such as D. Waters, K. Hawks, W. Spiegel. Also, this issue focused the attention of leading scientists, among whom should be noted A. M. Gadzhinsky, T. I. Lepeyko, O. V. Mazorenko, E. V. Krykavsky.

Planning of logistics activities is a systematic process of finding opportunities to act, forecasting the consequences of these actions, proceeding a logistics project, drafting management decisions, specific performance and the timing of their implementation to achieve the set goals in the future. Stages of logistics systems planning are given in fig. 1.

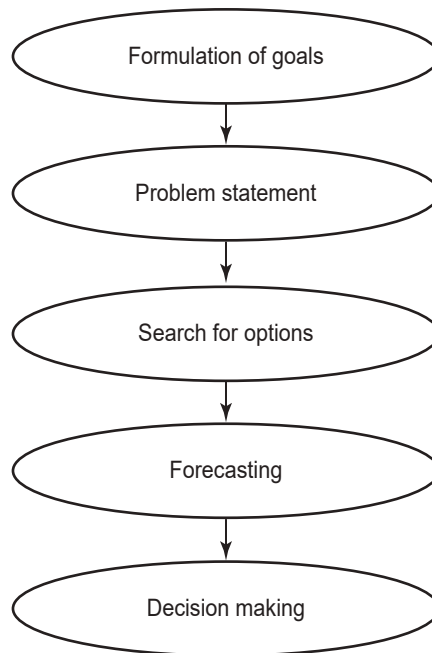


Fig. 1. **Stages of logistics systems planning**

When studying the work of key scientists and analyzing the information obtained, it can be understood that solving the problem of insufficient understanding of the importance of a developed logistics organization, and accordingly its formation and implementation in enterprises – is relevant for domestic business.

**Setting objectives.** One of the most necessary steps in planning of logistics systems within the enterprise is to develop right logistic strategy which will be aimed at optimizing the company's resources when managing the primary and accompanying flows. Logistics poses and solves the problem of designing balanced, coordinated material-conducting systems with specified parameters of material flows at the output. These systems are distinguished by a high degree of consistency of the productive forces included in them in order to manage end-to-end material flows.

**Presentation of the main material of the study.** Logistics management is a part of the larger supply chain management. Supply chain management plans, implements and controls the efficient flow of storage, goods, services and related information from the point of origin to the point of consumption. This is done for the purpose of meeting the requirements of customers. Logistics management in business works across all industries. Its aim is to manage the realization of project life cycles, supply chains and sequential efficiencies. As businesses grow more complex and become wider into a global marketplace, business logisticians have evolved into something called supply chain logisticians [1, p. 37].

With logistics management in business the focus is dual: income logistics for internal functions and outcome logistics for the external flow from the point of origin to the point of consumption. Logisticians focus on inventory management, purchasing, transportation, warehousing, consultation and the organization and mapping of these processes.

Optimization of the logistics system, working on the principles of the concept of «just in time», can be carried out on the basis of finding options for placement of «insurance» objects or the recipient or supplier in the distribution network, or by selecting elements of strategic strategies, which provide the maximum reduction of output in the logistics



chain. In other words, when optimizing the logistics concept «just in time» it is necessary to answer the question, which is more profitable: to create an insurance stock from the recipient, or to place the same volume of cargo in the distribution channel as «stocks on the road» from the results of transportation, or it may be worthwhile to cooperate with the methods of creating insurance reserves and «stocks on the road»?

The message of the specified methods represents model of regulation of parameters of the logistic concept «just in time» with results of an estimation of reliability of process of transportation. Delivery planning is carried out using probable models for systems of random variables, and also correction of parameters of system deliveries should be carried out on the basis of the information on performance of transport process.

When planning deliveries, the potential value of «underdelivery» must be accurately predicted, taking into account the assignment of the recipient, based on reliability assessment methods and calculating safety stocks, and must be taken into account when implementing logistics management in this area [2, p.148].

An enterprise is a complex dynamic system that includes dozens of technological objects, various machines, machine tools, in-plant (intra-field) transport, warehouses, energy devices, and various objects of labor and a team of thousands of workers. The proportionality of all parts of the enterprise is achieved through the organization of production processes, organization of labor. But in order for this proportionality to be preserved, in order to maintain a given rhythm of work, to ensure continuous, rhythmic activity, control is necessary. To ensure the well-coordinated effective work of workers who create material values, the work of managers of installations, shops, enterprises, workers of planning and operational bodies is required [3, p. 73].

The use of a logistics system at an enterprise provides for the management of all operations as a single activity. To do this, the enterprise needs to organize a special logistics service that will manage the material flow, starting from the formation of contractual relationships with supplies and ending with the delivery of finished products to the consumer. The material flow on the way from the warehouse of material resources to the warehouse of finished products passes through a number of links in the main production. Management of material and information flows at this stage has a number of specific features and is called production logistics. The use of a logistics system provides for the management of all operations as a single activity [4, p. 67]. To do this, it is necessary to organize a special logistics service that will manage the material flow, starting from the formation of contractual relations with supplies and ending with the delivery of finished products to the consumer:

- planning and control – production of finished products, planning of transport processes etc;
- management of assets – in warehouses, in transport;
- inventory management - forecasting demand, managing and controlling raw material stocks etc. [5, p. 19].

The main challenges that logistics deals with are: management of the supply of raw materials and consumables to the enterprise (this includes resolving such problems as selecting a supplier, calculating the optimal volume, structure and periodicity of delivery, estimating the effectiveness of the supplier); planning, control, management of transportation and storage (at this stage, the tasks of choosing a carrier, the form of ownership of warehouse accommodation, organizing the reception of goods and checking its quality are solved); in-plant processing of raw materials, materials and semi-finished products; bringing finished products to the consumer in accordance with the interests and requirements of the latter (maintaining the required assortment list of goods, timely processing of customer orders, searching for new forms and methods of marketing, analysis); transmission, storage and processing of relevant information.

While logistics system should be designed and implemented, it is necessary to pay attention to main principles of organizing the one. Firstly, we forced to principle of rationality a peculiar feature of which is the development of the enterprise's logistics system is the choice of the most appropriate version of the logistics system. Management decisions are selected that are optimal in terms of a set of indicators for the given conditions. From the point of view of rationality, it is possible to evaluate not only the quality level of the decisions made, but also the state of the logistics system or its conduct.

Then the principle of emergence is known as integrity is the property of a logistic system to perform a given target function, which is implemented only by the system as a whole, and not by its separate elements. Any logistic system must be considered first at the macro level, for example in interaction with the environment, and then at the micro level [6, p. 65]. The larger the logistic system of the enterprise and the greater the diversity in size between the part and the whole, the higher the probability that the properties of the whole can be extremely different from the properties of the parts. It is pretty probable that the local optima of the goals of individual parts do not coincide with the global optimum of the goal of the enterprise's logistics system.



Based on the above, the logistics system is a system that solves problems both directly in production, which uses certain means of production, and problems of planning and management of the entire chain of the enterprise in the system "supplier-producer-consumer". Schematically depict this as follows fig.2.

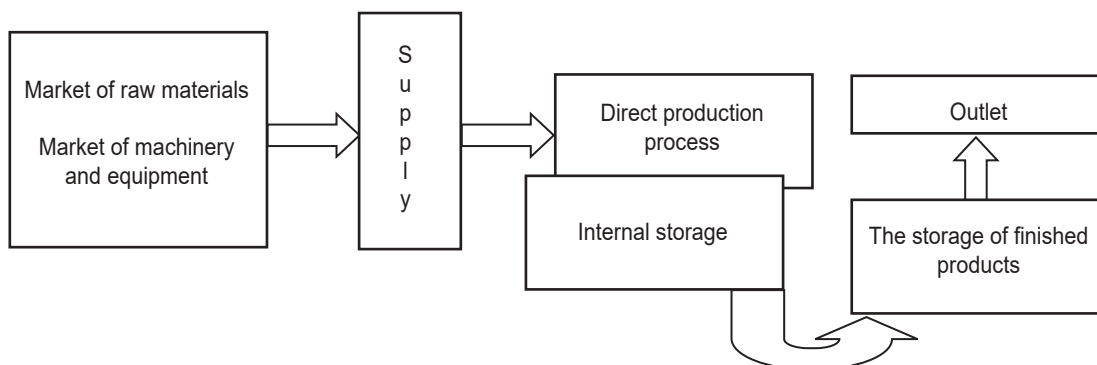


Fig. 2. The system «supplier-producer-consumer»

**Conclusion.** Thus, in the process of market analysis and policy designation, it is needed to identify the needs of customers and choose distribution channels. When evaluating various policy alternatives and then determining the most competitive strategies, it is important to consider all factors related to the supply, storage and promotion of goods. Logistics is both a short-term and a long-term factor, and it is embarrassing to distinguish between them due to its high dynamics. However, the size of the financial and material costs of logistics, as well as the degree of its influence on the competitiveness of the enterprise, requires a clear establishment of such a distinction where it is necessary to introduce elements of logistics into the general business plan.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mironova O. M.*

---

**Literature:** **1.** Левковец П. Р., Товкун Д. Л. Управление перевозками грузов и логистика. Киев : Транспорт, 2002. 403 с. **2.** Ястреская В. Б., Сыромятиников Е. С., Злотникова Л. Г., Савицкий В. В. Организация и планирование производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. Москва : Недра, 1975. 392 с. **3.** Осипов А. В., Карабан Л. А., Гусакова И. В. Функциональная модель логистического менеджмента // Логистика – наука XXI века. Брянск : БГТУ, 2011. 251 с. **4.** Waters D. Logistics: Management of supply chain. М. : UNITY-DANA, 2003. 503 p. **5.** Mazorenko O. Logistics customer service as a source of competitive advantage // Economics, Management, Law: Problems and Prospects: Collection of scientific articles. Coventry, United Kingdom : Agenda Publishing House, 2015. P. 289–291. **6.** Толпежнікова Т. Г., Зеленський К. А. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності транспортного підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5971>.





## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.5:658.6

Безбородова А. В.

Студент 2 року  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто значення та особливості бізнес-процесу збуту на підприємстві. Запропоновано методи удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві, що потенційно сприятиме зростанню продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** бізнес-процес, збут, підприємство, удосконалення збуту.

**Annotation.** In this article the values and characteristics of the business process of selling the company. The methods of improving business process of selling the company, potentially increasing the productivity of the company.

**Keywords:** business process, marketing, business, improving sales.

На будь-якому підприємстві процес виробництва продукції закінчується її збутом, через що ця стадія життєвого циклу продукції є свого роду оціночною, адже на підставі того, наскільки вигідно реалізуються виготовлені товари, можна зробити висновок щодо правильності стратегічної політики підприємства та ефективності усіх його ланок. Зважаючи на вплив мінливого попиту на продукцію, а також диверсифікацію факторів виробництва і методів обслуговування споживачів, українські підприємства все частіше зіштовхуються зі зниженням конкурентоспроможності, зменшенням своєї частки ринку, падінням рівня рентабельності виробництва. Через це виникає необхідність удосконалювати бізнес-процес збуту, що сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства.

Дослідженням збутової діяльності підприємств та методів удосконалення збутової діяльності займалась низка вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Агафонова, В. Андрійчук, О. Виханський, М. Долінська, К. Євчук, Ф. Котлер, В. Куценко, А. Ускова, А. Юданов та ін [2, с. 89]. Проте, зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, актуальною є розробка нових методів удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві.

**Метою** статті є розробка рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві.

Спершу варто вказати, що збут – це продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями виготовленої ними продукції, товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходження коштів [5, с. 61].

Бізнес-процес збуту на підприємстві являє собою послідовність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), спрямованих на продуктивний збут продукції, які регулярно повторюються та під час яких використовують ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для споживача і видається йому результат.

До основних функцій бізнес-процесу збуту на підприємстві відносять [3]:

- розробка стратегії збуту підприємства;
- моніторинг інформації щодо потреб споживачів на всіх рівнях;
- формування партій продукції відповідно до потреб споживачів щодо якості та цінової політики;
- пакування продукції згідно з вимогами ринку;
- знаходження каналу збуту для віддалених покупців;
- збереження продукції на складах перед транспортуванням, перевірка продукції на складах;
- організація логістики і транспортування товару;



- контроль і допомога посередникам підприємства, щоб вони не перевищували встановлені підприємцем ціни на продукцію;
- контроль і управління запасами товарів на підприємстві та на його філіях;
- моніторинг і систематизація думок, висновків про продукцію та ціни підприємства проміжних та кінцевих споживачів, висновки та розробка методів удосконалення діяльності підприємства для подальшого задоволення потреб споживачів.

У діяльності будь-якої організації можна виділити в тій чи іншій мірі формалізовані і налагоджені бізнес-процеси. Однак навіть ідеально збудованому бізнес-процесу в певний момент необхідна реорганізація.

З часом змінюється зовнішнє середовище і внутрішні обставини, збільшується кількість учасників бізнес-процесів, внаслідок чого може зростати кількість нерегульованих взаємин та різноманітних некерованих факторів. Стає очевидною необхідність оптимізації сформованого бізнес-процесу збуту. Для цього в організації проводиться аналіз діяльності, вивчення існуючого досвіду, та розробляються нові методи організації збуту.

При удосконаленні бізнес-процесу збуту варто дотримуватися алгоритму, характерного для удосконалення будь-якого бізнес-процесу, який передбачає такі етапи:

- визначення пріоритетності бізнес-процесу в напрямку удосконалення;
- аналіз бізнес-процесу (у даному випадку – бізнес-процесу збуту) та визначення його сутності;
- генерація ідей з удосконалення бізнес-процесу;
- генерація постановок завдань удосконалення бізнес-процесу.

Для кожного з цих етапів характерним є використання відповідних методів колективного прийняття рішень.

На стадії визначення пріоритетних бізнес-процесів в плані вдосконалення кращим є метод виявлення критичного інциденту.

Мета цього методу – виявити на основі опитувань персоналу часто повторювані проблемні процеси або окремі епізоди діяльності. При зборі даних використовуються контрольні листи, що містять всю інформацію по бізнес-процесам.

Для аналізу бізнес-процесу і виявлення його сутності застосовуються колективні методи прийняття рішення. Найбільш використовуваний метод – діаграма шести слів заснована на застосуванні формулювання запитань за відомою формулою 5W1H (питання зі словами «Чому?», «Що?», «Коли?», «Де?», «Хто?», «Як?». Використання даної діаграми дозволяє розглянути проблемне процес з усіх боків і врахувати всі чинники, що впливають на неї.

На стадії генерації ідей доцільно застосовувати не поодинокий сеанс мозкового штурму, а синтез різних різновидів цієї технології. Методи прямого та зворотного мозкового штурму можуть бути спільно використані в різних комбінаціях. Мозковий штурм з оцінкою ідей призначений для вирішення найбільш складних проблем.

На четвертому етапі для генерації постановок завдань вдосконалення бізнес-процесів найбільш опрацьованим є аналіз силового поля, розроблений Куртом Левіним для наочного уявлення проблем, що виникають у бізнес-процесах.

У цьому випадку кожна проблема представляється як баланс двох протилежно спрямованих систем сил. Сили однієї з цих систем намагаються змінити поточну ситуацію в кращу сторону і називаються рушійними.

Протистоять їм сили прагнуть змінити ситуацію в гіршу сторону і називаються стримуючими. Тут обговорюється найгірша і ідеальна з можливих ситуацій, що стосуються даного бізнес-процесу, а також рушійні і стримуючі сили їх розвитку [1, с. 81].

Наприклад, К. Євчук та В. Куценко у своїх працях запропонували такі заходи щодо удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві, зокрема [3]:

- розробка та реалізація методів удосконалення системи планування збуту;
- удосконалення кадрової політики, в першу чергу, оцінка та мотивація роботи менеджерів зі збуту;
- покращення якості продукції;



- обмеження збуту за територіальною ознакою для мінімізації витрат;
- варіювання цінової політики, тобто створення різних рівнів цін залежно від доходів населення.

Також серед методів удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві дуже розповсюджене цінове стимулювання [4, с. 41]:

- зниження цін;
- купони (покупки або обслуговування по зобов'язанням зі зниженням цін);
- фінансування наступних покупок;
- кредит;
- сезонні зниження цін.

Велике значення також має і нецінове стимулювання збуту, до якого відносять:

- конкуренція покупців (лотерея);
- персональне просування;
- подарунки (можливість додаткових безкоштовних покупок);
- надання зразків нових товарів для пробної експлуатації.

Таким чином, можна зробити висновок, що удосконалення бізнес-процесу збуту на підприємстві повинно бути безперервним процесом обґрунтування та реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів та шляхів системи збуту; раціоналізація окремих сторін цього бізнес-процесу, контроль та виявлення проблем шляхом постійного оцінювання відповідності діючої системи збуту внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства.

Проте на кожному підприємстві можливо раціоналізувати бізнес-процес збуту, виходячи з особливостей його розвитку та збутової політики даного підприємства. При цьому удосконалений бізнес-процес збуту повинен відповідати бізнес-концепції підприємства.

Отже, практична реалізація сукупності запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності збуту, збільшенню прибутку підприємства та рівня його рентабельності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А. В.*

---

**Література:** 1. Агафонова В. В. Совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу. *Креативная экономика*. 2008. № 2 (14). С. 80–85. 2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підручник. Донецьк : В-во ДонДУЕТ, 2009. 246 с. 3. Євчук К. А., Куценко В. Й. Напрями удосконалення ефективності збутової діяльності підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/5\\_evchuk.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/5_evchuk.htm). 4. Мартьянова Ю. И. Совершенствование сбыта продукции в маркетинговой системе управления предприятием. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2010. №12. С. 39–43. 5. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 61–62. 6. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. *Економіка АПК*. 2013. № 9. С. 67.





## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

УДК 339.137:338.242.4(477)

Бельська А. А.

Студент 4 року  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і зміст поняття конкурентної політики. Визначено теоретичні та практичні питання щодо державної підтримки конкурентної політики торговельних підприємств. Наведено світову історію забезпечення конкуренції.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентна політика, ринок, сільськогосподарська техніка, торговельне підприємство.



**Annotation.** The article considers the essence and content of the competition policy concept. Theoretical and practical issues of state support of competition policy of trade enterprises are identified. The world history of ensuring competition is given.

**Keywords:** competition, competition policy, market, agricultural machinery, trade enterprise.



**Актуальність.** Стрімка інтеграція України в європейську та світову торгівлю неможлива без наявності державної підтримки національних підприємств. Тому актуальною проблемою є визначення ролі держави у формуванні конкурентної політики сучасних українських торговельних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності як на українському, так і світовому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внесок у вирішення проблеми державної підтримки конкурентної політики підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Г. Азоев, Т. Амблер, О. Бакалінська, З. Борисенко, С. Войтко, В. Геєць, З. Каїра, В. Лагутін, М. Мескон, Т. Павлюк, Г. Паламарчук, А. Полянська, М. Портер, Б. Роджер, В. Сотниченко, П. Стецюк, А. Томпсон, Г. Філюк, Т. Швидка, А. Юданов [2–7].

**Метою** статті є визначення ролі держави у формуванні конкурентної політики сучасних українських торговельних підприємств, що працюють на ринку сільськогосподарської техніки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «конкурентна політика» у вітчизняній науковій термінології з'явилося зовсім недавно, коли Україна стала незалежною державою. Тоді на зміну тоталітарному економічному регулюванню прийшла економіка вільного ринку. Ключовим поняттям ринкових відносин є конкуренція.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція є «...змаганням між суб'єктами господарювання, що здійснюється задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, використовуючи власні переваги, завдяки чому виникає можливість для покупців та інших суб'єктів господарювання вибирати...» [1]. Вона суттєво впливає на упорядкування цін, а також одночасно виступає стимулом до розвитку інноваційних процесів і механізмом витіснення неефективних суб'єктів господарювання з господарського обігу. Її основним змістом є максимальне «...задоволення потреб населення, свобода доступу до різноманітних ринків, здешевлення продукції та підвищення її якості, тощо...» [2].

Поняття конкурентної політики розглядається вітчизняними вченими з різних боків. Т. Павлюк вважає, що конкурентна політика – це політика, що спрямована на посилення змагальності і на зростання обсягу виробництва [3]. Г. Паламарчук обґрунтовує конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [4].

Тобто конкурентне середовище визначає характер конкурентної політики підприємства, а саме систему принципів, інструментів, методів ведення конкурентної боротьби. А. Полянська говорить, що конкурентна по-



літика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [5].

Розгляд різноманітних тлумачень конкурентної політики зумовлює необхідність уточнення її визначення. Таким чином, конкурентна політика підприємства – це комплекс економічних, маркетингових, інноваційних та організаційних заходів, які дають змогу підприємству забезпечувати стабільне функціонування й підвищення конкурентоспроможності в умовах наявного конкурентного середовища з урахуванням мети та стратегій його розвитку.

Аналіз сучасного стану світової торгівлі показує, що вітчизняні підприємства не можуть на високому рівні вести конкурентну боротьбу з міжнародними корпораціями. Зараз перед торговельними підприємствами України, які займаються торгівлею сільськогосподарської техніки стоїть проблема збереження вже існуючих ринків збуту. Практика показує, що без державної підтримки цю проблему вирішити неможливо. Тому постає питання необхідності впливу держави на конкурентну політику для забезпечення умов змагальності суб'єктів господарювання та підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

В роботі Бакалінської О. «Правове забезпечення добросовісної конкуренції в Україні: проблеми теорії і практики» наведені три етапи розвитку конкурентної політики в Україні:

1. 1992 – 1999 рр. – демонополізація та формування конкурентного середовища у підприємницькій діяльності;
2. 2000 – 2013 рр. – підтримка та розвиток конкурентного середовища у підприємницькій діяльності;
3. 2014 р. – до т. ч. – розширення сфери дії конкурентної політики, зміщення її фокусу на протидію інституційному монополізму [6].

Тобто до 2014 року конкурентна політика держави була спрямована на формування, підтримку та розвиток конкурентного середовища в Україні. Зараз політика держави стосовно конкуренції сфокусувалася на протидії монополізму як з боку національних підприємств, так і з боку міжнародних корпорацій. Конкурентна політика спрямовується на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів щодо інших, сприяння розвитку ефективної соціально орієнтованої економіки. Головні принципи сучасної конкурентної політики – стимулювання та заохочення конкуренції. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють питання конкуренції в Україні є Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про антимонопольний комітет», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Господарський кодекс [7]. Таким чином, державна конкурентна політика Україна вийшла на рівень провідних промислових держав, які ще в минулому столітті вели важку боротьбу з монополією владою світових транснаціональних конгломератів.

У світовій практиці вперше закони, що регулюють конкуренцію, було прийнято наприкінці XIX – на початку XX ст. у США, Канаді та Австралії, оскільки монополізація в цих країнах відбувалася найінтенсивніше. Американська система бере свій початок від Закону Шермана (1890 р.), який пізніше було доповнено Законом Клейтона (1914 р.), Законом про Федеральну торгову комісію (1914 р.). Закон Шермана забороняє не лише різні форми монополій, але й саму спробу монополізувати торгівлю; також заборонялися трести і картелі. Наступні закони контролювали процес злиття компаній. Головна мета антимонопольних законів – обмеження влади монополій, створення конкурентного середовища, підтримка малого бізнесу, контроль над горизонтальними злиттями – об'єднаннями підприємств, які виробляють однотипні товари і послуги, що приводить до монополізації галузі.

Посилення процесів інтеграції національної економіки в міжнародний економічний простір, зокрема, тісна співпраця з Європейським Союзом, полягає у двосторонньому співробітництві у сфері конкурентної політики. Сьогодні національний та наднаціональний рівні конкурентного законодавства в Європі створюються за умов інтеграційних процесів в економіці та посилення міжнародної конкуренції. У кожній країні Європейського Союзу діє національне конкурентне законодавство, скоординоване із загальноєвропейським. Конкурентна політика ЄС має регулятивний характер, тобто спрямована проти недобросовісних монополістичних дій [8].

**Висновки.** Можна зазначити, що роль держави у формуванні конкурентної політики сучасних українських торговельних підприємств є дуже значною. Вона включає в себе цілий комплекс державних заходів, спрямова-



них на створення та захист конкурентного середовища, здійснення профілактики та безпосереднє припинення порушень конкурентного законодавства, розвиток добросовісної конкуренції на товарних ринках. Керівництво торговельних підприємств повинно простежувати законотворчі зміни з приводу цього та проводити різноманітні перетворення в конкурентній політиці своїх підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Грузіна І. А.

---

**Література:** 1. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 №2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. 2. Швидка Т. І. Правовий захист економічної конкуренції : навч. посіб. Харків : Юрайт, 2015. 208 с. 3. Павлюк Т. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 8–13. 4. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 3-4. С. 20–25. 5. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 657. С. 293–298. 6. Бакалінська О. Правове забезпечення добросовісної конкуренції в Україні: проблеми теорії і практики : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.04. Київ, 2015. 32 с. 7. Лагутін В. Конкурентна політика держави: механізм реалізації. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 22–37. 8. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2012 № 690-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80>.



## ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.138

Бурма П. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті приведено кроки удосконалення маркетингової діяльності підприємства з урахуванням поведінки сучасних споживачів в умовах діджиталізації.

**Ключові слова:** діджиталізація, омніканальний маркетинг, цінності споживача.



**Annotation.** The article summarizes ways of enterprise marketing activity improvement, taking into consideration digitalization tendencies and modern customers' behavior.

**Keywords:** digitalization, omnichannel marketing, customer values.



Глобальне інформаційне суспільство в поєднанні з сучасними інноваційними можливостями сприяє цифровій трансформації країн, галузей та окремих компаній. Завдяки діджиталізації досягається економіч-



не зростання, підвищується конкурентоспроможність товарів і послуг. Враховуючи значний масштаб і темпи цифрових трансформацій, які відбуваються сьогодні, швидкість реагування на їх основні тенденції є значною конкурентною перевагою. У поширеній практиці одним із найуспішніших інструментів інформаційно-комунікаційних технологій є діджиталізація [1]. Розвиток інформаційного суспільства, розумна економіка та процеси глобалізації викликають необхідність оцифрування маркетингової діяльності, оскільки споживачі віддають перевагу тим брендам і компаніям, які швидко опановують використання цифрових каналів.

Проблеми діджиталізації маркетингової діяльності висвітлюються у багатьох наукових роботах вчених. Вони зосереджуються на різних аспектах і аналізують маркетингову діяльність і діджиталізацію з різних точок зору. Зокрема, про вплив цифровізації на діяльність підприємства зазначають А. Чудаєва та ін. [2]; Д. Траска та ін. [3]; Ц. Лерч і М. Готш [4]; С. Дж. Бреннен і Д. Крайс [5]; Р. Верхоев та ін. [6]; і А. Сінгх і Т. Гесс [7]. Своєю чергою, Дж. Мажерова [8]; М. Рашінгер та ін. [9] досліджують його інноваційні та цифрові бізнес-моделі. Незважаючи на достатню увагу провідних вчених до цієї проблеми, ще є ряд аспектів маркетингової діяльності, які заслуговують на увагу та обґрунтовують актуальність проблеми дослідження.

**Мета** статті полягає у з'ясуванні перспектив маркетингової діяльності підприємства та аналізу напрямів її удосконалення. Для досягнення мети вирішено 3 завдання:

1. Проаналізовано визначення вченими маркетингової діяльності підприємства.
2. Виявлено потенційні перспективи розвитку маркетингової діяльності в умовах діджиталізації.
3. Надано рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності за допомогою діджиталізації

В умовах упровадження ринкових відносин в Україні постає потреба в новій культурі бізнесу, одним із носіїв якої є маркетинг. Зростаюча конкуренція вимагає від підприємця такої організації господарської діяльності, за якої найвищі результати досягаються за найменших затрат. Розглянемо, як визначають маркетинг і маркетингову діяльність провідні вчені.

Поняття маркетингу Ф. Котлер визначає як соціальний процес, за допомогою якого компанії та індивідууми обмінюються створеною цінністю з метою задоволення [10]. Визначення маркетингу по Ф. Котлеру засновано на процесі обміну, автор визнає важливість «цінності» товару для кінцевого покупця. Поняття маркетингу від The Chartered Institute of Marketing (CIM): визначає маркетинг як «процес управління виявленням, прогнозуванням та задоволенням потреб споживачів з метою отримання прибутку» [11]. Поняття маркетингової діяльності від American Marketing Association, 2007: «маркетинг – діяльність, набір інститутів і процесів для створення, розподілу та обміну пропозиціями компаній, що мають цінність для кінцевих споживачів» [12]. Американська Асоціація Маркетингу у своєму визначенні наголошує на створення цінності для споживача, та через сучасність у дослідженні ми будемо спиратися саме на нього. Розглянемо маркетинг, орієнтований на цінності.

Основним поняттям цінності у маркетингу є людські потреби. Основні потреби людини можуть включати їжу, дах, приналежність, любов і самовираження. І культура, і індивідуальна особистість формують потреби людини у так званому бажанні. Коли потреби підкріплюються купівельною спроможністю, вони стають реальними потребами.

З урахуванням потреб і ресурсів споживачів (фінансових можливостей) вони вимагають продукти та послуги з перевагами, які у сумі забезпечують найбільшу цінність і задоволення. Чотири типи цінностей включають: функціональну цінність, грошову цінність, соціальну цінність та психологічну цінність. Джерела цінності не однаково важливі всім споживачів. Наскільки важлива цінність, залежить від споживача та покупки. Цінності завжди слід визначати «очима» споживача. Функціональна цінність: те, що робить пропозицію, це рішення, яке пропозиція надає клієнту. Грошова вартість: функція сплаченої ціни залежить від цінності пропозиції, що сприймається. Це значення передбачає компроміс між іншими значеннями та грошовими витратами. Соціальна цінність: ступінь, у якому володіння продуктом або участь у послугі дозволяє споживачеві спілкуватися з іншими. Психологічна цінність: ступінь, у якому продукт дозволяє споживачам самовиражатися чи почуватися краще.

Є кілька універсальних будівельних блоків, які використовують для визначення цінності. Розуміння цих складових цінності дає компаніям можливість покращити свої існуючі продукти та послуги чи створити нові. Історично клієнти шукали найдешевші та найзручніші продукти та послуги, доступні на ринку [13]. Однак сьогодні споживачі більше налаштовані на цінності брендів і готові платити за підтримку компаній, які поділяють



їх цінності. Насправді більшість споживачів [14] вважають, що компанії повинні займати позицію щодо сучасних проблем. Схоже, що ця зміна пов'язана зі зміною поколінь, головною ланкою якої є молоді споживачі і, можливо, частково через COVID-19. Споживачі не просто звертають увагу на цінності бренду; вони включають цінності у свої власні рішення про покупку. Сучасних споживачів приваблюють компанії, які підтримують їх мислення і готові платити більше за їхні продукти та послуги. Вони особливо зацікавлені в підтримці екологічних брендів. Здатність задовольняти власні потреби без шкоди для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби є важливою для більшості покупців у 2021 р.

Журнал Forbes [15] нещодавно повідомив про такі тенденції поведінки споживачів:

1. Сьогоднішні споживачі як ніколи чутливі до стану середовища.
2. Сучасні споживачі мотивовані діяти на підтримку екологічності.
3. Сучасні споживачі відчувають, що мають повноваження відстоювати бренди, які пропагують екологічність.

Внаслідок цих тенденцій люди стали більш уважними репутації виробників продукції. За даними Forbes, сучасні споживачі, як правило, віддають перевагу покупці продуктів з етичного походження, платять приблизно на 17,5 % більше за ці продукти, і вважають, що компанії повинні бути більш прозорими у своїх процесах пошуку. Це дослідження демонструє, що клієнти готові вкладати свої гроші, щоб підтримувати екологічність.

Окрім екологічності, сучасні споживачі цінують своє здоров'я та безпеку. Хоча стандарти охорони здоров'я завжди були важливими для покупців, вони стали ще більш критичними під час пандемії COVID-19, коли носіння масок, дезінфекція рук і соціальне дистанціювання були життєво важливими інструментами в боротьбі з поширенням коронавірусу. Здоров'я та безпека, ймовірно, залишаться життєво важливими, коли ми переходимо з режиму кризи до режиму відновлення після пандемії. Як мінімум сучасні споживачі хочуть знати, що роздрібні торговці цінують свою безпеку, забезпечуючи певні стандарти охорони здоров'я у своїх магазинах.

Нарешті, як результат маркетингових досліджень виявлено, що клієнти однозначно повідомляють, що прагнуть мати великий вибір. Омніканальна роздрібна торгівля пропонує аспекти як віртуального, так і особистого шопінгу. Для споживачів багатоканальна можливість покупок може приймати різні форми, але всі вони включають поєднання онлайн- і офлайн-каналів, що дозволяє роздрібним продавцям виходити на ринок широкому колу покупців. «Омніканальні роздрібні продавці виграють на деяких емоційних елементах і елементах, що змінюють життя» [16]. Наприклад, вони вдвічі частіше, ніж роздрібні продавці, які працюють лише в Інтернеті, отримують високі оцінки за цінністю, привабливістю. Споживачі, які отримують допомогу від працівників магазинів, дають набагато вищі оцінки цим роздрібним продавцям; дійсно, емоційні елементи, ймовірно, допомогли деяким роздрібним продавцям у магазинах залишитися в бізнесі» [17]. Отже, зараз якісного продукту вже недостатньо, щоб завоювати прихильність споживачів. Покупці хочуть більше, ніж просто якість і зручність; вони шукають продукти та бренди, які відповідають особистим цінностям. Обираючи покупки, споживачі цілеспрямовано прагнуть вплинути на свою спільноту та навколишнє середовище та підтвердити, як вони бачать себе у світі.

Новизна статті: отримало подальше дослідження необхідність моніторингу цінностей споживачів різних поколінь на основі аналізу перспектив діджиталізації, що дозволить удосконалити маркетингову діяльність підприємства. «Діджиталізація є однією з найголовніших сучасних цінностей» [18], та в той же час пропонує спектр різноманітних засобів, які підприємства можуть використати, щоб поліпшити маркетингову стратегію.

**Висновки:** цінності споживачів постійно змінюються, отже, необхідною умовою успіху підприємства є їх моніторинг. Також, враховуючи умови діджиталізації, рекомендовано використання омніканального маркетингу. Омніканальний, всеканальний маркетинг – практика інтеграції кількох каналів із метою створення цілісного та послідовного обслуговування клієнтів. Канал – це будь-який онлайн- чи офлайн-посередник, яким користується клієнт для взаємодії з брендом. Будь-який окремий клієнт може вибрати взаємодію з різними поєднаннями контактних точок у різних каналах у певній послідовності, що називається сценарієм шляху покупця. Омніканальний підхід ставить споживача в центрі уваги; він визнає, що мобільні пристрої та соціальні мережі дозволили людям не тільки швидко перемикатися між каналами роздрібної торгівлі, але й фактично використовувати їх одночасно.



Наприклад, клієнти можуть переглядати відгуки про товари на своїх телефонах, оцінюючи продукти особисто у фізичному місці. Інакше кажучи, омніканальна роздрібна торгівля визнає, що споживачі взаємодіють з брендами різними способами на різних платформах, і розуміють основну проблему забезпечення безперервного шопінгу. Таким чином, використання сучасних діджитал-каналів та моніторинг цінностей споживачів дозволить дослідникам дізнатися, які стимули їм потрібно вибирати, щоб формувати інтерес і робити маркетингову діяльність успішною. І, як наслідок, впровадити майбутні перспективи удосконалення маркетингової діяльності, а саме:

1. Використання цінностей споживачів, виявлених у процесі дослідження потреб споживачів;
2. Омніканальність як корисний і зручний спосіб взаємодії з сегментами споживачів.

Науковий керівник – д-р соціол. наук, професор Лисиця Н. М.

---

**Література:** 1. Hamelink C. J. *New Information and Communication Technologies, Social Development and Cultural Change*. UNRISD : Geneva, Switzerland, 1997. 38 p. 2. Чудаєва А., Мантуленко В., Желев П., Ванікова Р. Вплив цифровізації на діяльність промислових підприємств. *SHS Web Conf.* 2019. 3. Trașcă D., Ștefan G., Sahlian D., Hoinaru R., Șerban-Opreșcu G.-L. Digitalization and business activity. The struggle to catch up in CEE countries. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. 4. Lerch C., Gotsch M. Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Res. Technol. Manag.* 2015. Vol. 58. P. 45–52. 5. Brennen S. J., Kreiss D. Digitalization and digitization // *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* ; Jensen K. B., Craig R. T., Pooley J. D., Rothenbuhler E. W. Wiley-Blackwell : Oxford, UK, 2016. 6. Verhoef P., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *J. Bus. Res.* 2019. 7. Singh A., Hess T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Q. Exec.* 2017. Vol. 16. P. 1–17. 8. Majerova J. Analysis of specifics in buying behavior of Slovak customers in the internet environment. *Adv. Soc. Behav. Sci.* 2013. Vol. 5. P. 172–178. 9. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *J. Manuf. Technol. Manag.* 2019. Vol. 30. P. 1143–1160. 10. Котлер Ф., *Управління маркетингом: аналіз, планування, впровадження та контроль*. NJ : Prentice Hall, 1991. 11. Дипломований інститут маркетингу (CIM), 2012. 12. *The American Marketing Association's 2017*. 13. Wolfersberger J., and Copeland C., Vritry Inc.; Nick Johnson and Stuart Bunderson, Bauer Leadership Center, Washington University. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g5iEOofiGnYWgM3XEVOoqohK4htk7V5D/view> 14. Форрестер (Nasdaq: FORR). 15. Алмкіст Е., Сеньйор Дж., Блоч Н., Гарвардська школа бізнесу. URL: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>. 16. Reis J., Melao N. The path to digital transformation: Overcoming prejudice in the digital era with service operations. *Int. J. Serv. Oper. Manag.* 2019. 17. Holmlund M., Strandvik T., Lähteenmäki I. Digitalization challenging institutional logics: Top executive sensemaking of service business change. *J. Serv. Theory Pract.* 2017. Vol. 27. P. 219–236. 18. Hänninen M., Smedlund A., Mitronen L. Digitalization in retailing: Multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Balt. J. Manag.* 2018. Vol. 13. P. 152–168.





## A HISTORY OF A SHORTAGE OF A WORKING WEEK AND ITS POSSIBLE SHORTAGE IN THE FUTURE

UDC 349.2

Y. Vorobiova

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article reveals the historical, social and economic reasons which led to a step-by-step shortage of a working week till today's 40 hours standard. A goal of this article is to analyze these reasons and propose a possible further shortage of an already existing working week in the future.

**Keywords:** working week, shortage, efficiency, profit, working hours.



**Анотація.** У статті розкрито історичні, соціальні й економічні причини, що призвели до поетапного скорочення робочого тижня до сьогоденної норми 40 годин. Мета цієї статті – проаналізувати ці причини та запропонувати можливе подальше скорочення вже наявного робочого тижня в майбутньому.

**Ключові слова:** робочий тиждень, скорочення, ефективність, прибуток, робочий час.



A usual standard of a working week (40 hours per week, or a 5X8 model) was not always a broadly accepted working time standard. For a long time, a shortage of an already existing working week (in 19th century – 12 hours 6 days a week) was considered an inappropriate action which would lead to a reduction of an efficiency and general productivity of a company.

One of the first to propose a shortage of a working week was an Irish entrepreneur, Robert Owen. Back in 1817 he made a statement which contained a scheme of a work-life balance «8 hours for work, 8 hours for sleep, and 8 hours for recreation». He considered that people who kept up with this working time model became more energized and productive during the working time.

However, back in 19th century this model wasn't able to find many supporters. Still, a century later, it became a subject of talks among experts and businessmen again. As industrialisation extended through Europe and USA, some companies were supposed to fire their workers. They believed that in such way they could reduce expenses on salaries and get more money. However, some people looked for other, more socially acceptable and efficient ways to fight this problem.

Among them was an American entrepreneur, Henry Ford. He saw that people who work less are actually more productive and energetic, than people who work a lot. He conducted his own experiments to prove that a shortage of a working week or working hours per day can prove both employees and a company with a positive income. An important feature of his experiment was the fact that despite workers working less, he paid them the same amount of money as before [1]. As we can see, Ford was right, it proved to be more effective for everyone. Plus, many companies, who considered Ford's decision to pay workers the same salary for a shorter working week not smart or not logical enough, also implemented it years later.

As the result of Henry Ford's empirical experiments, it was later decided by government of the USA to make 40 hours a week a general standard for the whole country [2]. In the next few years, many countries with a well-developed economy will follow this new trend.

Still, a big problem was an influence of socialist parties through Europe and USA on local governments. Socialists also found an idea of a shorter working week better and more productive. For example, Karl Marx, a well-known socialist, wrote in his biggest text, «Capital», about how a shorter working week would make people's lives easier and better. This idea is not bad; however, it completely differs from ideas of Ford or Owen in a fundamental thought



core. For entrepreneurs, such as Ford and Owen, a shortage of a working week was a way to increase a productivity of a company and increase its profit without increase of expenses. For Karl Marx and other socialists who supported this idea, it was more about oppressing capitalistic way of live and proving that only with socialism people can live a better and fuller life. Looking at it from a prism of today's world, we can see that the ideas and thought of both socialists and capitalists weren't too different from each other. However, as they had different idealistic fundament, socialism fell, and a shortage of a working week continued to exist and develop till nowadays.

Talking about Ukrainian reality, as a country with socialistic background, it can be seen that there is not a lot of difference between it and other countries which followed other regimes. For instance, Ukraine also officially has a 40- hours working week standard, which is applied in most spheres of work [3]. However, this standard is changing step-by-step not only in Ukraine, but also in other countries.

For instance, currently a number of countries test or already apply a 32-hours working week model (or a 4-days working week). This includes such countries as:

- Iceland;
- Spain;
- Sweden;
- Germany;
- India;
- Denmark;
- Austria;
- Australia;
- New Zealand.

Some countries not only use a 4-days model, but also test a 3-days model as well, like India for example, which decided to test how well an IT-sphere will adapt to an even shorter working week.

Such a desperate desire of a list of countries to reduce a number of hours workers spend in their offices can be explained logically.

Firstly, it makes people more productive, motivated, and energized, as they had an ability to spend time with their families at home longer.

The second reason is expenses on utilities. This includes general electricity, water, canalisation, heating during the winter and other services required to keep office building running on everyday basis.

The third reason may be considered as an action against a climate change. According to BBC report, a shortage of working days from 5 to 4 days will reduce a carbon footprint for around 30%. Also, it means that offices and production sites will consume less electricity and natural resources. If applied globally, working time shortage can help to decrease a human influence on an environment and slow climate change [4].

As we can see, there is a trend existing right now, which many countries may follow and fully implement in the next few years. However, there is still one open question: what will happen after that?

The answer may be pretty simple. To find it, it is important to recall why did a shortage of a working week started at all? It officially started in 19th – 20th century, when industrialisation appeared. This led to machines replacing people on a workplace, and getting rid of a need to stay longer at work, as everything was done faster and better by machines.

Today we are living in a pretty similar situation, when technologies progress and change several times faster than we, people, are able to learn how to use it. As the result, there is a high possibility that in the next few years we, as humanity, will enter the Fourth Industrial Revolution, which will ultimately lead to a creation of Basic Income Guarantee.

Basic Income Guarantee is an economic theory which suggests that as some point of human development, machines themselves will produce so much income that it will be enough to pay people salaries without work. It may look like a monthly payment from government. This theory also suggests that, due to the development of machines and technologies, there will be an increase of a level of an unemployment. However, with companies being able to produce profit and pay taxes from it, it will be enough to provide every citizen of a country with such a payment [5].



Some countries have already conducted research on what people would do with such money. During the experiment in Finland, for example, 20 people of different age, background and profession were provided with the same sum of money every month for half a year. At the end, it appeared that 10% of people invested in their education, another 10% – in starting a new business, another 15% – in their hobbies. Other people didn't invest in anything and just continued to live as before.

This experiment was supposed to provide a government with an understanding on how people would spend these monthly payments, and, to say at least, the results were disappointing, as it was expected that most people will spend these money for education or business.

Despite Basic Income Guarantee being an interesting and partly realistic system, some experts are afraid that it may be a fundament for a return of socialists in an economic field, as this theory itself is partly socialistic. However, it is still a little bit too early to predict who may appear and when, as even an application of this economic theory is nothing but a talk right now.

Concluding everything mentioned in this article, it can be concluded that a shortage of a working week is a logical process, which has started as a way to increase profits, but developed in a partly fight against unemployment and climate change. It can be also said that it is not over, as a step-by-step shortage of working week will continue in the nearest future, leading to a potential decrease of working hours till zero point.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mironova O. M.*

---

**Literature:** **1.** The Ford Motor Company Publication: «Helpful Hints and Advice to Ford Employes». URL: <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/255638/>. **2.** U.S. Code, Office of the Law Revision Counsel: Fair Labor Standards Act of 1938. URL: <https://uscode.house.gov/statviewer.htm?Volume=52&page=1060>. **3.** A working week standard in Ukraine. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_8396](https://minjust.gov.ua/m/str_8396). **4.** How a shorter working week can stop climate change. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20190802-how-shorter-workweeks-could-save-earth>. **5.** Marangos J. Social Dividend versus Basic Income Guarantee in Market Socialism. *International Journal of political Economy*. 2004. Vol. 34. No. 3. P. 20–40.



## DIFFERENCE BETWEEN THE TERMS «COMPETITIVENESS» AND «FIRM'S COMPETITIVENESS»

UDC 338.1

*P. Diachenko*

Master's student of the 2-nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article reveals the essence of the terms «competitiveness» and «firm's competitiveness», describes the difference between the concepts and detects different levels of competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, firm's competitiveness, levels.





**Анотація.** У статті розкрито сутність та порівняно такі терміни, як конкурентоспроможність і конкурентоспроможність підприємства; розглянуто різні рівні конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, рівні.



Nowadays, the problem of competitiveness is considered to be universal and worldwide as it affects practically not only all countries of the world, but also all commodity producers. In market conditions, the management of the competitiveness of an enterprise is of particularly important. Meanwhile, competitiveness is a complex and versatile concept that includes such components of an enterprise's activities as a product (service) and its main characteristics: quality, relevance, production technology, availability for end consumers.

As all the enterprises face the huge quantity of competitors, the problem of «competitiveness» is increasingly becoming the subject of research and analysis of many specialists and scientists, despite the rather significant quantity of such great people as M. E. Porter, B. V. Burkynskyy, I. I. Kretov, I. L. Dulisova, A. V. Kotlik, T. I. Lepeiko and etc.

**The aim of the article** is to reveal the main differences between the terms «competitiveness» and «firm's competitiveness».

These days, in the conditions of the increasing competition and other significant structural changes implied by globalisation, maintaining and enhancing competitiveness has become one of the main concerns in most companies, industries and even countries [1]. Competitiveness has been an important topic of research since the early 1990s. It has broad and various definitions depending on the school of thought and on the level of analysis, which can be seen on the Table 1.

Table 1

**Morphological analysis of the concept «competitiveness»**

Source	Definition	Genus
Porter [1, p. 11]	Competitiveness is an ability of an economy to provide its residents with a rising standard of living and a high employment on a sustainable basis	An ability of an economy
Tyson D'Andrea [1, p.12]	Competitiveness is an ability of an economy to produce goods and services that meet the test of international competition while our citizens enjoy a standard of living that is both rising and sustainable	
Chamberlin [2, p. 72 -73]	Competitiveness is not only the ability to compete against its competitors, but also to pass over the confrontation with them through the development of new markets of differentiated production	The ability
Robinson [2, p. 72–73]		
Hamel [2, p. 74]	Competitiveness is the ability to predict the future situation on the market based on the own experience, skills and intellectual leadership	The ability
Prahalad [2, p. 74]		
Shamray [3, p.17]	Competitiveness is the comparative profitability of export suppliers (firms or countries), i.e. as the difference between market prices and production costs and sales of products supplied to the world market	The comparative profitability
Gabuniya [3, p. 17]		
Gelvanovskyi [3, p. 21]	Competitiveness is the possession of properties that create benefits for the subject of economic competition	The possession
Zhukovskaya [3, p. 21]		
Trofimova [3, p. 21]		
Percovskyi [4, p. 37]	Competitiveness is “an opportunity for effective economic activity and its practical profitable implementation in a competitive market	An opportunity
Spiridonov [4, p. 37]		
Barsukova [4, p. 37]		
Fathutdivnov [4, p. 38]	Competitiveness is a property of objects characterizing the degree of satisfaction of a particular need in comparison with the best similar objects represented in the market at the level of an enterprise, a region, an industry, any sphere of the macroenvironment, the country as a whole	A property



Thus, taking into account all the given definitions by great authors, competitiveness can be defined as a particular property of the system of competitive relations. It can be considered as a multidimensional category, which includes specified elements of competition and monopoly, as well as its state regulating mechanisms implementing on the certain levels of market relations. Also, competitiveness makes it possible to assess the property status of the enterprise, the degree of entrepreneurial risk, for example, the opportunity repayment of obligations to third parties, capital adequacy for current activities and various investments, the need for additional sources of funding, the ability to build up capital, the rationality of attracting borrowed funds, the validity of the policy of distribution and use of profits and the validity of the choice of investments, etc.

In addition, competitiveness can be considered at several levels – product (as the competitiveness of a product), micro level (enterprise competitiveness), meso level (industry) and macro level (country). Each of these categories has distinctive features and characteristics that confirm the validity and expediency of such differentiation. At the same time, all levels of competitiveness are interconnected, complement, provide and define each other [3]. The characteristics of the competitiveness levels can be seen on the Table 2.

It is obvious that the competitiveness of a firm (enterprise) is the main factor in national development and corporate survival. The competitiveness of a firm in a particular market is defined as the ability to meet the needs of buyers better than competitors. Nevertheless, the concepts of firm’s competitiveness and competitiveness have some differences between each other. That’s why it is relevant to examine the definitions of the enterprise’s competitiveness separately from just competitiveness. The morphological analysis of them is represented on the Table 2.

Table 2

**Morphological analysis of the concept «Firm’s competitiveness»**

Source	Definition	Genus
Chao-Hung [5, p. 3]	The firm’s competitiveness is its economic strength against its rivals in the global marketplace where products, services, people and innovations move freely despite the geographical boundaries	Economic strength
Li-Chang [5, p. 3]		
Momaya [5, p.21]	Competitiveness of a firm is its share in the competitive market	A share
Ajiitabh [5, p. 21]		
Adamkiewicz-Drwiłło [6]	The competitiveness of a company means adapting its products to the market and competition requirements, particularly in terms of product range, quality, price as well as optimal sales channels and methods of promotion	Products’ adapting
Dontsova [6]	The enterprise’s competitiveness is its ability to resist other manufacturers of similar products (services) in the market, both in the degree of satisfaction with their products of a particular social need, and in terms of the efficiency of their production activities	The ability
Spiridonov [7, p. 332]	Company’s competitiveness is its ability in modern market conditions to profitably conduct its economic activity, which is ensured through the rational use of organizational, managerial, economic, scientific, technical, technological, marketing, industrial and other means of doing business.	
Yermolov [7, p. 334]	The enterprise’s competitiveness is a characteristic reflecting the difference in the production process of a given manufacturer from the manufacturer of the competitor, with	A characteristic
Sergeev [7, p. 23]	Company’s competitiveness is its ability to produce competitive products through its ability to effectively use financial, production and labor potential	The ability
Svetunkov [7, p. 45]	The firm’s competitiveness is a property of an object having a certain share of the corresponding market, which characterizes degree of conformity of technical, functional, economic, organizational and other characteristics of the object to the requirements of consumers, determines the market share owned by this object, and prevents the redistribution of this market in favor of other objects	A property

**Conclusion:** considering all the determinations provided on the Table 1.2., it is possible to conclude that firm’s competitiveness can be regarded as relative market value, which dynamically changes and characterizes company’s



ability to receive a profit on its activity in modern market conditions with the help of effective and efficient using of organizational, management, production, scientific, economic, technical, marketing and another potential of the enterprise. Certainly, in the conditions of economic crisis and heightened competition all the enterprises are forced to timely and adequately respond to changes in the market environment for the sustainable development. Modern service businesses face continuous growth consumer requirements, which is the result of aggravated competition in the market. Competition shapes the market environment in which business entities are compelled to quickly carry out their activities in a highly professional manner in accordance with new conditions and requirements, implementing advanced innovative solutions.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** 1. Беленов О. Н., Анучин А. А. Конкурентоспособность стран и регионов. Москва : КноРус, 2015. 144 с. 2. Белоусова Д. С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность. *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. 2016. № 15–2. С. 72–76. 3. Сартбаев С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия. Москва : ИНФРА-М, 2017. 176 с. 4. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие. Минск : Выш. шк., 2012. 319 с. 5. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум. Москва : Инфра-М, Новое знание, 2015. 192 с. 6. Competitiveness essence. URL: <https://www.intracen.org/smecs/What-is-competitiveness/>. 7. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Управление конкурентоспособностью. Москва : Юрайт, 2019. 336 с.



## FACTORS IMPACTING THE LEVEL OF THE FIRM'S COMPETITIVENESS

UDC 338.1

*P. Diachenko*

Master's student of the 2-nd year of studies  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** *The article divulges the factors influencing the firm's competitiveness and describes the conditions of stable company's competitiveness level.*

**Keywords:** *competitiveness, factors of competitiveness, firm's competitiveness, conditions.*



**Анотація.** *У статті розглянуто фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та умови, необхідні для стійкого рівня конкурентоспроможності компанії.*

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, фактори конкурентоспроможності, конкурентоспроможність підприємства, умови.*





Nowadays, the variety of publications and scientific works of both domestic and foreign researchers reflects the objective complexity of scientific research on the category of «company's competitiveness». Since it is characterized by the ability to maintain competitive advantages for a long period of time and should be understood as the dynamics of the enterprise's adaptation to changing environmental conditions in order to preserve and develop existing or create new advantages. This is due to the fact that competitiveness is determined by many factors, the influence of which can increase and decrease its overall level, identify the strengths and weaknesses of both the enterprise itself and its competitors.

**The aim of the article** is to disclose the major factors influencing the level of the firm's competitiveness.

The problem of competitiveness is still one of the main economic problem despite the rather significant quantity of such great people as M. E. Porter, R. A. Fathutdinov, B. V. Burkysky, I. I. Kretov, O. V. Mazorenko, A. V. Kotlik, T. I. Lepeiko and etc.

Before considering the factors of competitiveness, it is essential to define what the term «factor» means. Thus, a factor is a driving force or cause of any process or phenomenon that determines its nature or individual features. It follows that the factors of competitiveness are certain reasons that partially affect the level and nature of the enterprise's competitiveness or completely determine it [1, p. 35–37].

Researching the competitiveness of enterprises, it is necessary to take into account the presence of a large number of factors that contribute to the effectiveness of the functioning of the organization or weaken it. Scientists identify a huge number of factors affecting the process of forming the competitiveness of an enterprise, which differ in their nature, the nature of the impact. All the factors of enterprise competitiveness in relation to it are divided into external and internal [1, p. 38]

Internal factors are objective criteria that determine the ability of an enterprise to ensure its own competitiveness. Internal factors include [2, p. 29]:

- marketing services capacity;
- scientific and technical potential;
- production and technological capability (extent of application of modern information technologies);
- level of personnel qualification (structure, professionally qualified staff);
- effectiveness of advertising and means of sales promotion;
- functioning of the evaluation system of the management quality;
- rate of development investments;
- effectiveness of competitive strategies;
- efficacy of production control, experiments, surveys;
- degree of security of private information (security of information support system).

Meanwhile, external factors are socio-economic and organizational relations which enable the organization to create products that are more attractive in terms of price and non-price characteristics. To external factors, according [2, p. 31], refer:

- government measures: economic nature (depreciation, tax, financial and loan policy, investment policy, participation in the international division of labor);
- administrative nature (development, improvement and implementation of legislative acts, demonopolization of the economy, the state system of standardization and certification, legal protection of consumer interests);
- the main characteristics of the market for the activities of the enterprise (its type and capacity, the presence and capabilities of competitors);
- the activities of public and non-governmental institutions;
- the activities of political parties, movements, coalitions that shape the socio-economic situation in the country.

Thus, the competitiveness of a company is a combination, on the one hand, of the characteristics of the enterprise itself (internal factors), and, on the other hand, of factors external to it.

Besides, the competitiveness of an enterprise depends on the performance of the following conditions [3, p. 72–74]:



- correct understanding of the preferences of foreign consumers;
- knowledge of the rules and culture of doing business in a particular country;
- knowledge of the level of competitiveness in the industry;
- making changes and modifications to business product in accordance with tastes and traditions of consumers of the country where exported goods/services;
- taking into account the peculiarities of distribution channels;
- the correct choice of the way to enter the market;
- consideration of cultural, social, political, technological, environmental and legal features.

Of course, there are general methods of keeping competitiveness of the enterprise stable, however, ways to increase the competitiveness of a particular firm should be considered on the basis of the field of its activity, type of enterprise, organizational structure.

In general, keeping the competitiveness of an enterprise at the same level can be achieved by customer orientation of the enterprise, improvement of product quality, implementation of innovation policy, better use resources, including human resources, improvement of working conditions and a number of other aspects [3, p. 75]. Meanwhile taking into account the peculiarities of modern market, it is possible to highlight the following factors of the increase of the competitiveness level of the business entity, such as [4, p. 311]:

- implementation of the enterprise innovation policy, which determines the ability of an enterprise to compete not only domestically, but also externally. The purpose of innovation determines its focus on creating production of new or missing market of goods and services. Innovation is a modern technical and economic process using new ideas and inventions, leads to the creation the best quality products, technologies that helps the company to take a certain competitive position;

- availability of highly-qualified labor resources, completing the relevant requirements of the international labor market. Labor resources are one of the most important components of the enterprise and a crucial factor in increasing competitiveness in the global economy. Foreign companies experience emphasizes the strengthening of the role of labor management resources in the system of factors that provide competitiveness of the enterprise;

- qualitative management system of the enterprise. Today when the consumer can choose from a huge number of offered products and services, one of the most significant determinants of existence and development an enterprise in the market is the quality of the products or services it suggests;

- continuous improvement of products or services sold in the domestic market of national manufacturers and the expansion of their activities to international market.

To sum up, the factors forming the competitiveness of an enterprise do not act in isolation, each by itself, but systemically, which aggravates the consequences of the action of each individual factor [5, p. 32].

**Conclusion:** for the effective functioning of an enterprise, increasing its competitiveness in the market, it is crucial to take into account the influence of environmental factors, as well as the ability to rationally use its positive aspects and respond in a timely manner to negative trends in its development.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** 1. Алтухова А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия. Москва : Ника Центр, 2017. № 9. С. 35–38. 2. Афанасьева О. Г. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор обеспечения устойчивого развития : монография. Москва: ИНФРА, 2017 118 с. 3. Белоусова Д. С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность. *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. 2016. № 15–2. С. 72–76. 4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. Москва : Эксмо, 2015. 320 с. 5. Kotlik A., Kryvobok K. Competitiveness as a criterion of company's adaptation to the environment. *Industrial Management*. 2015. Issue 1. P. 32–38.





## AN OVERVIEW OF MODERN TYPES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES<sup>A</sup>

UDC 005

*O. Zatsepilina*

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article reveals the main information on modern types of organizational structures in form of an overview. Here it will be reviewed what types of organization structures are used in 21st century and what are the differences between them.

**Keywords:** organizational structure, type of organizational structure, order, flexibility, control.



**Анотація.** У статті у вигляді огляду розкрито основні відомості про сучасні типи організаційних структур. Тут буде розглянуто, які типи організаційних структур використовуються в XXI ст. та відмінності між ними.

**Ключові слова:** організаційна структура, тип організаційної структури, порядок, гнучкість, контроль.



The modern organizational structure does not have a hierarchical arrangement of power from top to bottom. Also called a modern organizational structure, it removes the boundaries of departments between employees and forces them to work on projects together to achieve business goals. Employees working on projects receive performance requirements and goals, but have the right to determine the best way to complete the project. As a rule, this structure facilitates the exchange of skills and resources in the organization to achieve its goals. Here are main modern organization structures used in modern businesses:

1. Cross-functional form of management. The basis of this management structure is the organization of work in working groups (teams), in many respects directly opposite to the hierarchical type of structures. In an organization built according to these principles, functional units may be preserved or absent.

In the first case, employees are under double subordination – administrative (to the head of the functional unit in which they work) and functional (to the head of the working group or team in which they are a member) [3].

2. Matrix organizational structure. The matrix organizational structure reflects the consolidation in the organizational structure of the company of two directions of management. The vertical direction is the management of structural divisions of the organization. The horizontal direction is the management of individual projects or programs, for the implementation of which people and resources of various departments of the organization are involved. With such a structure, a separation of the rights of managers who manage departments and managers who manage the implementation of the project is established.

The matrix organizational structure allows to overcome the disunity that occurs between the individual functional units of the organization. In addition, it is a good basis for involving middle-level managers in solving strategic issues, thereby contributing to the cultivation of strategic managers in the organization. The matrix organizational structure creates conditions for the implementation of an integrated approach to solving problems and helps to strengthen the creative beginning of the organization. The difficulties of implementing the matrix approach include its dualism in leadership, in which subordinates may have many ambiguities, as well as the need for very large coordination efforts, covering vertical and horizontal communications [5].

3. Project form of management. The basic principle of building a project structure is the concept of a project, which is understood as any purposeful change in the system, for example, the development and production of a new product, the introduction of new technologies, the construction of facilities, etc. The activity of an enterprise is considered as a set of ongoing projects, each of which has a fixed start and end.



For each project, labor, financial, industrial, etc. resources are allocated, which are managed by the project manager. Each project has its own structure, and project management includes defining its goals, forming a structure, planning and organizing work, and coordinating the actions of performers.

After the project is completed, the project structure falls apart, its components, including employees, move to a new project or leave (if they worked on a contract basis) [7].

4. Multidimensional organizational structure of company management. Multidimensional organizational structure has something in common with matrix structures. However, the latter are usually two-dimensional and lack many of the important features of the organizational structures discussed, especially in terms of funding. In addition, all of them have one common drawback: employees of functional units are in double subordination, which, as a rule, leads to undesirable results. It is this most commonly noted deficiency in matrix organizations that is the cause of so-called "occupational schizophrenia."

A multidimensional organizational structure does not give rise to the difficulties inherent in a matrix organization. In a multidimensional organization, the functional unit personnel whose outputs are purchased by the program manager are treated as an external client and are accountable only to the functional unit manager [6].

5. The conglomerative structure. The conglomerative (mixed) structure of company management implies the possibility of establishing in the company or in its departments the organizational forms that are most appropriate in this particular situation.

The top management of the conglomerate is responsible for strategic planning, policy development, coordination and control of activities throughout the organization. The top level is surrounded by a number of divisions or firms that are autonomous in making operational decisions and use those organizational structures that are more suitable for them to achieve their goals [2].

6. The buffer structure. The buffer structure of company management is characterized by the allocation in the company of a group of departments that are most dependent on market dynamics (marketing, supply, etc.) into an independent structure with broad powers and independence.

The high structure of the organization is used in medium and large firms that solve complex problems that require coordination of efforts in conditions of sufficient certainty and stability. Differs in a large number of levels by reducing the number of subordinate workers below the optimal level adopted for hierarchical structures, and, accordingly, a large number of levels [1].

7. The flat organizational structure. Flat organizational structures of company management are used in small firms when solving complex problems in conditions of significant uncertainty. In such structures, there are relatively few levels of management, so each manager has more employees than the optimal number accepted for hierarchical structures [4].

8. A structure business unit – based organizational structure. An organizational structure based on strategic business units is used in an organization when it has many independent departments of a similar profile of activity. In this case, to coordinate their work, special intermediate management bodies are created, located between the departments and the top manager. These bodies are assigned to the deputies of the top management of the organization (usually vice presidents), and these parts of the corporation are given the status of strategic business units.

Organizational structures that reflect the presence of strategic business units provide the ability to coordinate autonomous departments that carry out similar activities. This is the main positive quality of these organizational structures.

At the same time, they can create problems associated with the fact that the organization creates another level in the management hierarchy. In particular, this may manifest itself in the fact that it will be very difficult to distinguish between the powers of the heads of strategic business units and the heads of autonomous departments included in these strategic business units [8].

The organization of the conglomerate type is characterized by the fact that within one organization two or more of the structures discussed above are combined. For example, one department of a firm may use a vertical structure, another a linear organization, and a third a matrix organization.

Thus, most modern organizational structures are built on the basis of a linear structure with the following modifications:



- delegation of authority to lower levels of management;
- introduction of horizontal control links: administrative mandatory (functional and other structures); economic (multidimensional and other structures); advisory (linear-functional and other structures);
- admission of structural divisions to the foreign market.

As it was reflected in this article, there are many modern organizational structures used in a broad spectrum of companies, based on their goals and sphere of work. A choice of a suitable structure must be based on these factors and on unique characteristics of every type of organizational structure to help business develop. The further researches must be focused on the deep study of advantages and disadvantages of such types of structures, as well as defining the recommendations on the use of such structures.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kotlik A. V.*

---

**Literature:** **1.** Mameche Y. Is Buffer an Example of the Company of the Future? // Presans website. URL: <https://open-organization.com/en/2017/03/21/is-buffer-an-example-of-the-company-of-the-future>. **2.** Chen J. Conglomerative // Investopedia website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomerate.asp>. **3.** Organ Ch. Cross-functional organizational structure // Forbes website. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/cross-functional-teams>. **4.** What Is a Flat Organizational Structure? (With Tips) // Indeed website. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/flat-organizational-structure>. **5.** Gottlieb M. R. The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management. Westport : Praeger Publishers, 2007. 192 p. **6.** Prahalad C. K. The concept and potential of multidimensional organizations // Managing Managers. NY : Harper, 1980. P. 159–176. **7.** Project organizational structures in Project Management // Twoproject blog. URL: <https://twoproject.com/blog/project-organizational-structures-project-management>. **8.** Strategic Business Units: Meaning, Types and Characteristics // Harappa website. URL: <https://harappa.education/harappa-diaries/strategic-business-unit>.



## FACTORS OF FORMATION OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE LABOR TEAM

UDC 377.002.2:658.002.8

*A. Zinchenko*

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the issue of the psychological climate of the workforce as a factor in the effectiveness of its work. The problem of determining the factors of formation of the psychological climate in the workforce is actualized, the idea of it in the scientific literature is systematized. The conclusion is made about the importance of determining the factors that shape the psychological climate during the management of the organization.

**Keywords:** psychological climate, labor collective, factors of formation of psychological climate in labor collective.



**Анотація.** У статті розглянуто питання психологічного клімату трудового колективу як чинника ефективності його роботи. Актуалізовано проблему визначення факторів формування психологічного клімату в трудовому колек-



тиві, систематизовано уявлення про неї в науковій літературі. Зроблено висновок про важливість визначення факторів, що формують психологічний клімат під час керування організацією.

**Ключові слова:** психологічний клімат, трудовий колектив, фактори формування психологічного клімату у трудовому колективі.



The problem of the performance of high-class efficiency at the current stage of research has both theoretical and applied significance. Experimenters of various areas of information lead the search for mainly the necessary moments of labor productivity – psychologists include the group «psychological climate in the work collective» among them. The significance of the study of the emotional climate is determined by its noble impact on the productivity of the efficiency of gossip in the team – this applies exclusively to those teams that deliver an undivided result.

The goal of the study is to determine factors of psychological climate in the team.

The notion of «psychological climate», explored by an abundance of areas of psychological and pedagogical, social, and so on. Sciences, has synonyms: «social-psychological climate», «psychological microclimate», «psychological atmosphere», etc. in which the established structure of relationships, the dominant mood, satisfaction, the attractiveness of work, the stability and progress of personnel, the agreement of corporate and personal goals, the stage of combining official and informal textures of the organization are reflected» [1]. Enthusiasm for the provided finding is due to its entry – it reflects, after the essence, the components, the opposition for which will allow you to control the emotional climate in the team.

In order for the mental climate in the work team to be favorable, plowing is necessary after the development of favorable relations between employees, promotion of the attractiveness of the service, etc. Yes, in managing the emotional climate in the worker, plowing with the factors that form it is majestic. Under the factors of the emotional climate, we mean those organizational and psychological circumstances of the life of a member of the team that affect the formation of a general psychological climate. In the scientific literature, all kinds of images about the factors of the emotional climate in the work team are classified – for example, the mental climate is subject to [2–6]:

- gossip considered adherence to principles, sociability, discipline, responsibility, culture of behavior, effectiveness in relationships – their severity in the work collective will unconditionally influence the formation of the emotional climate [5], how team members are impeccably competent;

- how psychologically compatible are the members of the working team (V. Maslov talks about the effect of combining the previously mentioned advantages of gossip [3]: whether their temperaments, attitudes of activity, mental properties, and so on are combined in work activity), whether they are worked out, how well built expansive connections between them (understand, sympathize, whether they empathize with a well-wisher to a friend);

- whether the employees are successful in their professional activities, whether they are satisfied with their work, the place of work, the place in the working team, and so on;

- do employees understand the corporate setting of activity, do corporate missions fit with the goals of the place where they work;

- some manner of managing the team was chosen by the administration as a whole, directly managing the organization, what technologies of interaction with subordinates are used, the disposition of managers to their subordinates is surprising, what social distance is being built between the administration and the team;

- how communications are built between instruction and subordinates, whether the team seems to be informed (for example, the lack of perfect or incorrect information, the haste of reporting it to the team, leads to the origin of doubt and a negative attitude towards the authorities of a certain organization);

- how is the structure of remuneration built, is there a system of encouragement, incentives, is the work of an employee equally evaluated, are the results of his work agreed not only by the administration, but also by the team, without touching on particulars;

- how the working conditions are organized, how the working places are equipped, how the “production (working) situation” is organized (A. V. Morozov). The sum of the mentioned points is the mental climate in the work collective. Approving relationships between employees require formation, and, therefore, the office of the company is responsible to prepare and use measures for the effective management of the socio-psychological climate.



So, we have revealed a huge variety of moments of developing an emotional climate: this is the compatibility of the team, and the figure of the manager and the style of managing the team, and the nature of his communications with subordinates, and the organization of work, the well-established remuneration, incentives in the company, etc. The art of the moments of developing an emotional climate in the work collective is extremely majestic for us: an understanding of what forms it, it is possible to predetermine the measures and the basis of administrative action for its component. In other words, understanding what influences the formation of the emotional climate in the team, we will have the opportunity to manage it.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** 1. Андреева Г. М. Социальная психология : учебник. Москва : Аспект Пресс, 2017. 362 с. 2. Касаткина Н. С., Аксенова И. С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе. *Вестник государственного педагогического университета*. 2013. № 10. С. 84–91. 3. Маслов В. И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. № 1. 4. Морозов А. В. Психология бизнеса : учебник. Москва : Академический проект, 2005. 1035 с. 5. Шкердина А. А. Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива (обзор литературы). *Научные труды Гуманитарного университета*. 2018. № 4.



## ANALYSIS OF INTERNET MARKETING ACTIVITY OF THE WORLD'S TOP COMPANIES IN THE SOCIAL NETWORK TIKTOK

UDC 339.13

*K. Kozhevnikova*

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** TikTok influence is growing very quickly, companies are setting up accounts there, and bloggers are already signing advertising contracts. Especially in Ukraine, some enterprises that have been on the market for a long time have declared themselves in the new social network and again took a leading position. This article will show how our Ukrainian enterprises become popular again on the basis of the experience of foreign companies.

**Keywords:** TikTok, social network, content, advertising activities, subscribers, challenges, goods and services promotion.



**Анотація.** Вплив TikTok дуже швидко зростає, компанії створюють там акаунти, а блогери вже підписують довгострокові рекламні контракти. Особливо в Україні деякі підприємства, які вже давно на ринку, заявили про себе в новій соцмережі і знову зайняли лідируючі позиції. Ця стаття покаже, як наші українські підприємства знову стають популярними на основі досвіду іноземних компаній.

**Ключові слова:** TikTok, соціальна мережа, контент, рекламна діяльність, передплатники, виклики, просування товарів і послуг.





More than ever before, brands are creating personas and identities around themselves rather than the products they sell. The online space and Internet-marketing allows customers to interact and converse with the brand personally and directly [3]. The main objectives of Internet marketing are:

- increasing the number of customers;
- expanding the target audience;
- increasing return on sales;
- creating a positive image and increasing popularity of the Internet resource (of the company) [4].

TikTok can be named as the best platform for creating awareness of customers about the brand. It is a platform where you can find short videos on topics you are interested in, and even to record your own video. It is so common nowadays, because nobody can explain algorithms the way people are liking or watching your videos. Since TikTok is a new platform, even well-known and long-popular brands enter it in order to expand the number of customers from one continent to the whole world, or simply to make their product a sensational novelty and a subject of discussion among young people.

Relevant niches not only match the interests of Tiktokers, but also allow generating popular content. For example, a clothing store can be interesting to show the product in real life. A cosmetics seller – to record a beauty-life hack with his products, and a coffee shop – to make a delicious drink preparation. As a TikTok is a really big marketing machine for businesses, all companies, old and new, small and big, launched a campaign there. Including Netflix, Red Bull, Guess, Fenty beauty.

TikTok is that it is just a social media platform where companies can share content with their subscribers, but on the other hand it actually allows users to create their own content with the app - which is a huge investment for your brand. Users are able to use common sounds with other accounts, doing duet, stitch or even react to videos through their green screen effect. This opens companies' exposure to an audience wider than they could ever imagine, and TikTok's unique and accurate algorithm makes it likely especially your business' posts will end up on your ideal client's For You Page. TikTok is an instrument for promotion, and promotion itself is communicating information between seller and potential buyer or others in the channel to influence attitudes and behavior [6]. There are several ways for video promotion of company or its products in TikTok. Your videos can be in the form of an interview, a conversational podcast, or more creative, with dancing in branded clothing, or in the format of useful facts, quizzes, learning videos, or an overview of the work process of your employees.

Let's have a look how is Netflix promoting. The Netflix company has 22.9 million subscribers. The company signed up with TikTok about one year ago. Netflix mainly promotes content from its platform.



Fig.1. **Netflix logo**

It is promoting through the «observing video», for example the most popular video for the background shooting of the movie «Tall Girl» has received 6.1 million views and almost 1 million likes, it was overview of the working process of Netflix. In addition, the account contains excerpts from TV series such as «Stranger Things», «Euphoria» and others. Netflix will interest users by opening the curtain and showing how the shooting of all your favorite films goes.



Fig. 2. **Red Bull logo**



The Red Bull company has 6.6 million subscribers and using another promotion strategy. Its account contains videos dedicated to sports. Red Bull on TikTok strives to inspire users for sporting achievements and shows that nothing is impossible. The company's product provides energy for the whole day and thus the consumers have the strength to work hard. The brand attracts users with informative videos consisting of sports exercises, fast running after drinking a drink, etc. In human psychology, a picture immediately appears that it is because of the drink that athletes have such strong energy and athletic physique, and most importantly, there is a desire to buy the product.



Fig. 3. **Guess logo**

Fashion brand Guess has 110 thousand subscribers and is doing creative videos. In the fall of 2018, the company launched the #inmydenim challenge on TikTok, the meaning of which was to change the image: from old clothes a person changed into new ones from Guess and immediately changed. The #inmydenim challenge has received 52.5 million views. This campaign is showing products manufactured by brand itself, such videos are observing for raising awareness among people. Guess is also posting backstage videos of its campaigns to involve users in watching the overview of the working process of brand.



Fig. 4. **Fenty Beauty logo**

Fenty Beauty has 1.2 million subscribers and is doing tutorials on a TikTok. Company is a cosmetics brand created by the world famous singer Rihanna. The brand publishes videos with make-up lessons, including from Rihanna herself, as well as announcements of new products, swatches and discounts. People are interested in looking at celebrities, as well as learning something new and useful for themselves. Everyone can buy cosmetics, and how to use it correctly can be found just in the video on the brand's page.

TikTok's popularity continues to grow. Now, while the competition and the cost of paid promotion are relatively low, it is time to develop a business there. Companies with the young target audience and bulk goods / services should go to the social network.

For channel promotion and profit growth, it is worth publishing original content, launching challenges, hashtags and contests targeted at your viewer. Also, many brands are promoting on TikTok by creating their own music tracks, and they receive monetization from the number of videos shot for a particular song.

The conclusion is that there is no limit to creativity. Should you try to promote your business on a new social network? Of course, while there is no competition in the regional market and if there are ideas the company needs to act.

Someone might have said that TikTok is popular only abroad, but that's not true. Our local market is also keeping up with the times and well-known Ukrainian brands are already distributing their videos there.

Recently, Kantar, a marketing research company, released Ukrainian statistics on TikTok. Dozens of Ukrainian brands such as Allo, Raketa, Mirinda, McDonald's are actively interacting with a young audience. According to Kantar, TikTok managed to grow its audience from 460,000 to 1.23 million mobile users in one year. That is why they put this application in the list of the most dynamically developing ones on the territory of Ukraine.

Purchase of official advertising for Ukraine is already available in Tiktok. This can be done through agencies that have signed an agreement with TikTok, and advertising opportunities are open. Official advertising will be a good reinforcing addition to the main activity of the brand in TikTok.



Fig. 5. Allo logo

Allo is well-known reseller brand with 772 thousand subscribers. It was the first Ukrainian company to appear on TikTok. Enterprise marketers shoot entertainment content with the participation of store employees, customers and, of course, with technology. TikTok users love headlines with loud speakers and jokes about sales. That is, the video format for this brand attracts with its openness and communication with subscribers. It is always interesting to look behind the scenes of the company, to look at the coherence of the work of employees, and, in general, to be imbued with the corporate spirit and feel the integrity of one team.



Fig. 6. Raketa logo

Raketa is a company which is delivering food and it has 113 thousand subscribers. This brand, starting in February 2020, has developed an account from scratch. The content they post is humorous. The videos are connected with jokes on the Ukrainian theme, and there is also local corporate humor that makes people at least smile, and it's very important to evoke emotion. Watching the Raketa video, you can see how many reactions under the post in the comments, how people discuss jokes and draw a parallel with their lives.



Fig. 7. Kyivstar logo

Kyivstar is a mobile operator in Ukraine and it has 80 thousand subscribers. The interesting fact is that advertisement of this company was the first official one in Ukraine and the promotion began with the hashtag challenge in the app. The mechanics was as follows - the #танцівшафі challenge. Users are encouraged to dance a dance by leaving the cupboard. Motivation - the winner will win 1 online call with actress Elizabeth Vasilenko, the face of the challenge, and other several prizes. The result is incredible - over 500,000 views of the challenge video.

To sum up, TikTok internet marketing activity is revealed through hashtags, launching your own challenges, opening behind the scenes of workflows and calling for action. These actions can be as effective as possible - for example, shoot a video in Guess clothes and mention the brand with a hashtag, or minimally noticed – just like. The important thing is that both companies can earn money and increase brand awareness.

We observed the strategies of marketing activities in Tik Tok of famous companies in the world and Ukraine itself. Social network gave a general comparative picture of companies' strengths and weaknesses. On the platform, we have looked at different types of marketing activities by corporations trying to promote each business unit based on the last trends.

The article will help to form a picture of the most effective methods of promotion in social network TikTok and highlight the key leaders among companies who already use this platform. After analyzing and comparing the experience of foreign companies in such online promotion, we can compile a list of methods for other companies who want to enter the platform today and conclude how best to advertise a particular thing, for example, through hashtags, challenges and contests. As mentioned above, in order to promote your account so that it can be monetized, you need to publish original content, hold quizzes, and mark popular bloggers targeted at your viewer. In addition, in some social



networks there is an opportunity for capacity development not only for the company that manufactures or sells, but for the creative company. For example, from the music industry, since in particular TikTok allows you to upload your own music track to the platform and get monetization from the number of videos shot for a particular song. Having studied the experience of Ukrainian companies in promoting in TikTok, we can conclude that the niche is not yet occupied and is simply full of opportunities.

We can highlight three tips for the brand that plans to go to TikTok:

1. Decide for yourself whether you believe in TikTok. Does your brand need it.
2. Understand. Not every brand can afford the services of an agency, but your team can always go through a minimum of training on social networking.
3. Focus on the content. TikTok is a battle of creatives: attract young, promising content makers. Create content with great love for your brand [2].

Advertising ideas on TikTok are very simple. There really is no need for any complex creativity or ingenious brand ideas. In this market, the product itself is the brand. Promotion ideas are already defined by the product itself. It is only necessary to state them in a form that would be interesting to the public:

- product history (how, when, what it is made of, etc.);
- stories about the product (who owned the product, where the product featured);
- product news (new collections, new products);
- news about the product (who owns now, where the product appears);
- the very fact of the existence of the product (the very fact of existence is already important, because a properly created luxury item is able to sell itself) [1].

So, today, many enterprises, large companies, and associations are promoting themselves in the Internet. They focus on Instagram, YouTube and TikTok, since now even sales have gone into the online format following advertising. The online marketplace is becoming more and more a favorite among firms every day and the truth is it is good because it provides incredible opportunities for promotion of goods and services.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Тамберг В. Маркетинг Luxury: продукт, упаковка, продвижение. URL: <http://newbranding.ru/articles/marketing-of-luxury-product>. **2.** Adsider. URL: <https://adsider.com/ua/bery-y-robby-yak-tiktok-aty-ukrainskomu-biznesu-vid-youtube-air/>. **3.** Trengove J. A., Malczyk A., Beneke J., Parker C., Winterboer C. Internet marketing. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1996\\_37042578.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1996_37042578.pdf). **4.** Sozinova A. Special Aspects of Studying the Internet as a Marketing Communication Channel of the Service Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6 (4). P. 139–145. **5.** Golik V.S. The effectiveness of internet marketing in business. Dikta. 2008. 196 p. **6.** Perreault W. D., McCarthy E. J. Basic Marketing. A Global-Managerial Approach. Chicago : McGraw-Hill, 1996. 8 p.





## ДЖЕРЕЛА СУЧАСНОГО РИМСЬКОГО ПРАВА

УДК 340.1

Капустін М. Д.

Студент 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено загальне поняття про сучасне приватне римське право та його джерела на основі першого тому «Система сучасного римського права» Ф. К. Савіньї. Описано найважливіші джерела сучасного римського права, проведено дослідження щодо стану вивчення джерел римського права як загалом, так і у розрізі концепції сучасного римського права.

**Ключові слова:** римське право, джерело права, закон, звичаєве право, наукове право, Болонський університет, звичаєве право, наукове право.



**Annotation.** The article explores the general concept of modern private Roman law and its sources on the basis of the first volume "System of modern Roman law" F.K. Savigny. The most important sources of modern Roman law are described, a study is conducted on the state of study of sources of Roman law both in general and in terms of the concept of modern Roman law.

**Keywords:** roman law, source of law, law, customary law, scientific law, University of Bologna, customary law, scientific law.



**Постановка проблеми.** Станом на сьогодні знайти наукові публікації та дослідження щодо джерел римського права, зокрема, у розрізі концепції сучасного римського права, – досить важко, оскільки сучасні вітчизняні глосатори найбільш сконцентровані на дослідженні питання рецепції римського права. Оскільки саме римське право тісно пов'язано з історією, а його прояви диференційовані залежно від хронологічного порядку, має сенс приділити увагу концепції сучасного римського права, що в теорії повинно полегшити процес вивчення та розуміння основ римського права. Джерела римського права – наріжний камінь у процесі вивчення римського права, оскільки віднайти певні джерела та довести їх достовірність майже неможливо. Дослідження джерел сучасного римського права має поглибити розуміння та полегшити подальший процес дослідження римського права в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З часів Фрідріха Карла фон Савіньї та деяких його послідовників знайти наукові роботи щодо джерел права у розрізі концепції сучасного римського права українською, російською або англійською досить важко. На сучасному етапі поняття про джерело права хоч і збагатилося, зокрема, завдяки науковим дослідженням таких вчених, як Рабінович П. М., Бабкін В. Д., Оборотов Ю. М. та ін., проте й досі науковці не прийшли до спільного рішення у питанні визначення щодо зазначеної категорії.

**Метою** статті є дослідження джерел сучасного римського приватно-го права та окреслення напрямків для подальших наукових пошуків.

Головним натхненням для написання цієї статті стала праця відомого представника історичної школи права, німецького історика та правника Фрідріха Карла фон Савіньї. Науковець – родом із Франкфурта-на-Майні, за деякими джерелами – потомок Лотаринзького лицарства, мав науковий ступінь доктора права. Альма-матер – Марбурзький університет. Протягом життя Савіньї займався науковою діяльністю, незважаючи на триваючі Наполеонівські війни. Таким чином, починаючи з 1810 року науковець став викладати на кафедрі римського права в Берлінському університеті Гумбольдта. Через декілька років Савіньї став ректором, а римське право стало одним з найголовніших напрямків діяльності та майбутніх досліджень [1].

У своїх роботах Карл фон Савіньї, головним чином, зміг довести, що після 476 року римське право не кануло в літ з Західною Римською імперією та не було відроджене глосаторами нового часу, проте продовжило життя в законах і звичаях, а також наукових працях середньовічних юристів – рецепція римського права.



**Викладення основного матеріалу.** У правничій науці римське право прийнято поділяти, головним чином, на публічне та приватне. Будь-які спроби знайти інформацію щодо такої категорії, як «сучасне римське право», повертає нас до однієї з основоположних праць Савінії – «Система сучасного римського права». У своїй роботі науковець дає визначення сучасному римському праву такими антитезами:

- це є римське право, оскільки інститути цієї підсистеми права ма-ють римські корні, незважаючи на наступні метаморфози, які можуть ма-ти відмінне від римського походження;
- це є сучасне римське право, оскільки такий формат виключає як окремі положення, що відносяться до періоду раннього права та супере-чать праву Юстиніана як найбільш сучасній формі права, що зберігає зв'язок з сучасним правом романо-германської правової сім'ї, так і будь-який інститут положень Юстиніана, що втра-тив свою актуальність в реаліях сучасного права [2, с. 274].

Сучасне приватне римське право тісно пов'язане як з кодифікаціями Юстиніана, так і з сучасним цивіль-ним правом.

У своїй статті Корольова Ю. В., зазначає, що джерела права можна визначати як у матеріальному, так ідеологічному та формально-юридичному значенні, відповідно до чого виокремлюють нормативно-правову, впорядковану частину [3, с. 13]. Натомість, джерела римського права мають певну специфіку, про що у своїй роботі зазначає і сам Са-вінії. Правник дає визначення джерелу права як підставам для виник-нення загального права, інститутів права, так і окремих правових норм, що беруть витоки з цих інститутів [2, с. 280].

У класичному розумінні «джерело права» передбачає собою умови певних правовідносин, тобто закон, договір, правова норма, факт тощо. Інша дефініція «джерела права» містить в собі історичні джерела право-вої науки, тобто всі пам'ятки, з яких науковці черпають знання. Серед на-уковців іноді може виникнути плутани-на, тому слід зазначити, що Дигести Юстиніана відносяться до категорії «джерело права» в обох сенсах цьо-го терміна [2, с. 281].

У своїй роботі вчений виділяє три основних джерела сучасного римського права: закони, наукове право та звичаєве право. Розглянемо їх по черзі та спробуємо знайти кореспондуючі тези в наукових працях сучас-ників.

1. *Закони.* На початку одинадцятого сторіччя в Болонії засновують один із найстаріших університетів сві-ту. Через деякий час Болонський університет (або, як його ще називали, Болонська школа) водночас як здо-буває всесвітнє визнання, так і стає всесвітнім центром відродження юриспруденції [4, 192 с.]. Саме так Болон-ська школа згадується вітчизняними науковцями. В. І. Борисова, Л. М. Баранова та ін. у підручнику «Ос-нови римського приватного права» згадують Болонський університет як місце появи перших глосаторів, а вивчення в Університеті права – черго-вим етапом рецепції [5]. У межах Всеукраїнської науково-практичної кон-ференції з приводу сучасного стану та перспектив розвитку правової науки України в умовах сьогодення Кушнір А. та Бурдоносова М. також пов'язують Болонський університет з витоками явища рецепції права [6]. Проте знайти особливості щодо формування кодифікації Юстиніана до-сить складно. У межах нашого дослідження варто звернути увагу на Бо-лонський університет не лише як на інститут збереження та поширення науки римського права, проте як вагомий етап у становленні римського права таким, яким ми його знаємо сьогодні. Аналізуючи вітчизняний нау-ковий простір, зокрема, наукові праці таких науковців, як Шапенко Л. О., Недогибченко Н. І., Харитонова Т. Є., які зробили вагомий внесок у до-слідження тематики систематизації законодавства у Візан-тійській імперії, детальних тез щодо подальшої трансформації відомих нам сьогодні за-конів Юстиніана не було знайдено.

Вчений звертає особливу увагу на перші чотири частини законо-давства Юстиніана, також відомі як *CorpusJuris* – Інституції, Дигести, Ко-декс та Новели. Дійсно, зазначені джерела отримали свою відомість за-вдяки поширенню Болонським університетом науки римського права по всій новій Європі. Однак вплив пер-ших глосаторів мав інший бік питання: чотири сторіччя потому, коли до вже відомих джерел стали додава-тися інші, в умовах абсолютного авторитету та домінантності основних, укла-дених в Болонії чотирьох частин законодавства Юстиніана, що майже перетворилися на реальне право, нові відкриття отримували виключно науковий сенс існування. Виходячи з вищенаведеного, ми оперуємо по-няттям «сучасного римського права», оскільки на зазначених підставах все право до Юстиніана втратило свою актуальність, із Дигестів вилучи-ли усі грецькі тексти, на місце яких прийшли затверджені Болонськими глосаторами переклади. Процес форму-вання сучасного *CorpusJuris* включає в себе не лише вилучення окремих фрагментів, проте і вилучення цілих



інститутів, таких як рабовласницьке право, стипуляція тощо. Однак науковець зазначає, що вилучення останніх скоріше спричинено впливом двох інших, не менш вагомих джерел права [2].

2. *Наукове право.* Науковий вид правотворчості, або так зване «право юристів», Савінії описує таким чином. Колись право можна було вважати доступним кожному, однак внаслідок виникнення нових право-відношень та їх ускладнення виникає стан юристів, оскільки сукупно право вже не може бути охоплене певним загальним знанням, яке може бути доступним кожному. Якщо спочатку юристи давали поради в деяких окремих випадках, то з плином часу з'являється перша юридична література, формуляри, виникає юридична наука. З появою науки розвивається і теорія, що виражається як в загальних ученнях, так і в судових рішеннях. Таким чином, стан юристів поділився на практиків і теоретиків, які займаються вивченням та викладанням права в цілому. У контексті відношення юристів до законодавства варто зазначити, що перші впливають на законодавство шляхом розвитку права. З іншого боку, правники модифікують законодавство та сприяють його втіленню в реальність, оскільки «інструментарій» юриста дозволяє представити абстрактну форму закону у зв'язку з реальним інститутом права. Проте законформувався саме в зазначеному інституті. Так, наукове опрацювання полегшує та гарантує домінування закону над життєвими умовами, що є одним з головних напрямів впливу стану юристів на позитивне право [2].

3. *Звичаєве право.* Можливо, найбільш вагомим джерелом права Савінії вважає звичаєве право, особливістю якого є не стільки його зміст, скільки сприйняття науковцями у контексті правової системи, зокрема, римської. Інший представник історичної школи права – Георг Фрідріх Пухта означив звичаєве право таким чином: існує форма джерела права, яку можна назвати прямою, оскільки право в дійсності є народним переконанням щодо правової свободи, тобто діє само собою, без штучного посередника. Це є природне право, що підтверджується характером впливу народного переконання на дії окремих індивідів. Такі дії називаються звичаєм [7].

В. П. Зенін визначає звичаєве право як сукупність обов'язкових до виконання звичаїв внаслідок санкціонування їх державою. Для прикладу, у своїй статті Стрілець О. М. зазначає, що історично склалось так, що правовий звичай як джерело права є передумовою будь-якого іншого джерела права, виникнувши на етапі переходу від первіснообщинної до державної організації суспільства у результаті санкціонування існуючих норм державними структурами [8, с. 120]. Проте, як зазначає Савінії, відношення між причиною (звичаєм) та наслідком (санкціонуванням державою) є вивернутим навиворіт. Річ у тім, що звичай – основа будь-якого класичного, загального, постійного позитивного права, існує невидимо у спільній свідомості народу. Науковець ставить таке питання – яким чином ми можемо його усвідомити, коли це знання, ця норма існує невидимо? Неможливо не погодитися, що людина усвідомлює цю «основу» тоді, коли вона проявляється у зовнішніх діях або подіях, проявляється у практиці, звичаях тощо. На думку науковця, звичай є ознакою позитивного права, а не його основою. У визначенні звичая як основи права також є частка істини, а власне звичай може визнаватися як таким, проте виключно в якості супутньої основи виникнення [2]. Щодо рецепції, на думку видатного правника, через дещо штучний та заплутаний правовий стан, що виник через рецепцію стороннього права країнами Європи періоду раннього середньовіччя, постала необхідність в новому, спеціальному правотворчості. Таким могло стати просте та дійсне законодавство, яко-го, на жаль, не існувало. На допомогу прийшло саме звичаєве право. Науковець зазначає, що саме рецепція римського права стала найбільшою та найдивнішою подією загального звичаєвого права з тих причин, що рецепція відбувалася свідомо, а усвідомлення нового звичаєвого права відбувалося поступово. Крім того, загальне звичаєве право з'являлося у різних державах, в деяких – майже водночас, при цьому держави сприйняли те право, яке з'явилося етнічно не у них, а у чужого народу, з яким деякі не мали ніякої спорідненості. У вітчизняних підручниках також міститься згадка про те, що подібні процеси відбувалися в інших країнах, внаслідок чого виникають збірники звичаєвого права, де помітний значний вплив римського права, положення яких іноді використовувалися судами як «писаний розум» [5, с. 13]. Виходячи з наведеного можна стверджувати, що загальне звичаєве право виникає з причини спільності переконання, а не з волі окремих осіб, а отже, звичай та практика є скоріш інструментом пізнання, ніж основою виникнення власне права, про що зазначалося вище. Якщо порівняти дієвість такого права з законами, то між існує рівність, а отже – звичаєве право може як доповнювати або модифікувати закони, так і скасовувати їх з можливістю часткової заміни новою нормою [2].

**Висновок.** На відміну від основ загального та цивільного римського права, концепція сучасного римського права, яка включає в себе найбільш повні та впливові засади цивільного права, що є поширеним об'єктом



рецепції, залишається менш дослідженою. Джерело права є багатозначним поняттям, яке може бути визначене як умови певних право-відносин, так і історичні джерела правової науки. Одними з найважливіших джерел римського права є закони, загальне та наукове право. Закони як джерело права почали досліджувати в епоху середньовіччя. Відомі нам пам'ятки зазнали суттєвих змін внаслідок спроб система-тизувати надбання римського права та трансформувати їх для потреб певного часу шляхом виключення деяких норм та доповнення вже існуючих кодифікацій іншими. Наукове право відіграє значну роль щодо формування та використання інших джерел права, зокрема законів та звичаєвого права. Звичаєве право є одним з найбільш вагомим і неоднорозумним джерел права, яке можна розглянути як ознаку або основу створення позитивного права. Рецепція звичаєвого права країнами раннього середньовіччя є одним з найцікавіших для дослідження феноменів.

**Напрямки подальшого дослідження.** За результатами дослідження, найбільш цікавими для подальших досліджень є такі напрямки: концепція сучасного римського права, формування законів Юстиніана Болонським університетом, співвідношення звичаю та позитивного права, феномен рецепції загального та партикулярного звичаєвого права країнами Європи епохи раннього середньовіччя.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

---

**Література:** 1. Landsberg E. Savigny, Carl von. *Allgemeine Deutsche Biographie*. 1890. Vol. 30. S. 425–452. URL: <https://www.deutsche-biographie.de/pnd118605909.html#adbcontent>. 2. Савиньи Ф. К. фон. Система современного римского права. Т. I. Москва : Статут, 2011. 510 с. 3. Корольова Ю. В. Джерела права: багатоманітність наукового розуміння та єдність сутності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 31. Т. 1. С. 10–15. 4. Покровский И. А. Болонский университет и Глоссаторы: История римского права. Москва : Статут, 2004. 540 с. 5. Основи римського приватного права : підручник / за заг. ред. В. І. Борисової, Л. М. Баранової. Харків : Право, 2008. 224 с. 6. Сучасний стан та перспективи розвитку правової науки України в умовах сьогодення : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів та аспірантів (28 жовт. 2021 р., Київ). URL: <http://surl.li/caodf>. 7. Puchta, *Gewohnheitsrecht*, Buch 1. Eriangen. P. 1828–1837. URL: <https://www.gleichsatz.de/b-u-t/can/rec/puchta1.html>. 8. Стрілець О. М. До питання про правовий звичай як форми сучасного права України. *Малий і середній бізнес (Право, держава, економіка)*. 2014. № 1–2. С. 119–122. URL: <http://surl.li/caodh>.



## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЗБУТ»

УДК 658.8

Карімов Турал Аббас огли

Студент 4 курсу  
факультету підготовки іноземних громадян ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено морфологічному аналізу терміна «збут». На основі морфологічного аналізу сформульовано коректне загальне визначення, засноване на виявлених особливостях збуту, таких як діяльність, обмін товарами або послуги на гроші, вигода.

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, морфологічний аналіз.





**Annotation.** The article is devoted to morphological analysis of the term «sales». Basing on the morphological analysis, a general proper definition is formulated, based on the discovered features of sales, such as activity, exchange of good or service for money, benefit.

**Keywords:** sales, sales activity, morphological analysis.



Збутова діяльність завжди посідала ключове місце у діяльності підприємств за умов ринкової економіки, адже якщо товар чи послуга не продаються, то будь-яка інша діяльність (постачання, виробництво, планування, фінансування тощо) втрачають сенс, адже її результати не призводять до отримання доходу.

Проблема управління збутовою діяльністю підприємства розглядалася в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Людмила Балабанова, Ральф Батлер, Чарльз Келлі, Марк Ковач, Філіп Котлер, Даян Ледінгем, Тетяна Лепейко, Хайді Локк, Чутінон Путтіваніт, Альфред Ріс, Олександр Твін і багато інших. Проте єдиного визначення терміна «збут», яке є ключовим у цій сфері, так і не було знайдено.

Отже, метою цієї статті є формулювання визначення поняття «збут» на основі ключових його властивостей за допомогою морфологічного аналізу.

Щоб чітко сформулювати визначення поняття «збут», важливо проаналізувати вже існуючі визначення цього терміна. При цьому, зважаючи на більш суттєвий досвід збутової діяльності, що його мають зарубіжні країни з усталеною ринковою економікою, фокус зроблено саме на іноземних визначеннях цього поняття.

Морфологічний аналіз терміна «збут» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Морфологічний аналіз терміна «збут»

Визначення	Ключові слова	Автор
Циклічний процес комерційних відносин між двома особами, який закінчується обміном товару на гроші	Процес, комерційні відносини, дві особи, обмін, гроші	Андрій Толмачов [1]
Бізнес-термін, який описує практично будь-яку комерційну діяльність	Бізнес, комерційна діяльність	Павло Чемко [2]
Угода, яку покупець і продавець укладають щодо ціни цінного паперу	Угода, покупець, продавець, ціна цінного паперу	Павло Чемко [2]
Бізнес-термін, який описує практично будь-яку комерційну діяльність, бізнес загалом. Продаж – це обмін товарів або послуг на гроші, підтверджений товарним чеком, актом виконаних робіт, рахунком на передачу товару	Бізнес, комерційна діяльність, обмін, товари та послуги, рахунок	Ральф Батлер [3]
Процес і факт обміну товару на його грошовий еквівалент	Процес, обмін, товар, грошовий еквівалент	Ральф Батлер [3]
Термін, який використовується для опису діяльності, яка веде до продажу товарів або послуг	Діяльність, продаж, товари, послуги	Мередіт Харт [4]
Операційний дохід, отриманий компанією від продажу своєї продукції або надання послуг	Доходи, продаж продукції, надання послуг	Пітер Мейс [5]
Вплив на світогляд клієнта з метою створення в його думках і емоціях передчуття задоволення потреб з метою обміну товару продавця на гроші клієнта з максимальною вигодою для клієнта і максимальним прибутком для продавця	Задоволення потреб, обмін продуктами, максимальна вигода, максимальний прибуток	Девід Менсон [6]
Надання послуги за ціною	надання, послуга, ціна	Путтіваніт Чутінон [7]
Діяльність, пов'язана з продажем або кількістю товарів, проданих за певний цільовий період часу	Діяльність, продаж, продані товари, період часу	Закон про продаж товарів 1979 р. [8]
Кількість товарів, продуктів або послуг, які компанія продає протягом певного періоду часу	Товари, продукти, послуги, продавати, протягом певного періоду	Словник Коллінза [9]
Операція між двома або більше сторонами, в якій покупець отримує матеріальні або нематеріальні товари, послуги або активи в обмін на гроші	Операція, дві сторони, покупець, обмін, гроші	Олександра Твін [10]
Насправді допомагають потенційним клієнтам отримати те, що їм дійсно потрібно. Це означає активно слухати їх і розуміти їхні больові точки та конкретні потреби	Потенційні клієнти, конкретна потреба, допомога	Деніел Гелвін [11]



Як видно з табл. 1, вчені мають дуже різні бачення того, що собою являє збут, і не з кожним таким баченням можна погодитися. Так, Пітер Мейгс [5] отожднює збут з обсягом продажів, що є різними поняттями. Путтіваніт Чутінон [7] скоріше спрощує (звужує) поняття збуту. Андрій Толкмачов [1] вважає збут циклічним процесом, тоді як він не завжди є циклічним для обох сторін. Павло Чемко [2] у першому своєму визначенні сильно розширює зміст збуту, а в другому – навпаки, звужує до питань ціни.

З чим із наведених визначень можна погодитися, так це з тим, що збут – це діяльність (а не лише угода, бо угода є лише частиною збуту), пов'язана з продажем, обміном, що в збуті бере участь більше однієї сторони, що предметом збуту може бути і товар, і послуга, і що сторони переслідують вигоду для себе – з цими характеристиками збуту згодні більшість дослідників. При цьому також не можна погодитися, що обидві сторони завжди переслідують лише максимальну вигоду.

Отже, на основі морфологічного аналізу можна сформулювати таке визначення: збут – це діяльність, пов'язана з обміном товару або послуги продавця на гроші покупця, однією стороною іншої, в процесі якої обидві сторони намагаються отримати вигоду для себе. Подальші дослідження мають чітко розмежувати поняття «збут» і «збутова діяльність».

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А. В.*

---

**Література:** **1.** Что такое продажи // WorldSellers. URL: <https://worldsellers.ru/chto-takoe-prodazhi>. **2.** Что такое продажи // Межрегиональное сбытовое бюро. URL: [http://sale-buro.ru/znanija/details/dfn\\_sale](http://sale-buro.ru/znanija/details/dfn_sale). **3.** Butler R. Marketing methods. New York : Alexander Hamilton Institute, 2016. 241 p. **4.** Hart M. What Is Sales? A Quick Guide // HubSpot website. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales>. **5.** Meigs G. Financial Accounting // Fourth Edition. NY : McGraw-Hill, 1983. 124 p. **6.** Menson R. Organizational Intelligence through Strategic Intelligence. L. : Auerbach Publications, 2006. 291 p. **7.** Putthiwanit C. Buyer Success and Failure in Bargaining and Its Consequences. *Australian Journal of Business and Management Research*. 2011. Vol. 2. P. 83–85. **8.** Sale of Goods Act 1979 // UK legislation website. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1979/54>. **9.** Sales Definition // CollinsDictionary. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/sales>. **10.** Twin A., Kelly R. What is a Sale? Hall : Upper Saddle River, 2019. 47 p. **11.** What is Sales? The True Definition May Hold the Key to Success // Act website. URL: <https://www.act.com/what-is-sales>.



## ANALYSIS OF APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND MAKING MANAGERIAL DECISIONS AT THE ENTERPRISE

UDC 005.311

*D. Litvinov*

The 4-th year student  
of the faculty of training foreign communities of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article is devoted to the problems of managerial decision making. Different approaches to determining the stages in the process of making managerial decisions were analyzed. An algorithm of process of development and making managerial decisions at the enterprise was offered.



**Keywords:** decisions, managerial decisions, decision-making process, stages of managerial decision-making process.



**Анотація.** Статтю присвячено проблемам прийняття управлінських рішень. Проаналізовано різні підходи до визначення етапів у процесі прийняття управлінських рішень. Запропоновано алгоритм процесу розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві.

**Ключові слова:** рішення, управлінське рішення, процес прийняття рішень, етапи процесу прийняття управлінських рішень.



Sustainable operation of the enterprise and future growth are largely determined by the effectiveness of management decisions. This process takes place in the conditions of formation of a competitive environment, which, in fact, is a decisive factor in the development of individual socio-economic systems and national economies in general.

Managerial decisions are directly related, on the one hand, to the need to increase the competitiveness of goods, enterprises, industries, countries, and, on the other hand, to the development of new mechanisms to ensure the formation of a competitive market environment.

Today there are a large number of published works devoted to the study of management decision-making, including the works of domestic and foreign scientists: Kunz G., O'Donnell S., Stolyarenko L., Lepeyko T., Blyznyuk T., Kotlik A., Myronova O., Fatkhutdinov R., Plankett L. and others.

However, some aspects of the process of preparation, adoption and implementation of management decisions, especially given the formation and development of a competitive environment in transition economies, in the modern literature are considered, and the proposed approaches do not take into account the full range of objectives.

**The purpose of the article** is justification of the stages of the process of making and implementing management decisions.

According to Kuzmin O. and Melnyk O., management decision is the result of economic formalization of economic, technological, socio-psychological, administrative methods of management, based on which the management system of the organization directly affects the management [3].

The process of making management decisions at an enterprise involves identifying a problem, choosing options and evaluating the effectiveness of a solution. For the normal functioning of this process, it is necessary to form a certain sequence of actions [2].

There is always an alternative in decision making. There are two forms of managerial decision-making: individual (individual) and collective (group, collegial), which have certain advantages and disadvantages. An individual management decision is usually subjective in nature. Teamwork creates potential opportunities to improve the quality of solutions.

The process of making managerial decisions can be intuitive (based on feeling), experienced (based on judgments, knowledge) or rational (involves an objective analytical process). The process of making managerial decisions is influenced by both external (due to the production and social environment) and internal (represented by the individual characteristics of the manager, his experience, education, age, etc.) factors.

Kuzmin O. and Melnyk O. identify the following conditions for making effective management decisions: the right to make, authority, obligation, competence, responsibility [3].

Vinogradsky M., Vinogradskaya A., Shkanova O. to the managerial decisions of the manager have the following requirements: purposefulness, choice of the main problem, objectivity, timeliness, competence, complexity, effectiveness and specificity [1].

There are many approaches to determining the stages (sequence of actions) in the management decision-making process (table 1).

Analysis of scientific sources shows a variety of views on the management decision-making process. Thus, Stolyarenko L. identifies four levels of decision-making: routine (situation assessment), selective (goal setting, information analysis), adaptive (problem identification and systematic solution), innovative (creative and strategic planning) [11].



Lepeyko T. and Myronova O. in [5] distinguish only 5 stages of making a managerial decision. Although this approach includes a smaller number of stages, it is based on a comprehensive analysis of the activities of the enterprise at a particular point in time in order to most accurately assess possible alternatives.

Table 1

**Approaches to determining the stages in the management decision-making process**

Author of approach	Stages in the management decision-making process
Stolyarenko L. [11]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situation assessment.</li> <li>2. Goal setting and information analysis.</li> <li>3. Problem identification and systematic solution.</li> <li>4. Creative and strategic planning</li> </ol>
Fatkhutdinov R., Plankett L. [8; 12]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition of the global goal of management, as well as technocratic and social goals.</li> <li>2. Definition of a specific situation, which is defined as the real state of the enterprise in relation to the goal.</li> <li>3. Definition of local problems, which are understood as the difference between goals and specific situations.</li> <li>4. Generalization of problems into one common one, which becomes an indicator of the effectiveness of previously implemented solutions.</li> <li>5. Direct choice of a solution from alternatives.</li> <li>6. Implementation of the management decision</li> </ol>
Lepeyko T., Blyznyuk T., Kotlik A. [6]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problem identification.</li> <li>2. Definition of circumstances and formulation of the goal.</li> <li>3. Collection of information and determination of criteria for choosing a solution.</li> <li>4. Development of alternative solutions.</li> <li>5. Evaluation of alternative solutions.</li> <li>6. Choice of the final solution.</li> <li>7. Coordination of the decision.</li> <li>8. Approval and legal registration of the decision.</li> <li>9. Bringing the decision to the performers.</li> <li>10. Development of measures for the implementation of the decision.</li> <li>11. Monitoring the implementation of the decision</li> </ol>
Orban-Lembrick L. [7]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clarification, awareness, formation of the problem.</li> <li>2. Choosing a course of action, formulating restrictions and criteria for decision-making.</li> <li>3. Comprehensive consideration of alternatives.</li> <li>4. The final choice of the option adequate to the goals of the organization.</li> <li>5. Decision making and organization of its implementation.</li> <li>6. Formulation, analysis, approbation of the working solution</li> </ol>
Kunz G., O'Donnell S. [10]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To determine the goal, the achievement of which is impossible without certain actions.</li> <li>2. See ways to achieve this goal under existing conditions and constraints.</li> <li>3. Have the information and ability to analyze and evaluate alternatives to achieve the goal.</li> <li>4. Try to choose the option that best meets the goal</li> </ol>
Lepeyko T., Myronova O. [5]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosis of the problem.</li> <li>2. Formulation of restrictions and criteria for decision making.</li> <li>3. Identification of alternatives.</li> <li>4. Evaluation of alternatives.</li> <li>5. Final choice</li> </ol>
Kuzmin O., Melnyk O. [3]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The emergence of a situation that requires decision-making (the need to formalize management methods).</li> <li>2. Collection and analysis of information on developed management methods.</li> <li>3. Identification and evaluation of alternatives embedded in the developed management methods.</li> <li>4. Preparation and optimization of the management decision to be made (choice of alternative).</li> <li>5. Making management decisions (legalization of alternatives).</li> <li>6. Implementation of management decisions and evaluation of results</li> </ol>

According to Orban-Lembrick L., the manager's activity covers six stages during the development and decision-making [5].

Thus, based on the analysis of all approaches in the table 1.4 and to see the actions of the head in the preparation and managerial decision-making, it is necessary to use a model representation of the management decision-making process (fig. 1).

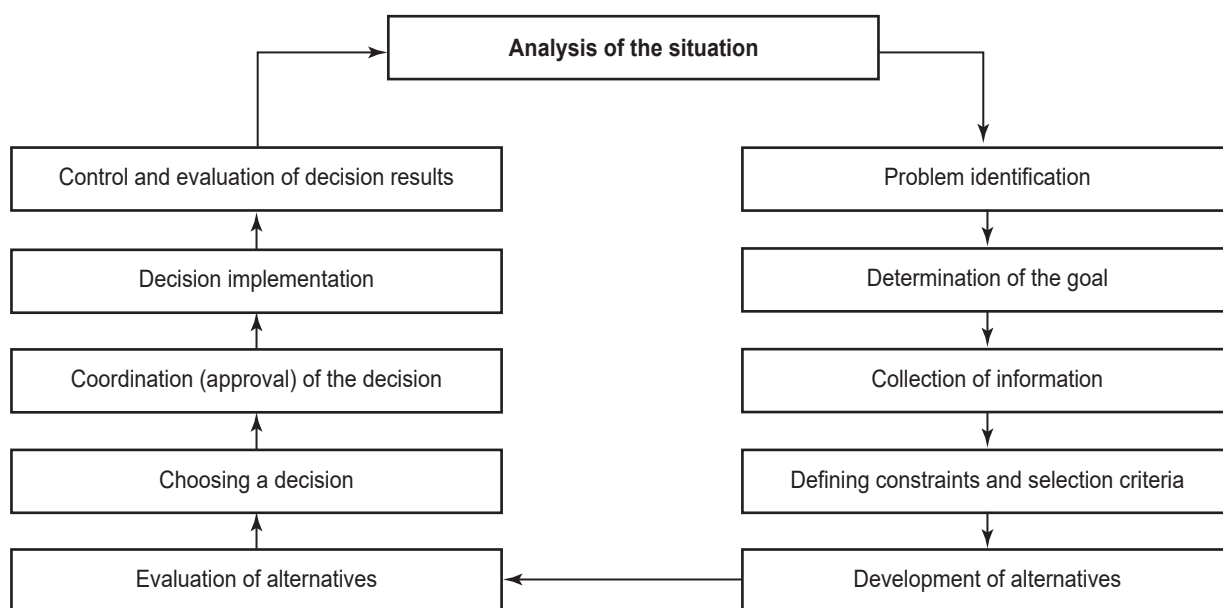


Fig. 1. The process of making and implementing a managerial decision

It should be noted, however, that the presented scheme is an idealized model, as the real decision-making processes due to the diversity of organizations, situations and problems that need to be solved, as a rule, differ from it, in fact the structure of the decision-making process and the problem to be solved.

As we can see the decision-making process is cyclical, since there must be feedback, which is that after evaluating the results of the implementation of the managerial decision, it is necessary to diagnose the current situation and identify new problems for subsequent decision-making.

Modern conditions of management and administration have become quite complicated and, accordingly, the conditions for the preparation and implementation of decisions. The requirements for the level of professionalism of developers and decision makers have increased. The knowledge and experience of one even very literate and professional person is not enough to make a quality management decision. Therefore, the role of the importance of models of collective (participatory) decision-making, which have a positive impact not only on the decision-making process, but also on the high level of its implementation.

The process of making managerial decisions in the management circuit is the main element that has, on the one hand, a decisive influence on other elements of the management process related to the implementation of management decisions and evaluation of results, and on the other hand, he feels their impact feedback actions [9].

The management decision-making process can be one-time or multiple, and the decision can be re-examined. The time of making managerial decisions can be very different: strategic decisions are prepared over the years, and operational – within seconds [4].

In production systems, people often face different situations that need solutions. The behavior of the person making the decision, and the decision itself, depends very much on the structure and objective characteristics of the situation in relation to which he makes the decision. The situation is part of the environment in which a person operates, and its analysis requires prior knowledge of the characteristics of this environment.

The process of formation, selection and adoption of managerial decisions is a complex creative process that must cover all hierarchical levels of enterprise management, as well as take into account the interests and capabilities of potential executors of this decision, including operational personnel.

Thus, the process of making managerial decisions in the enterprise is one of the components of any management process. This process may seem simple, but it requires both high labor costs, a large amount of time spent on making the necessary management decisions, and money, as analytical planning methods require significant costs.



- Literature:** 1. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 414 с. 2. Єльцова І. В. Особливості процесу прийняття управлінського рішення. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 25–27. 3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с. 4. Лазаренко Л. В. Методи і технології прийняття управлінських рішень. Київ : МАУП, 2010. 532 с. 5. Лепейко Т. І., Мироньова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2010. 204 с. 6. Лепейко Т. І., Близнюк Т. П., Котлик А. В. Менеджмент у структурах виробничо-поліграфічного комплексу : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 352 с. 7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. 8. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений. Москва : ПРИОР, 2003. 395 с. 9. Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Салун М. М. Управління трудовим потенціалом : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 348 с. 10. Психологія управління персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом. Москва : Изд-во Института психотерапии, 2005. 624 с. 11. Столяренко Л. Д. Психологія делового общения и управления. Сер. Учебники XXI века . Ростов н/Д : Феникс, 2001. 512 с. 12. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. Москва : ИНФРА-М, 2007. 480 с.



## ОСОБЛИВОСТІ АКЦЕНТУАЦІЙ ХАРАКТЕРУ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

УДК 159.9.072.43

Лазаренко Є. В.

Студент 2 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто переважаючі типи акцентуацій характеру здобувачів вищої освіти. Виявлено, що у респондентів найбільш вираженими є дистимічний, застрягаючий та збудливий тип акцентуацій. Проаналізовано їх вплив на ефективність навчального процесу та взаємодії між його учасниками.

**Ключові слова:** характер, акцентуація характеру, здобувач вищої освіти, освітній процес, навчальна діяльність.



**Annotation.** The article considers the predominant types of accentuations of the nature of higher education seekers. It was found that the respondents have the most pronounced dysthymic, stuck and exciting type of accentuations. Their influence on the efficiency of the educational process and interaction between its participants was analyzed.

**Keywords:** character, accentuation of character, applicant of higher education, educational process, educational activity.



Сучасна психологічна наука розглядає студентську молодь як частину великої соціально-демографічної групи осіб, особливості якої визначаються роллю і місцем освіти в процесі життєдіяльності. Студентство – одна з груп молоді, отже, в ній відбуваються як загальномолодіжні, так і загальносоціальні процеси. Студентська молодь має всі соціально-психологічні особливості молодіжної соціально-демографічної групи, а саме: наявність специфічних групових інтересів (матеріального забезпечення життя, сімейно-шлюбні, працевлаштування, самореалізації тощо). Відмінними характеристиками студентів від інших груп молоді є такі: вони швидше



просуваються в оволодінні новими нормами; мають вищий інтелектуальний рівень; соціалізація в освітньому процесі, який складається з навчання і спілкування як із здобувачами освіти, так і з викладачами.

Особливості характеру здобувачів вищої освіти мають важливе значення у розвитку основних поведінкових реакцій.

За прийнятим в сучасній українській психологічній науці трактуванням характер людини – це динамічна та впорядкована сукупність стійких, індивідуальних психологічних особливостей, які формуються в процесі життєдіяльності і виявляються в її діяльності та поведінці, у ставленні до себе та інших людей, праці, навколишньої дійсності тощо [4].

Виділяють два основних типи характеру – гармонійний і дисгармонійний: гармонійний включає багатогранність розвитку особистості, її придатність до різних видів діяльності та адаптованість до мінливих умов життєдіяльності; дисгармонійний визначається нерівномірністю розвитку негативних рис і їх проявом, чутливістю до несприятливого соціального середовища, дезадаптивною поведінкою. У спеціальній науковій літературі такі властивості визначаються терміном «акцентуація», що був введений К. Леонгардом, який визначив, що акцентуація – це індивідуальні особливості особистості, наближені до патологічного стану [3]. Особи, які мають акцентуації характеру, – це здорові особистості із певними індивідуальними особливостями, які мають перспективи як до соціально позитивних, так і до соціально негативних досягнень. У людей з акцентуаціями характеру поведінка відрізняється від поведінки більшості інших людей [3]. Основою розвитку акцентуації є природна здатність людини, а формування акцентуованого характеру більшою мірою залежить від виховання та соціального середовища перебування особистості [2].

Студентське середовище має специфічні ознаки, а саме: молодь перебуває на особливому етапі розвитку завдяки умовам ЗВО, віковим і статусним ознакам; необхідність адаптуватися до умов середовища та інтегруватися в нього; розвиток професійної ідентичності та потреби до самореалізації; формування громадянської позиції, цінностей держави, регіону, світу тощо [1; 4]. Багато в чому розвиток особистості здобувача вищої освіти, формування сприятливих взаємин між членами студентської групи, між студентами і викладачами залежить від тих типів акцентуацій характеру, які переважають у кожного з них.

Тип акцентуації вказує на вразливі місця у характері людини та дозволяє передбачати чинники, що можуть спровокувати психогенні реакції, які призводять до дезадаптації та потребують психологічної допомоги. Насамперед, це стосується людей з такими акцентуаціями характеру, що ускладнюють розвиток продуктивних взаємин з іншими людьми, у тому числі в навчальній діяльності.

Індивідуально-типологічні властивості особистості, що визначають акцентуований психотип, досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: М. Александров, П. Ганушкін, В. Гіляровській, М. Гуревич, І. Давидов, К. Леонгард, А. Лічко, С. Подмазін, О. Сибіль, І. Случевській, Г. Сухарева та ін.; соціокультурні чинники особистісного становлення – Б. Братусь, Л. Виготський, Ж. Дандарова, І. Дубровіна, Д. Ельконін, З. Карпенко, Л. Кольберг, О. Леонтєв, А. Маслоу, А. Серий, В. Франкл, М. Хоффман, А. Ячина та ін. Водночас дослідження акцентуацій характеру здобувачів вищої освіти з різною професійною спрямованістю дотепер залишається поза увагою психологічного аналізу.

Акцентуація характеру більшою мірою проявляється у формі різноманітних конфліктів особистості з найближчим оточенням. У здобувачів вищої освіти можуть спостерігатися: небажання користися педагогічному впливу; емоційна неврівноваженість, відсутність витримки, грубість, афективні сплески немотивованого гніву тощо. Водночас потрібно відзначити, що особа з акцентуаціями характеру може мати підвищену активність, творчу енергією та інші позитивні якості, які через надзвичайну вираженість інших рис характеру не знаходять соціально корисної реалізації.

**Метою** статті є висвітлення та аналіз результатів дослідження типів акцентуації характеру у здобувачів вищої освіти.

У дослідженні брали участь студенти 2 курсу факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця, кількістю 27 осіб. Для дослідження акцентуацій характеру використовувався «Тест К. Леонгарда-Н. Шмішека», що складається з 88 питань, на які потрібно відповісти «так» або «ні». За допомогою цієї методики визначаються 10 типів акцентуації особистості (за класифікацією К. Леонгарда): гіпертимні, застрягаючі, емотивні, педантичні, тривожні, циклотимні, демонстративні, збудливі, дистимічні й екзальтовані.



Отримані результати відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Показники акцентуацій характеру здобувачів вищої освіти (в балах)**

Типи акцентуації	M (SD)
Гіпертимний	14,3±4,8
Застрягаючий	18,4±6,3
Емотивний, афективно лабільний	5,9±2,1
Педантичний	13,6±4,6
Тривожний	10,2±3,5
Циклотимний	12,3±4,2
Демонстративний	11,7±4,0
Збудливий	17,5±5,9
Дистимічний	19,8±6,7
Екзальтований	6,3±2,2

Аналіз результатів тестування показав переважання таких типів акцентуації характеру: дистимічний (19,8±6,7 балів); застрягаючий (18,4±6,3 балів); збудливий (17,5±5,9 балів) – ці типи виражені на рівні акцентуації. Також вираженими, але такими, що не досягли рівня акцентуації є: гіпертимний (14,3±4,8 балів); педантичний (13,6±4,6 балів); циклотимний (12,3±4,2 балів) типи. Практично не вираженими типами є: емотивний (5,9±2,1 балів) і екзальтований (6,3±2,2 балів).

Таким чином, ми можемо припустити, що досліджувані здобувачі вищої освіти, які мають виражену дистимічну акцентуацію, відрізняються зниженим настроєм, фіксацією на негативних проявах життя, навіть пригніченістю настрою, повільністю, слабкістю волевих зусиль. Для них характерними є: песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, а також низька контактність, небагатослівність у спілкуванні тощо. Особи з такою акцентуацією характеру частіше є індивідуалістами; галасливої компанії вони зазвичай уникають, ведуть відокремлений спосіб життя. Вони сумнінні, цінують друзів і готові до компромісів у взаємодії з ними, мають загострене почуття справедливості.

Ті, у кого переважає застрягаючий тип, характеризуються надмірною стійкістю афекту. Їм властиві помір-на товариськість, моральність. Вони часто страждають від уявної несправедливості щодо себе. У зв'язку з цим виявляють настороженість і недовірливість стосовно оточуючих людей, чутливі до образ, вразливі, підозрілі, довго переживають те, що сталося. Можуть виступати ініціаторами конфліктів. Самовпевненість, жорсткість установок і поглядів, розвинене честолюбство часто призводять до наполегливого відстоювання власних інтересів. Прагнуть домогтися високих показників у будь-якій справі, за яку беруться і виявляють велику наполегливість у досягненні цілей.

Збудливому типу властиві підвищена імпульсивність, ослаблення контролю над потребами і спонуканнями, що поєднуються у осіб такого типу з владою фізіологічних потягів. Для них характерними є: підвищена імпульсивність, інстинктивність, грубість, похмурість, безглуздість, схильність до конфліктів, в яких самі ж є активною, провокуючою стороною. Спостерігається низька контактність, сповільненість вербальних і невербальних реакцій. Такі особи виявляються байдужими до майбутнього, цілком живуть у сьогоденні. Підвищена імпульсивність або збудження гальмуються важко і можуть бути небезпечними для оточуючих.

Гіпертимний тип характеризується підвищеним фоном настрою у поєднанні з жагою діяльності, високою активністю, заповзятістю. Осіб цього типу відрізняє велика рухливість, товариськість, вираженість жестів, міміки, пантоміміки, надмірна самостійність, брак почуття дистанції у стосунках з іншими. Вони майже завжди мають дуже гарний настрій, добре самопочуття, високий життєвий тонус. Це люди з підвищеною самооцінкою, легковажні і водночас діловиті, винахідливі, енергійні, діяльні, ініціативні. Велике прагнення до самостійності може бути постійним джерелом конфліктів. Їм характерні спалахи гніву, роздратування, особливо коли вони зустрічають сильну протидію, зазнають невдачі. Можуть проявляти схильність до аморальних вчинків, підвищеної дратівливості. Вони важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.



Циклотимічний тип схильний до зміни гіпертимних і дистимічних фаз і станів. Йому властиві періодичні зміни настрою, а також залежність від зовнішніх подій. Радісні події викликають поведінку гіпертимів: жагу діяльності, підвищену балакучість, стрибки ідей; сумні – поведінку дистимічних осіб: пригніченість, сповільненість реакцій і мислення тощо. Також циклічно змінюється манера спілкування з оточуючими людьми.

Педантичний тип характеризується ригідністю, інертністю психічних процесів, тривалим переживанням травмивних подій. У конфлікти вступає рідко, вступає скоріше пасивною, ніж активною стороною. Водночас сильно реагує на будь-який прояв порушення порядку. У ділових обставинах поводить як бюрократ, пред'являє оточуючим багато формальних вимог. Пунктуальний, акуратний, особливу увагу приділяє чистоті і порядку, добросовісний, схильний жорстко слідувати плану, у виконанні дій неквапливий, орієнтований на високу якість роботи і особливу акуратність, схильний до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи, формалізму.

Для зменшення негативних проявів акцентуацій характеру використовують різноманітні засоби психологічного впливу: психопрофілактичні, психотерапевтичні, корекційні та інші. Слід зазначити, що психокорекційний вплив не повинен бути спрямованим на нівелювання акцентуєваних риси характеру. Основним завданням є допомогти акцентуантові усвідомити специфічні особливості власного характеру, ситуацій і взаємин, в яких він відчуває себе найбільш вразливим, і власних дій, які до цієї вразливості призводять. Усвідомлення збільшує широту і гнучкість сприйняття різних ситуацій та себе в цих ситуаціях. У цьому процесі також формуються нові способи аналізу ситуації, підвищується ймовірність формування нових способів дій, спілкування тощо. Крім цього, специфіка роботи з акцентуєваними особистостями полягає в трансформації або побудові особливих взаємин здобувача вищої освіти та оточуючих з урахуванням характеру його акцентуації.

Науковці вважають, що корекція акцентуєваних рис характеру у студентів передбачає дослідження та аналіз ієрархічної структури їх смислових установок і можливість її трансформації в ході психологічної роботи, що дозволить передбачити як конкретну поведінку студента, так і динаміку розвитку його характеру [2].

**Висновки.** Аналіз отриманих результатів дослідження переважаючих типів акцентуацій у здобувачів вищої освіти доводить необхідність врахування їх індивідуально-психологічних характеристик, зокрема, акцентуацій характеру, для оптимізації освітнього процесу у ЗВО. Значущі ефекти акцентуацій носять зональний характер: до позитивної зони входять акцентуації, які дозволяють гармонізувати вимоги навчального закладу і реальні можливості здобувача та сприяють формуванню ефективного індивідуального стилю навчальної діяльності або способів вирішення актуальних завдань. У негативну зону входять акцентуації, які призводять або до ігнорування важливих вимог, або до зниження діяльнісного потенціалу особистості та ефективності самої діяльності.

У подальшому потребують дослідження інші індивідуально-психологічні особливості здобувачів освіти, які мають важливе значення для підвищення ефективності навчального процесу у ЗВО.

*Науковий керівник – д-р психол. наук, професор Афанасьєва Н. Є.*

---

**Література:** 1. Бульвінська О. І., Гриценко М. В., Рябенко В. І., Самчук З. Ф., Червона Л. М. Взаємозалежність академічної свободи та якісної вищої освіти. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду гуманізації вищої освіти як засобу забезпечення її якості (частина I): препринт (аналітичні матеріали). Київ : ІВО НАПН України, 2015. 203 с. 2. Кремень В. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : ТОВ «Знання» України, 2010. 520 с. 3. Леонгард К. Акцентуєвані особистості. Київ, 1989. 375 с. 4. Максимовська Н. О. Анімаційне соціально-виховне середовище ВНЗ як простір соціального розвитку студентської молоді. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 33 (86). С. 606–611.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.5.011

Логвінюк І. Ю.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми формування ефективної структури управління для підприємств в умовах конкуренції. Визначено фактори удосконалення організаційної структури. Окреслено етапи вдосконалення оргструктури управління компанії.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, підприємство, менеджмент.



**Annotation.** The article considers the problems of forming an effective management structure for enterprises in conditions of competition. Factors for improving the organizational structure are identified. The stages of improving the organizational structure of the company's management are outlined.

**Keywords:** organizational structure of management, enterprise, management.



**Актуальність.** Результативний розвиток і формування перспективи будь-якого підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку ефективної системи менеджменту, високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів (шляхів) розвитку системи менеджменту підприємства є застосування (або використання) удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Управління організацією – це складна робота, яку не можна виконувати формально, користуючись завченими рекомендаціями. Керівник повинен розуміти сутність організації, загальні управлінські істини та значущість змінних факторів, що відрізняють одну ситуацію від іншої.

У теперішньому середовищі умови ризику та невизначеності в межах ускладненої ситуації ринкових відносин вимагають від керівників підприємств формування абсолютно нових підходів до методів діагностики у системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення управлінських рішень, направлених на вирішення проблем або використання шансів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства в контексті розвитку та формування перспективи. Все це й обумовило вибір теми, розкриває її актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у дослідженні та вивченні питань удосконалення організаційної структури управління підприємством зробили такі вчені, як А. Я. Аксентійчук, Л. А. Квятковська, В. В. Лаптева, О. В. Роженко, А. Е. Воронкова, В. Л. Гевко, С. Б. Довбня, О.Є. Кузьмін, Ю. О. Коростинська, Р. С. Каплан, О. А. Даниленко.

**Постановка завдання.** Сьогодні роль удосконалення організаційної структури управління підприємством зростає. Саме тому метою цього дослідження є визначення ролі системи менеджменту підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою, що забезпечує його ефективне функціонування та досягнення поставлених стратегічних цілей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління господарською діяльністю підприємства пов'язаний з організаційною структурою управління, яка характерна для всього циклу управління. Основні дії, пов'язані з організаційною структурою управління, – створення відділів і служб, визначення сфери управління, розподіл прав і обов'язків, засновані на тій чи іншій теорії організації, відповідно до якої підприємство розглядається спроектованим для досягнення визначених цілей [2, с. 51].



Основною характеристикою підприємства є формальна організаційна структура управління, тобто свідомо встановлений склад підрозділів, ієрархія посад, сукупність посадових інструкцій, внутрішньоорганізаційних положень, керівництв і так далі.

Організаційна структура залежить від зовнішнього середовища підприємства. Вона будується відповідно до стратегічних цілей підприємства, визначається характером виробничого процесу, особливостями застосовуваної технології. Тому вона не є нерухомою, раз і завжди заданою, може і повинна змінюватися. Керівник підприємства повинен вміти відчувати необхідність реорганізації та бути готовим до її проведення.

Сьогодні аналіз особливостей побудови, переваг і недоліків організаційної структури управління сучасними підприємствами дає змогу зробити важливий висновок: вибір певної організаційної структури управління повинен співвідноситися зі стратегічними цілями компанії.

Гострою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка б мобільно та в короткий термін реагувала на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Так виникає постійна потреба у вдосконаленні організаційної структури підприємства. Одним із суттєвих організаційно-управлінських факторів, що зумовлюють стан внутрішнього середовища сучасного підприємства, є організаційна структура управління. Багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління як одного з визначальних факторів виходу з кризи, спричиненої невідповідністю ринкового, виробничо-господарського та управлінського потенціалу підприємств мінливим умовам зовнішнього середовища.

Ефективна оргструктура має спиратися на бажання та можливості колективу, а також відповідати ринку, на якому знаходиться підприємство. Оцінка ефективності менеджменту може бути виконана за ступенем вирішення завдань, стійкості та організованості управління, швидкості та оптимальності прийнятих рішень [1, с. 47].

Будь-яка оргструктура має бути прозорою, тобто цілком зрозумілою засновникам, керівникам, працівникам; просто керованою, тобто адміністративні дії повинні виконуватись і аналізуватись точно, а головне – своєчасно; гнучкою, щоб у разі потреби могла оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів; і, звісно, рентабельною.

Удосконалення оргструктури управління суб'єктів господарської діяльності враховує все різноманіття факторів, що визначають її тип. Найбільш важливими факторами є: обсяг і ступінь різноманітності діяльності господарюючої компанії, економіко-географічне становище суб'єкта, технологія роботи, відношення організації та керівника зі співробітниками, динаміка зовнішнього середовища, стратегія господарюючого суб'єкта. Кожен вид організаційної структури виявляє себе залежно та умовами, у яких функціонує компанія [4, с. 69].

Вдосконалення оргструктури управління компанії може складатися з таких етапів [5]:

1) *Діагностичний етап* – тут проводиться аналіз існуючої структури управління, виявлення її слабких місць, пошук і формалізація проблем у існуючій організаційній структурі. При цьому проводиться аналіз структури організації, штатного розкладу, положень про підрозділи, інструкції з посад та іншої нормативної документації. На цьому етапі також необхідно оцінити робітників – визначити відповідність персоналу вимогам, що висуваються.

Досліджується стан оргструктури управління на підставі порівняння фактичних значень показників з відповідними нормативними та плановими їх значеннями. Подальший аналіз цих показників дозволяє встановити недоліки у діяльності управління, поставити їхній діагноз. На цьому етапі бажано застосовувати експертний метод і метод структуризації цілей. Організація управління за певними правилами дає можливість визначити підрозділи та спрямовувати їх діяльність на конкретні виробничо-господарські цілі.

2) *Етап розробки організаційної структури* – складається план проведення змін, визначення переліку документів, що регламентують діяльність організації. На цьому етапі бажано застосовувати метод порівняння та аналогій, який полягає у використанні елементів механізму управління, організаційних рішень, які показали себе на практиці в компаніях з подібними умовами (обсягом, типом виробництва, складністю продукції тощо). Метод порівняння та аналогій дозволяє розробку та використання типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління, різних розрахункових формул для визначення нормативів чисельності управлінських працівників. У разі розмаїття побудов організаційних структур, способів визначення чисельності працівників з функцій управління, відсутності кваліфікованих фахівців з організації управління



цей підхід був прогресивним і зіграв позитивну роль. Водночас він орієнтує на усереднений склад функцій управління, ставить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур.

Удосконалення організаційної структури управління набуває форми пошуку альтернативного рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій. Бажання знайти прийнятну угоду між централізованим та децентралізованим управлінням призводить до необхідності створити таку систему управління, яка характеризується централізованою розробкою вдосконалення підприємства та господарської політики з децентралізованим оперативним управлінням.

Висновки. Таким чином, в умовах ринкової економіки зміна організаційної структури управління підприємством має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва. При цьому централізоване керівництво полягає, перш за все, в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій.

Науковий керівник – старший викладач Нечипорук О. В.

---

**Література:** 1. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. *Вісник магістратури*. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48. 2. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55. 3. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308–327. 4. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 68–76. 5. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вестник экономической науки Украины*. 2020. № 2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zakonomirnosti-protseesu-zdiysnennya-organizatsiynih-zmin-u-strukturi-upravlinnya-pidpriemstvom>.



## THEORETICAL BASICS OF ENTERPRISE INNOVATIVE ACTIVITY

UDC 330.341

A. Mohammed

The 4-th year student  
of the Faculty of Training foreign communities of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** In the article was given definition of term «innovation», presented theoretical concepts concerning importance of innovations in general. Beside this were shown types of technical changes in innovation which help to understand background of different manifestation in this sphere.

**Keywords:** innovation, innovation activity, management, planning, strategy.





**Анотація.** У статті дано визначення поняттю «інновація», представлено теоретичні уявлення щодо значення інновацій в цілому. Крім того, були наведені види технічних інноваційних змін, які допомагають зрозуміти передумови різного прояву цієї сфери діяльності.

**Ключові слова:** інновація, інноваційна діяльність, управління, планування, стратегія.



Change takes place no matter what deters it. Today, innovation is the only constant and an organization's long term success is determined by its ability to manage and successfully implement change. Companies implore great effort in the opposition and improvement in the market by familiarizing innovations.

Organizations need to re-evaluate their methodology to innovation. Companies and administrative circles in both advanced and developing countries that wish to grow fast and to accomplish developmental objectives, have to put to first innovation research as: Birkinshaw et al., Blyznyuk T., Geets V., Ignacio Gabriel V., Ken V., Lazonik M., Lepeyko T., Milan S., Suna P., Yastremska O. and amongst others.

Innovation is defined as the speed, general research, and development consequence that incorporate a compact base of technological science, ability to create new technology that replaces the current one and power to apply it in satisfying the developing and changing marketing market. Innovation has various phases that are evaluated in literature as discussed: management innovation, cultural innovation, market innovation, and technical innovation. The variable affecting a firms' innovation predisposition is mainly involves decision-making, senior leadership in a firm like Guinness, and the support accorded by top tier management towards any efforts involving innovation and product development.

For some people it means a new idea, for others it means an invention (a materialized new idea), for some it means a new product (a developed invention), for some others it means the act of creating a new product or process, while for others it means to create a new business. One example of a definition that only covers the introduction of new ideas, service and practice on the market was the definition given by Kemp and Pearson [1]: «Innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practice. The innovation that is being developed or adopted may be new to the world or new to the company».

Production potential determines the prospects and horizons of industrial development of the enterprise. Most Ukrainian companies with outdated material and technical base do not have the opportunity to implement innovation processes, upgrade fixed assets, improve the process, increase production capacity, and all this due to lack of sufficient funds.

The consequence of these circumstances is the low quality of their products and reduced demand for it. Therefore, it should be noted that companies that do not have the opportunity to update the process are inefficient, often the growth rate of costs exceeds the growth rate of revenue. The market value of such enterprises can be reduced in a short period of time by a significant amount. A new technological breakthrough can significantly affect the competitive environment of the organization. If an organization has developed a new technology, it can be considered their new competitive advantage.

Therefore, practitioners must conduct an effective analysis of the macroenvironment to identify and monitor the pace of technological change within its own industry. Aspects such as product and technological innovation, marketing methods, attracting human resources are characteristic features of modern technological changes in the environment. Variable factors influencing this process are influenced by long-term strategic decisions made by management. These factors are called the «innovation strategy» of the firm [2].

Abu S. [3] research express that provider ruled firms have a particular and critical technological direction and can be similarly creative by getting hardware and capital materials. The different types of specialized change and recognize among others are been arranged beneath in table 1.

These days, specialized change and advancement assume an ever increasing number of a major part in different fields. Specialized change can show in a few kinds of innovation which have different force. The orders and estimations of specialized change are significant pointers for the financial development, the customers' conduct, the examination of global exchange and the assessment of money related and monetary strategies. The estimation of innovation is the way in to the anticipating and the executives of item and interaction advancements.



Table 1

## Type of technical changes in innovation [4]

Stages	Types of technical changes	Descriptions
1	Incremental Innovations	A series of small improvements to an existing product or product line that usually helps maintain or improve its competitive position over time
2	Radical Innovations	These are discontinuous events and in recent times is usually the result of a deliberate research and development activity in enterprises and/or in university and government laboratories
3	New Technological Systems	Keirstead, in his exposition of a Schumpeterian theory of economic development, introduced the concept of "constellations" of innovations, which were technically and economically inter-related
4	Technological Revolutions	These are far-reaching and pervasive changes in technology, affecting many (or even all) branches of the economy, as well as giving rise to entirely new sectors. Characteristic of this type of technical change is that it affects the input cost structure and the conditions of production and distribution for almost every branch of the economy

In the process of analysis and evaluation of innovation it is important to identify not only stimulating factors but also deterrents. Researchers' research suggests that the main internal factors constraining the innovative activity of enterprises are: lack of financial resources, low potential of the enterprise to develop and implement novelty and lack of qualified personnel. Among the general problems with the scientific sphere are: low motivation of researchers; high cost of research; low level of development completion. Therefore, innovation in the context of scientific research is a continuous improvement of existing characteristics of economic categories in order to achieve goals based on external and internal factors.

*Supervisor – Doctor of Economics, Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** **1.** Pearson Power School. URL: <https://support.kemptechnologies.com/hc/en-us/articles/115001273386-Pearson-PowerSchool>. **2.** Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. The nature of the innovation process // Technical Change and Economic Theory. London : Pinter, 2012. 24 p. **3.** What is a business? // Indeed website. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/business/business-definition/20329>. **4.** Betz F., Wiley. Managing Technological Innovation: Competitive Advantage. Wiley New York, 2003. P. 15–26.





## IMPROVING THE MARKETING ACTIVITIES OF THE NURSERY OF ORNAMENTAL PLANTS USING INTERNET MARKETING TOOLS

UDC 339.138

A. Mykhailichenko

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article discusses the basics of using Internet marketing tools to improve marketing activities in the niche of ornamental plant nurseries. In modern conditions, the need and advantage of using Internet marketing tools is to continue marketing activities despite changing external factors.

**Keywords:** marketing, Internet marketing, marketing activities, ornamental plant nurseries.



**Annotation.** У статті розглянуто основи застосування інструментів інтернет-маркетингу для здійснення збутової діяльності в ніші розплідників декоративних рослин. У сучасних умовах необхідність та перевага використання інструментів інтернет-маркетингу у тому, щоб продовжувати збутову діяльність, незважаючи на зміну зовнішніх факторів.

**Keywords:** маркетинг, інтернет маркетинг, збутова діяльність, розплідники декоративних рослин.



Nowadays since there is a problem of nutrition, the problem of pricing in this area is of scientific interest. Among the global goals of sustainable development, the cessation of world hunger ranks second. Therefore, price regulation is one of the ways to achieve the goal of providing all countries with a sufficient level of food.

**The purpose of the article** is to determine the directions of regulation of food prices. High food prices reduce real incomes and increase food insecurity among the poor due to declining quantity and quality of food. In recent years, in the literature, the problems of Internet marketing in the activities of enterprises have been paid attention to by such domestic and foreign authors as N. Androsova, A. Beletsky, G. Weber, K. Voloshin, L. Wunderman, R. Gavrish, T. Danko, L. Yezhova, S. Ilyashenko, S. Kadulin, R. Kozhukhovskaya, M. Lebedenko, I. Litovchenko, A. S. Nikolsky, O. Ovechkin, E. Petrik, V. Pleskach, S. Rapp, S. Samokhina, R. Wilson, D. Phillips, R. Frost, D. Fedorov, P. Fialko and others.

Internet marketing is a complex of philosophy, strategy and tools for marketing and information interaction in computer networks, implemented using Internet tools in a remote interactive mode, such as a website, online advertising opportunities, a market research mechanism (buyers and competitors), creating and adjusting consumer preferences using the Internet to get feedback from the audience, form new business models, accelerate and improve the quality of all marketing processes, as well as to identify and meet customer needs through exchange for profit and other benefits for the manufacturer.

Internet marketing is a method of modern promotion, which is the most relevant in our time, since it is based on customer focus. This direction of marketing has a very fast pace of development, in this regard, it requires flexible marketers who will quickly introduce new tools into the company's marketing strategy and change it in connection with changes in the market situation.

The main advantages of Internet marketing are considered interactivity, the possibility of the most accurate selection target audience, the possibility of «post-click» analysis, which leads to the maximum increase metrics such as website conversion and Return on Investment Internet advertising [5].

In modern market conditions, the development of a commercial organization depends on marketing methods and brand positioning methods/ The development of information technology is an important factor for conducting a marketing policy in electronic mode through the use of Internet marketing tools Internet marketing differs from traditional marketing. There are methods and ways of attracting the attention of consumers to goods and services. Study-



ing the features of Internet marketing, the use of tools in marketing and activities require special attention. In modern conditions, information technologies are actively being introduced into the economy and business. In this regard, a detailed study of the features of each tool is of great importance. Tracking trends. Using only those tools that have maximum efficiency.

To understand the demand for ornamental plants on the Internet, it is necessary to analyze statistical data on regular users of Internet resources for 2020 in Ukraine.

Among gender-based women are 4 % more among users than men. As for the age distribution among Internet users, according to statistics, most of the users are in the range of 25–34 years and 35–44 years. This is a fairly solvent audience [1].

Among the regions of Ukraine, the largest number of users is concentrated in the central and middle parts of Ukraine – 35 %, namely the Kyiv region, Cherkasy region, Chernihiv region, Zhytomyr region, Vinnitsa region, Kirovohrad region and Sumy region. In second place is the western part of Ukraine – 27 %, which includes the Rivne region, Lviv region, Ivano-Frankivsk region, Ternopil region, Khmelnytsky region, Chernivtsi region, Transcarpathian region, Volyn region and Khmelnytsky region. The third largest Internet users are the eastern regions of Ukraine – 26 %. It includes Kharkiv region, Luhansk region, Donetsk region, Dnepropetrovsk region, Poltava region and Zaporozhye region. And the smallest number of Internet users in the southern regions of Ukraine – only 12 %, which includes residents of Kherson, Nikolaev and Odessa regions [3].

To understand the level of demand among Internet users for above-average plant nursery products, it is important to understand the socio-demographic structure «regular» Internet users by income level.

According to statistics only 0.8 % of users for 2020 have a high income level, so they need to apply offline direct sales and attract their attention through traditional marketing tools. For users with average and above average income, it is necessary to use Internet marketing tools, demonstrating products, the price of which corresponds to their purchasing power [4].

In general, statistics show that it makes sense for Ukrainian market companies to use Internet marketing tools to increase sales.

Internet marketing activities are highly manufacturability. Internet technologies allow you to reduce the cost of conducting an advertising campaign compared to off-line environment, especially when using effective tools, not yet on the market.

Based on the analysis of the Ukrainian Internet market, the most effective Internet marketing tools for improving sales activities and increasing company awareness are:

1. A corporate website is a set of information blocks and tools for interacting with one or more segments of the target audience.
2. Contextual advertising is the principle of advertising placement, when advertising is oriented to the content of the Internet page manually or automatically. Contextual advertising can be in the form of text blocks, graphic banners and videos; it can be placed both on search results pages and on sites that have installed contextual advertising blocks on their pages.
3. Media advertising is the placement of text and graphic advertising materials on sites that are an advertising platform. Can be used as a carrier for contextual advertising. The presence of a hyperlink in a banner, the possibility of an animated image and the possibility of calling from a banner to a mobile phone (WOW-call) significantly expand the influence of media advertising.
4. Cross-branding (co-branding) is the combination of two brands in order to increase sales of each of them, increase awareness among the audience of another brand, and thereby expand their own audience [6]. This tool is used in both online and offline marketing.
5. Affiliate marketing. Affiliate marketing networks pay affiliates rewards for attracting new customers, registering users, or making sales as a result of this attraction. This form of Internet marketing goes back to others, its main goal is to get a new audience through an existing one.
6. SMM (social media marketing - promotion in social networks) and SMO (social media optimization - site optimization for social networks) - includes the creation of its thematic group and its further promotion; attracting new members to the group; informing participants about company events; maintaining interest in the group through the placement of content, invitations to various events of network members, and so on [1].



7. SEM (search engine marketing - search engine marketing): internal SEO (search engine optimization – search engine optimization) and external. Search engine marketing (SEM) is a set of activities aimed at increasing website traffic by its target audience on search engines. External search engine optimization involves attracting paid traffic to the site from external sources (for example, by placing contextual advertising on Google Adwords and buying inbound links on other sites). On-page optimization involves driving organic traffic to a website through internal search engine optimization. In essence, search marketing is about redistributing traffic on the Internet from places that are less relevant to a query to places that are more relevant [3].

8. Podcasting (from English Podcasting, from iPod and English Broadcasting - ubiquitous speech, broadcasting) – the process of creating and distributing sound or video files (podcasts) in the style of radio and television programs on the Internet (broadcasting on the Internet) [2].

9. Blogging. A blog is a kind of dynamic thematic site where people communicate by discussing certain issues raised by the blog author or his visitors. According to a study by the Columbia University School of Engineering and Applied Sciences, it is known that about 30 % of companies consider blogs as a means of communication with potential customers. All blogs imply feedback from readers who can leave their comments under the blog post

10. Direct marketing – refers to the company's external activity on the Internet (outbound marketing – activity outside the site), that is, the distribution of the company's marketing message outside the site. In the digital environment, it acquires its own characteristics. It is mainly implemented in the form of personal email-, Skype-, RSS-, ICQ- and other direct mailings [3].

Using the proposed systematization of Internet marketing tools will make it possible to conduct business more effectively on the Internet, that is, to reduce production costs, carry out effective marketing research, automate the processes of buying and selling and informing customers, analyze the market, and increase the efficiency of interaction between the buyer and the seller.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Internet marketing for the head // School of Business «Manage the future»: Articles on enterprise management. URL: <http://www.u-b-s.ru/publikacii/internet-marketing.html>. **2.** How to make a radio in an hour: «the hottest trend» in the field of Internet broadcasting. *PR in Ukraine*. 2005. No. 6. P. 2–3. **3.** Jakovlev A. A. Sales activities of commercial enterprises: concept and essence. *Upravlenie prodazhami*. 2015. No. 46. P. 134–141. **4.** Naumov V. N. Sales Marketing. *Electronic Journal of Marketing of Moskov National University*. 2015. No. 97. P. 6–12. **5.** Barabanova V. V. E-marketing is an important component of an enterprise's marketing activity. *International Scientific Journal Internauka*. 2017. No. 79. P. 1–15. **6.** Contextual advertising in social networks. URL: <http://smm.ukr.prodex.net.ua/ppc/>.





## PLANNING OF MARKETING ACTIVITIES AT AN ENTERPRISE

UDC 658.8.012.2

T. Nguyen

The 4-th year student  
of the Faculty of Training Foreign Communities of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article is devoted to the issues of planning marketing activities at enterprises. The process and methods implemented in the marketing plan for the purpose of solving difficult problems faced by the business and improving the marketing activities are considered.

**Keywords:** plan, marketing activities, marketing plan, planning of marketing activities.



**Анотація.** Статтю присвячено питанням планування маркетингової діяльності на підприємствах. Розглянуто процес і методи, запроваджені в план маркетингу з метою вирішення складних завдань, що стоять перед бізнесом, та вдосконалення маркетингової діяльності.

**Ключові слова:** план, маркетингова діяльність, маркетинговий план, планування маркетингової діяльності.



When the market economy develops like today, the competition between industries and businesses becomes fierce, marketing is increasingly proving its important position for businesses. Therefore, marketing has also become one of the most attractive majors today that many students are interested in. A marketing plan is a necessary plan for a business, it is part of the business plan. A marketing plan is a specific description of a marketing activity plan, which states the mission, goals, specific indicators, strategies, and measures of the various marketing activities of the business. so that the marketing activities of the business are conducted in an orderly manner according to the set plan in a certain time, so the marketing planning helps the business to avoid inappropriate marketing activities.

The problem of studying the attributes of a marketing action plan, finding literature on all relevant topics, the theoretical and methodological basis of the marketing plan studied in the works of many economists. Famous economists like P. Kotler, L. Urwick, M. Bianco, M. Clayman, W. Stanton, T. George and many more.

**The purpose of this article** is to show the role of marketing planning, analyzing the marketing environment and analyzing the business, giving recommendations and implementing ideas in a marketing plan that is appropriate for the business.

In terms of marketing, it is how a business discovers, creates and delivers value to satisfy the needs of a given target market while generating profits. Marketing is used to identify unmet needs, identify and measure the size and profit potential of target markets, and find the most relevant market segments to companies enter and market niches that are relevant to that segment.

The plan is based on the needs of society and the unique capabilities of the organization, through the preparation, implementation and control of the plan to determine the goals of the organization for a certain period of time, and to use effectively. efficiency of the human, physical, financial and other resources of the organization, and coordinate and arrange the various activities of the organization, in order to obtain the best economic benefits for the enterprise.

A marketing plan is an operational document that outlines the advertising strategy through analysis that an organization will undertake to generate leads and reach its target market. A marketing plan details the outreach and PR campaigns to be implemented over a period of time, including how the company will measure the effectiveness of these initiatives [1]. It forms the basis of enterprises' sales activities and marketing initiatives. Its purpose is to focus enterprises' efforts and avoid wasting enterprises' resources [2]. Making a marketing plan suitable for any product or service requires businesses to make appropriate plans according to the changing market environment and their resource conditions to increase sales of products and services take benefit.



Marketing plans are not always made and fulfilled. Common problems can hinder the marketing activities that businesses often encounter. First, plans do not match reality. This refers to the fact that the marketing planners of the business did not follow the objective reality when developing the marketing plan, making the developed marketing plan unfeasible and inappropriate. consistent with objective reality. It is in these situations that the plan must be revised.

Second, poor marketing execution skills. Setting the prerequisites of the plan is not suitable for the business, or the long-term plan is not suitable for the short-term plan, etc. If there is a problem in communicating information in the enterprise, or because the quality of the personnel of the enterprise is not high, or the enthusiasm of the people is not fully promoted, the plan will not be implemented and implemented effectively. Third, responsibilities at all levels of the company are not clear. In the process of developing and implementing a marketing plan, management levels in the business have different responsibilities. The business top managers need to develop the right policies and systems to provide the right ideas for the business' marketing activities, the marketing department managers of the business need to build the right ideas planning scientific marketing activities according to the overall plan of the company. Coordinate different relationships inside and outside the business, arouse the enthusiasm of marketing staff, implement the marketing plan of the business.

But if the business implements a good marketing plan, it can be seen that the marketing plan brings benefits to the business. A marketing plan can benefit a business such as [3]:

1. Define the target market. Through market segmentation, an effective marketing plan will help businesses identify customers and understand how their products/services meet customer needs;
2. Identify the business's competitors. An effective marketing plan involves identifying your competitors from the perspective of a SWOT analysis so that you can determine how to improve or enhance your product to be more advantageous than it is competitor products;
3. An effective Marketing Plan requires positioning the brand, products and services relative to competitors in the market, in a way that makes a company's product unique and relevant than competitors in the eyes of target customers;
4. An effective marketing plan involves defining specific and measurable marketing goals, timeframes, and activities. This ensures that a company only invests in promotional activities that yield a positive Return On Investment, which means that promotional activities are consistent with the buying behavior of your target market;
5. Devise a strategy to target a company's ideal customers. An effective Marketing Plan uses market research to map out a strategy to reach the target audience, including the messages, channels, and tools to use. This will prevent investing in marketing activities that do not support the business's defined strategy.

The further researches must be devoted to defining the algorithms and tools of marketing planning in particular conditions of upcoming global uncertainty.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kotlik A. V.*

---

**Literature:** **1.** Chen J. Marketing Plan // Investopedia's website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-plan.asp#:~:text=A%20marketing%20plan%20is%20the,company%20will%20measure%20its%20efforts>. **2.** Markgraf B. Purposes of a Marketing Plan // Yourbusiness' website. URL: <https://yourbusiness.azcentral.com/advertising-strategies-techniques-1794.html>. **3.** Banning D. The Top 5 Benefits of Having a Marketing Plan // Businessagility's website. URL: <https://www.businessagility.net.au/post/the-top-5-benefits-of-having-a-marketing-plan>.





## ОЦІНКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339

Неверова В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та наведено порівняльну характеристику методик її оцінки. Визначено засади планування підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством у ринковому середовищі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, продукція, планування, методика, оцінка.



**Annotation.** The article identifies the essence of the competitiveness of enterprise products and provides a comparative description of methods for its evaluation. The principles of planning to increase the competitiveness of products produced by the enterprise in a market environment are determined.

**Keywords:** competitiveness, products, planning, methods, evaluation.



Досягнення конкурентоспроможності продукції підприємства визнано однією з основних завдань стратегії та розвитку ринкової економіки. Крім теоретичних досліджень сутності конкуренції та конкурентоспроможності, важливим питанням є практична оцінка конкурентоспроможності продукції. На сьогодні розроблено різні методики оцінки конкурентоспроможності. Проте універсального та загальновизнаного підходу економістами нині не вироблено. У той самий час потреба в оцінці конкурентоспроможності продукції того чи іншого підприємства існує, оскільки в умовах ринкової економіки оцінка конкурентних позицій продукції, яка виробляється, є невід'ємним елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Внесок у вирішення проблеми оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та планування її підвищення зробили такі закордонні та вітчизняні вчені, як: О. В. Вараксіна, Т. Є. Іщейкін, І. А. Маркіна, М. І. Сьомич, О. В. Михайленко, К. Г. Орлова, В. Пастущин та інші, які сформувавши теоретичні та методичні аспекти досліджуваного питання. Зважаючи на зроблений внесок названих науковців, поки залишається деякі не вирішені сторони порушеного питання, зокрема, методика оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на сучасному етапі потребує урахування нових складових системи оцінки конкурентоспроможності продукції. Питання вибору оптимальної моделі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, яка б забезпечила найточнішу оцінку показника, потребує подальших досліджень і залишається актуальним в науковому дискурсі.

**Метою** статті є розвиток теоретичних і методичних підходів щодо оцінки та планування підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність є властивістю підприємства, що визначає його здатність досягати на ринку переваги перед іншими суб'єктами, що працюють у тій же галузі, яка може виявлятися в можливості запропонувати нижчу ціну на вироблену продукцію, вищу якість або інші привабливі характеристики продукту, вигідніші, ніж у конкурентів [2, с. 130].

Більшість авторів віддають перевагу такому визначенню: «конкурентоспроможність продукції – це такий рівень її економічно-технічних, експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншою аналогічною продукцією на ринку» [1, с. 27; 3, с. 115]. На наш погляд, необхідно звернути увагу на те, що конкурентоспроможність продукції – це відносна характеристика, що відображає не тільки якісні, технічні, економічні, естетичні її характеристики, але комерційні та інші умови реалізації, які властиві ринко-



вій економіці, як то: ціна, терміни постачання, канали збуту, обслуговування, реклама. Конкурентоспроможна продукція має відповідати умовам ринку, конкретним вимогам споживачів. Проте важливою складовою конкурентоспроможності продукції є рівень витрат споживача не тільки на її придбання, а й за весь період її експлуатації.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства являє собою сукупність операцій, під час яких здійснюється вибір критеріїв (показників) конкурентоспроможності, встановлення справжніх значень цих показників для товарів-конкурентів і зіставлення значень показників аналізованих товарів з товарами, прийнятими за базові [4, с. 233].

Аналіз спеціальної та наукової літератури показує наявність багатой кількості методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовують на практиці. В табл. 1 наведено їх переваги та недоліки.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства**

Назва методики	Переваги	Недоліки
Методика рейтингової оцінки	Простота та доступність	Не враховуються економічні показники та показники зовнішнього оточення. Враховуються тільки показники якості продукції
Методика оцінки за обсягом продажу	Простота та доступність	Відсутність достовірних даних про продукцію конкурентів, що унеможлиблює її застосування
Методика оцінки на основі диференційного методу	Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності	Відсутність обліку ступеня значення різних споживчих і економічних параметрів
Методика оцінки з використанням інтегрального показника	Методика враховує три найважливіші параметри (критерії): якість товарів, якість післяпродажного обслуговування, ціни споживання	Методика не передбачає механізм визначення значень модельованих параметрів конкурентоспроможності й не враховує асортиментну характеристику товарів; проблематично розрахувати якість післяпродажного обслуговування
Методика порівняльної оцінки (з еталоном)	Найповніше враховує множину чинників, що впливають на визначення оцінки показника	Велика кількість і трудомісткість розрахунків

*Джерело:* розроблено автором за опрацюванням [4]

Вибір тієї чи іншої методики обумовлено наявністю необхідної інформації в аналітика, яка використовується в обраній методиці.

Планування підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства має бути спрямовано на нарощування конкурентних переваг, що є кількісним та якісним зростанням конкурентних переваг продукту другого порядку порівняно з продуктом першого порядку. Етапами створення доданої вартості слід вважати ті, що запропоновані М. Портером:

- 1) забезпечення постачання сировини;
- 2) виконання робіт (виробництво продукції, надання послуг);
- 3) забезпечення збуту;
- 4) маркетинг і продаж;
- 5) обслуговування (зокрема гарантійне) [5, с. 472].

Наведені види діяльності відображають етапи, на яких менеджером підприємства здійснюється контроль формування конкурентних переваг продукції відповідно до запланованих. Особливу увагу слід зосередити на якості та вартості сировини, що надходить на підприємство для подальшого використання у виробництві продукції, яка виводиться на ринок споживачам. Залежно від параметрів якості та вартості сировини на вході менеджери можуть визначити показники конкурентоспроможності продукції на виході; спрогнозувати межі відхилень і визначити акценти контролю.

Планування підвищення конкурентоспроможності продукції поділяється на два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічний рівень покликаний забезпечувати нарощування та утримання конкурентних переваг продукції. Це можна зробити шляхом формування конкурентних переваг підприємства, що є факторами,



які формують конкурентні переваги продукції. Оперативне управління конкурентоспроможністю продукції складається з чотирьох рівноцінних рівнів: управління якістю; управління асортиментом; управління собівартістю та ціною; управління збутом [2, с. 116].

Отже, конкурентоспроможність продукції підприємства відображає міру його привабливості для кінцевого споживача. Проте параметри і критерії конкурентоспроможності, які є значущими як для виробника, так і для споживача, часто різняться або залишаються невизначеними, що є перешкодою вдосконалення та зміцнення позицій за тими параметрами, які можуть задовольняти очевидні та приховані потреби споживачів. Звідси перспективи подальших досліджень у цьому напрямі мають полягати у розробленні нових і вдосконаленні існуючих методик визначення конкурентоспроможності продукції для адекватної оцінки конкурентної позиції продукції на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.

---

**Література:** 1. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28. 2. Маркіна І. А., Сьомич М. І., Ковалевська Н. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 68. С. 129–137. 3. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117. 4. Пастущин В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2007. № 12. С. 232–240. 5. Портер М. Конкуренція. Москва : Вільямс, 2012. 608 с.



## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ БАНКУ

УДК 336.7

Овчаренко Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто різноманітність банківських послуг, визначено проблеми їх розвитку. Виявлено основні переваги та недоліки розвитку продуктів і послуг банку. Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку сфери банківських послуг.

**Ключові слова:** банківський продукт, ринок банківських послуг, банківська система, інноваційна діяльність, банківська установа, клієнт банку.



**Annotation.** The diversity of banking services is considered and the problems of their development are identified. The main advantages and disadvantages of the development of products and services of the bank are identified. The current state and prospects of development of banking services are studied.



**Keywords:** banking product, banking services market, banking system, innovation activity, banking institution, bank client.



Важливу роль у розвитку економіки країни відіграє ринок банківських послуг. І варто зазначити, що банківська діяльність в Україні з кожним роком розвивається з великою швидкістю, і спектр послуг, що надаються стає більш широким та різноманітним. А розширення комплексу банківських товарів та послуг, своєю чергою, приводить до зростання ринкової конкуренції та викликає потребу розвитку інноваційної діяльності.

**Метою** статті є визначення проблем і перспектив розвитку продуктів та послуг банку.

Доцільність поглиблення питань щодо сфери банківських послуг демонструється достатньо великою кількістю наукових напрацювань у цьому напрямі. Зокрема, серед сучасних дослідників слід зазначити таких як: Д. М. Гриджук [1], С. О. Колодізева [2], В. В. Шмігельська [3].

Банківські послуги мають досить велику різноманітність, і вона дещо більша за перелік банківських операцій, що зазначені у ст. 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [4], а тим більше наведеним у Законі визначенням банківської діяльності.

Окрім надання традиційних банківських послуг споживачам, таких як розрахунково-касове обслуговування, надання кредитів і депозитів, банківська установа також може надавати інформаційно-довідковий, консультаційні та електронні послуги, валютні операції та операції з цінними паперами тощо.

Банківській сфері властиві великі можливості, адже вона є стимулятором економічного зростання та соціального прогресу суспільства. Банківські продукти є традиційною сферою банківського бізнесу, спрямованого на підвищення доходів банків і задоволення потреб приватних і корпоративних клієнтів у розвитку національної економіки.

Якість послуг, що надаються банками, постійно зростає, але деякі проблеми виділити варто (табл. 1).

Таблиця 1

### Проблеми розвитку банківських послуг

Проблема	Зміст
1	2
Нестабільність системи державного регулювання банківської системи	Складна економічна ситуація в країні у попередніх роках вимагала впровадження дієвих антикризових заходів для стабілізації економіки держави. Основна відповідальність лягла на нову владу і НБУ почала активно реалізовувати нові програми розвитку банківської системи та почала очищення її від нестійких установ, власники яких були невідомими. Проте така значна трансформація мала більш негативний характер, як на розвиток національного господарства так і на процес формування довіри клієнтів до банківських установ. Це свідчить, що НБУ проводив політику, яка не була зрозумілою для переважної більшості громадян. Зростання значного рівня інфляції лише погіршило цю ситуацію. Державні органи влади не змогли пом'якшити наслідки цих процесів для всієї системи національної економіки, що додатково підірвало довіру з боку українського населення [5, с. 101]. Переважна більшість населення зазнала істотних втрат від девальвації гривні: 96,4 % (зменшення купівельної спроможності); 91,6 % (важкість сплати комунальних послуг); 89,5 % (знецінення заробітної плати); 82 % (знецінення пенсій і соціальних виплат); 80,7 % вважають, що знецінилися гривневі заощадження [5, с. 102–103]
Недостатня кількість добросовісних клієнтів	Непроста економічна ситуація в країні призвела до зниження купівельної спроможності населення і це в свою чергу зумовило зменшення кількості платоспроможних клієнтів. Як наслідок, в умовах надання позик під високі відсотки ті підвищення вимог до клієнтів банки втратили значний відсоток споживачів.
Недостатній рівень взаємної довіри в межах ринку банківських послуг	Внаслідок девальвації гривні споживачі втратили можливість обслуговувати власні кредити, і це призвело до глибокого рівня недовіри між клієнтами та банківськими установами. Банки почали передавати заборгованість клієнтів колекторським компаніям та подавати судові позови і це згодом призвело до втрати частки ресурсів
Недостатній рівень фінансової грамотності клієнтів	До 2008 року проблему фінансової необізнаності клієнтів ніхто не враховував, але згодом, після детального аналізу причин та наслідків фінансово-економічної кризи стало зрозуміло, що відсутність фінансових знань споживачів мали доволі негативний вплив на кризові ситуації. Таким чином, для усунення цієї проблеми було розроблено низку заходів щодо підвищення рівня знань населення у фінансовій сфері



Закінчення табл. 1

1	2
Низька доступність банківських послуг	У цей час банки відкривають відділення та активно конкурують між собою, переважно, у великих містах. При цьому жителі менших населених пунктів досить часто не мають змоги у повному обсязі користуватися банківськими продуктами чи функціями. У зв'язку з цим частина населення не задіяна. Варто зазначити, що для зменшення впливу цієї проблеми слід збільшити кількість відділень у всіх регіонах України, що, своєю чергою, сприятиме залученню більшої кількості споживачів і сприятиме збільшенню прибутку

Проаналізувавши зміст табл. 1, можна стверджувати, що, незважаючи на активний розвиток інноваційної діяльності банківських установ, все ж є проблеми, які вимагають застосування наукових підходів щодо їх усунення та вдосконалення розбудови ринку банківських послуг в Україні.

У період 2015–2022 рр. простежується динаміка скорочення кількості банківських установ, зумовлена прийняття рішення про ліквідацію значної кількості проблемних банків. Ліквідація низки проблемних банків, з одного боку, позитивно впливає на прозорість банківської системи, а з іншого – призводить до погіршення конкурентного середовища та умов надання банківських послуг у зв'язку із суттєвим зменшенням кількості учасників банківського сектора. За результатом звіту НБУ, станом на 1 березня 2022 року в Україні зафіксовано 69 діючих банків в Україні [6].

Лідером серед банків у рейтингу стійкості залишається Райффайзен Банк [7], до переваг якого можна віднести широкий спектр послуг і продуктів, як стандартних, так й інноваційних, а також залучення більше трьох мільйонів споживачів.

Варто зазначити, що для покращення конкурентоспроможності банкам слід шукати нові шляхи удосконалення та розробки банківських продуктів та послуг.

Наприклад, у період пандемії банки модифікували свої послуги та почали приділяти більшу увагу інтернет-банкінгу і використанню технологій віртуальної реальності, що допомогло населенню комфортно та без загрози для здоров'я користуватися послугами банку.

У XXI столітті банківська система має достатній інноваційний потенціал та активно взаємодіє у світовому інноваційному процесі в банківській сфері. Один із головних шляхів поліпшення інноваційної діяльності в банках України – це виокремлення та розробка інноваційної політики та стратегії як самостійних та самодостатніх напрямів у загальній банківській стратегії.

Збільшення кількості шахрайств з використанням платіжних карток з магнітною стрічкою змушує банки прискорити уведення та розповсюдження нових технологій здійснення безготівкових розрахунків і способів захисту своїх клієнтів. Технології чипових карток, таких як PayPass та PayWave, у цьому разі є більш безпечними та комфортнішими у використанні. Можна виділити такі переваги цього продукту над картками з магнітною стрічкою: швидкість проведення операції, простота та безпечність у використанні. Також багатонадійним варіантом використання цієї технології може бути її суміщення з годинником або телефоном.

Одним із недоліків інноваційної політики банків я можу назвати відсутність розробки власних унікальних продуктів і послуг, а запозичення з ринку світових банків. Така тенденція зумовлена через можливі ризики втрати фінансових ресурсів банківської установи, а також заради економії часу та коштів на саму розробку інноваційного продукту.

**Висновок.** Важливо розуміння значущості інновації як складової для успішного функціонування банківських установ у майбутньому. Більш детальне вивчення галузей дистанційного обслуговування, мобільного та інтернет-банкінгу, формування самостійної інноваційної політики, створення та поширення інноваційних відділів, організації способів обслуговування клієнтів банку допоможе покращити роботу сфери фінансових послуг.

Також не менш важливим кроком є врахування всіх можливих загроз, які впливають на розвиток інновацій в банківській системі. Також для завоювання та міцного утримання конкурентної переваги банки повинні постійно вивчати інші фінансові установи та їх тенденції впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність є досить складною та вимагає від банківських установ не лише розробку нових продуктів і послуг, а й знаходити різні способи для організації діяльності банківської установи та комунікації з клієнтами. Також банкам доцільно більшу увагу приділити розробці своїх власних унікальних банківських



продуктів і послуг, а не запозичених з ринку світових банків. Це дозволило б стати банківській системі країни більш унікальною та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Внукова Н. М.

**Література:** 1. Гриджук Д. М. Ефективність банківської діяльності: посткризові виклики та сучасні управлінські рішення : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 295 с. 2. Колодізева С. О. Визначення поняття «банківська послуга» за системним підходом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 268–272. 3. Марценюк-Розарьонова О. В., Шмігельська В. В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6594>. 4. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14?find=1&text=%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA#Text>. 5. Балакірева О. М., Дмитрук Д. А. Соціально-економічні наслідки фінансової кризи та девальвації гривні. *Український соціум*. 2016. № 3 (58). С. 100–109. 6. Національний банк України. URL: <http://www.bank.gov.ua>. 7. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2021 року. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>.



## ОСОБЛИВОСТІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 339.138

Олійник А. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті подано теоретичне узагальнення основних ознак бренду відповідно до затверджених концепцій бренд-менеджменту. Можливість ефективного формування бренд-менеджменту як виду управлінської діяльності вітчизняних підприємств, прояву інноваційної активності та стратегічного бачення перспектив розвитку ринку.

**Ключові слова:** бренд, підприємство, бренд-менеджмент, стратегія, брендинг.



**Annotation.** In the article theoretical generalization of basic signs of brand is given in accordance with the ratified conceptions of brand management. Possibility of the effective forming of brand management as type of administrative activity of domestic enterprises, display of innovative activity and strategic vision of prospects of market development.

**Keywords:** brand, enterprise, brand management, strategy, branding.



**Постановка проблеми.** Сучасні проблеми вимагають сучасних рішень, тому підприємства усе більше звертаються до бренд-менеджменту і брендингу задля завоювання місця на ринку, боротьби товарів. Компанії, які мають унікальні активи та переваги, можуть займати лідируючі позиції на ринку, а таким активом є саме бренд. Україна потребує забезпечувати бренд-менеджментом свої підприємства з урахуванням особливостей ринкової економіки.



Аналіз останніх досліджень. Розглянути бренд-менеджмент, бренд, брендинг допомогли роботи науковців вітчизняних і зарубіжних, які внесли в свої роботи теоретичні та практичні засади брендингу. Такі вчені, як Д. Аакер [1], Ж.-Н. Капферер [3], Ф. Котлер [4], Ж. Ламбен [5], а також вітчизняні: Бондаренко І. В. [2], Кардаш В. Я.

**Метою** цієї статті є розгляд бренд-менеджменту в діяльності підприємства, ознайомлення з брендингом і його особливостями у сьогоденних реаліях.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття бренд-менеджмент має під собою ще два головні поняття: бренд і менеджмент. Для того щоб розумітися на них, розглянемо детальніше, а саме Ламбена, як він описує бренд. Бренд – це система, що пов’язує товар з його характеристиками, торговою марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгової марки та клієнтів [5].

Менеджмент – це управління, метою якого є розумне використання, а також досягнення поставлених цілей шляхом усіх доступних ресурсів, соціальних чи економічних систем в умовах ринкової економіки.

Тобто можна зробити висновок, що бренд-менеджмент – це управління брендом, для досягнення поставлених цілей за допомогою усіх інструментів менеджменту.

Брендинг – це фундаментальний стратегічний процес, який охоплює всі аспекти діяльності компанії, що має довгострокові відносини із споживачами, користувачами конкретного товару [7, с. 58].

Головна стратегічна задача брендингу: створити бренд, який володіє такою привабливістю для споживача, яка позитивно впливає на купівлю вашого продукту чи користування сервісом навіть на фоні більш дешевих пропозицій конкурентів.

А головна задача, яка стоїть перед бренд-менеджером: доцільно обрати стратегію підприємства, яка зможе в очах споживача підняти бренд на нові сходи і вивести його на світовий ринок.

Більшість розуміє, що бренд може виступати як інструмент маркетингу та конкурентоспроможності. Тому слід створити успішний бренд, а для цього, на думку Ф. Котлера, розробнику потрібно відповісти на чотири запитання: «для кого», «навіщо», «для якого використання» та «проти якого конкурента» [6, с. 429]. Відповівши на запитання, можна обрати правильне позиціонування бренду. Тому в сучасних умовах бренд є центральним поняттям маркетингу.

Для успішної роботи на підприємствах необхідно враховувати ряд важливих чинників, які впливають на ефективність бренд-менеджменту в стратегічному розвитку цього підприємства.

Водночас бренд-менеджмент може припинити організовувати якщо не просування конкретного товару, то просування його послуг в інших сферах, як медицина, культура, освіта. У таких галузях теж існує потреба розвивати ефективне управління брендом, створювати імідж серед потенційних клієнтів (споживачів), учасників, спонсорів.

Класифікація брендів за їхньою належністю та контролем над ними є бренд виробник, кобрендинг (спільний бренд) і приватна торгова марка.

Більшість споживачів не розуміють і не вміють відрізнити поняття бренду і торгової марки. Торговельна марка – це позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших.

Тому слід розглянути схему створення бренду, вона подається у вигляді етапів, які коротко показують, через що проходить кожен бренд на етапі свого становлення. Створення власного бренду – процес тривалий і має здійснюватися поетапно [2].

Етапи створення бренду:

1. Розробка мети і планування. Цей етап включає основні складові: аналіз ресурсів, визначення існуючого потенціалу бренду і бажаної результативності, визначення первинних показників ефективності, терміну та умов тимблдингу.

2. Аналіз поточного стану бренду. Спираємось вже на існуючу репутацію і відгуки споживачів, на рівень лояльності до бренду і, можливо, на результати, які вже є і які ми хочемо бачити у майбутньому.

3. Аналіз ринку. Проводимо порівняльний аналіз наших конкурентів, ринку збуту.

4. Визначення сутності бренду. На цьому етапі виконуються наступні кроки: місія та корисність бренду визначають передбачувану аудиторію, її основні інтереси, особливості та атрибути (фірмові знаки, упаковка, логотип тощо).



5. Розробка стратегії. Управління сильними сторонами бренду полягає у визначенні тих, хто покликаний нести відповідальність за його розвиток, а також у просуванні їхньої стратегії, нагляду та ефективності.

6. Просування, моніторинг та оцінка ефективності припускають контроль над зміною ключових показників ефективності, постійне порівняння поточного стану бренду і бажаного, зміна (за необхідності) стратегії.

Ці етапи потребують контролю, отримані показники за допомогою аналізу можуть змінюватись, (за необхідності) змінювати стратегію.

Сьогодні менеджери розглядають організаційну культуру як цінний стратегічний інструмент, який спрямовує всі відділи та окремих співробітників до загальної мети, підвищує залучення співробітників, спонукає персонал працювати на благо компанії та полегшує спілкування всередині компанії.

Створення всередині компанії корпоративної культури може допомогти знизити витрати на підбір співробітників, знизити витрати на маркетинг – команда підприємства сама створює позитивний імідж у зовнішнє середовище. Адже бренд це не тільки про зовнішній фактор [3].

На сьогодні ефективний бренд-менеджмент у всіх сферах особливо важливий для розвитку брендів в Україні. Зарубіжні компанії зі своєю чіткою позицією на ринку і хорошою репутацією, знаком якості вплинули на появу багатьох різних компаній, яких у нашій країні раніше не було, і вони тільки починають розповсюджувати свою продукцію. Таким чином, формують певну споживчу культуру країни.

**Висновок.** Отже, бренд-менеджмент сьогодні є необхідною сферою управління у всіх галузях. У цей час він переходить на новий етап, стаючи основою організації, дозволяє через управління брендом продукту та його іміджу підвищити позиції підприємства на ринку.

При розробці стратегії враховуються усі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також економічні та фінансові показники.

Бренд-менеджмент все ще розвивається і пристосовується до нових умов, Україна повинна докласти своїх зусиль на розвинення правильного брендингу, який спирається на зв'язок між компанією та клієнтами.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К. В.*

---

**Література:** 1. Аакер Д. Стратегия портфеля брендов // Стратегическое направления. А. : Изумруд Групп Паблишинг Лимитед, 2006. 2. Бондаренко І. В., Дубницький В. І. Сучасний маркетинг. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2011. 326 с. 3. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. Москва : Вершина, 2007. 448 с. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Санкт Петербург : Питер, 2006. 464 с. 5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Санкт Петербург : Наука, 1996. 156 с. 6. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 3 (37). С. 61–64. 7. Пулин П. А. Инновационный потенциал предприятия. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2016. Т. 34. С. 221–223.





## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

УДК 159.9.072.43

Проців Я. І.

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті представлено результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних особливостей лідерства та відповідальності у здобувачів вищої освіти. Виявлено середньо-низький рівень розвитку лідерських якостей, середній рівень розвитку морально-етичної відповідальності та інтернально-екстернальний локус контролю.

**Ключові слова:** лідерство, відповідальність, навчальна діяльність, здобувач освіти, локус контролю.



**Annotation.** The article presents the results of theoretical analysis and empirical research of psychological features of leadership and responsibility in higher education. The medium-low level of development of leadership qualities, the average level of development of moral and ethical responsibility and the internal-external locus of control were reveal.

**Keywords:** leadership, responsibility, educational activity, student, locus of control.



Молоді люди, які сьогодні здобувають вищу освіту в Україні, – це майбутні фахівці, які займуть провідні місця в державних, суспільних інституціях, і стануть лідерами в тій або іншій сфері діяльності. Але слід зазначити, що сучасна система вищої освіти не спрямована на розвиток лідерських якостей особистості. Тобто існує певна суперечність між соціальним запитом на формування і розвиток молодих лідерів та відсутністю науково обґрунтованих рекомендацій щодо реалізації цього процесу. Це зумовлює необхідність створення в системі вищої освіти психолого-педагогічних умов для розвитку лідерських якостей та відповідальності здобувачів.

Проблема лідерства привертала увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Вивченням різних аспектів лідерства займалися такі вчені, як: Стогділ Р., Хоуманс Р., Краснощок І. П., Кричевський Р. Л., Паригін Б. Д., Мороз В. П., Андреева Г. М. та інші.

У сучасній психологічній науці існує багато теорій лідерства, робляться спроби виокремити типи лідерів, описати ефективного лідера тощо. Аналіз досліджень свідчить про те, що лідерство вивчається здебільшого соціальними психологами в контексті групових процесів – становлення та управління малою групою, динамічних процесів у ній тощо.

Останнім часом активно розвивається напрям досліджень з політичного лідерства, вивчається проблематика лідерства в контексті психології управління (Баранова С. В., Карамушка Л. М. та ін.) [1; 3].

Але проблема розвитку відповідальності як чинника лідерських якостей особистості поки що залишається поза увагою науковців, попри те, що має як значну наукову актуальність і новизну, так і практичну значущість.

У психологічній літературі розглядається широке коло питань, пов'язаних із визначенням параметрів відповідальної поведінки, шляхів і засобів виховання відповідального ставлення до певної діяльності, виокремленням механізмів формування відповідальності. Західними авторами проблема формування відповідальності вивчається в межах морального розвитку особистості (Піаже Ж., Колберг Л.), дослідження чинників та умов, що впливають на процес атрибуції відповідальності (Хайдер Ф., Вайстер Е., Вайнер В.).

Вітчизняні науковці досліджують відповідальність переважно за такими напрямками: вивчення умов, чинників, прийомів виховання відповідальності на різних вікових етапах (Савчин М. В.); відповідальність як



феномен міжособистісних відносин у груповій діяльності (Баранова С. В. та ін.); формування відповідальності в конкретному виді діяльності (Гришук В. та ін.) [1; 2; 8].

Таким чином, у психологічній науці проблема відповідальності досліджується здебільшого в контексті формування суспільно-значущих якостей особистості; зокрема у школярів різного віку.

Актуальність проблеми відповідальності як чинника розвитку лідерських якостей здобувачів освіти зумовлена порівняно незначною розробкою цієї проблематики саме в контексті вікового розвитку особистості, а також необхідністю розробки психологічних умов, конкретних програм з метою розвитку цих якостей [5].

Студентські роки здебільшого збігаються з періодом юності в онтогенезі особистості, для якого характерними є пошуки власного місця у світі, самоствердження та самореалізація, пошук та ствердження світоглядних орієнтирів, опанування майбутньої професії. Все це складає сутність процесу особистісного і професійного самовизначення молодшої людини [7].

Навчання у ЗВО значною мірою активізує процес особистісного розвитку завдяки включенню здобувача до системи професійного навчання, нової системи взаємин як усередині студентських груп, так і між викладачами і студентами. Таким чином, період студентства є сенситивним для розвитку лідерських якостей особистості.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми нашого дослідження [3].

**Метою** статті є висвітлення результатів теоретичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних особливостей лідерства та відповідальності у здобувачів вищої освіти.

В емпіричному дослідженні використано методи психодіагностики особливостей лідерських якостей особистості: методика «Діагностика лідерських якостей» Жарікова Є., Крушельницького Є., методика «Самооцінка лідерства» Фетіскіна Н. П., Козлова В. В., Мануйлова Г. М. і відповідальності: опитувальник ДРМЕВО (Тимошук І. Г.) – використовується для діагностики рівня морально-етичної відповідальності особистості та методику «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК) Бажина Е. Ф., а також кількісні та якісні методи обробки емпіричних даних. У дослідженні брали участь студенти 2 курсу факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця, кількістю 25 осіб.

Результати дослідження лідерських якостей здобувачів освіти відображено в табл. 1, 2.

Таблиця 1

**Показники здатності до лідерства у здобувачів вищої освіти (у балах)**

Шкала	M (SD)
Здібність до лідерства	25,3±8,5

Отримані дані вказують на середньо-низький рівень розвитку здатності до лідерства у здобувачів дослідженої групи. Лідерство є специфічною властивістю особистості, важливим компонентом загальної структури процесів, що протікають у групі. Ефективність групової діяльності безпосередньо залежить від лідерів, їх позиції і стилю спілкування. Сучасна дійсність вимагає від особистості нових, нестандартних підходів до поведінки та діяльності. Ініціативність та активність є одними з основних якостей, які необхідні молодій людині для забезпечення реалізації її творчого потенціалу та висунення на позицію лідера, яку завжди займає активна особистість.

Таблиця 2

**Показники самооцінки лідерських якостей у здобувачів вищої освіти (у балах)**

Шкала	M (SD)
Рівень лідерства	4,1±1,4



Отримані результати вказують на середній рівень лідерства у досліджуваних. Ми вважаємо, що такі дані свідчать про те, що сучасна система вищої освіти приділяє недостатню увагу питанню формування і розвитку лідерських якостей у здобувачів освіти.

Відсутній комплекс цілеспрямованих заходів з розвитку цих якостей, необхідних особистості для успішного професійного зростання. Більшість студентів не можуть повноцінно проявити свої лідерські якості. Аналіз наявних програм формування лідерських якостей особистості показав, що вони не відповідають інтересам сучасного студента, а призначені в основному для дітей шкільного віку [9].

Однак вища школа повинна допомогти кожному визначити себе як відповідальну, вільну у своєму творчому виборі, активну та ініціативну особистість. При цьому ключовими характеристиками формування організатора є особистісні орієнтації, засновані на прийнятті викладачем особистості кожного студента як неповторної індивідуальності, що має власні інтереси, потреби, погляди, особистісні цінності та прагне до реалізації права вибору шляху саморозвитку і самовизначення.

Система вітчизняної освіти зазнає істотних трансформацій в організаційній структурі, змінюються напрямки навчально-виховного процесу, які засновано на принципах і цінностях гуманізму. Змінюються завдання освіти в цілому та закладів вищої освіти (ЗВО) зокрема. Одним із завдань ЗВО є формування активної особистості, розвиток організаторських якостей, умінь і навичок не у невеликій групі студентів, а у кожного члена студентського колективу. При цьому найбільш актуальним для вчених проблем залишається питання про створення сприятливих та ефективних умов, які б впливали на процес становлення лідера.

Результати дослідження рівня відповідальності у здобувачів наведено в табл. 3, 4.

Таблиця 3

#### Показники рівня морально-етичної відповідальності у здобувачів вищої освіти (у балах)

Шкали	M (SD)
Рефлексія на морально-етичні ситуації	2,7±1,0
Інтуїція в морально-етичній сфері	2,5±0,9
Екзистенціальна відповідальність	3,2±1,2
Альтруїстичні емоції	3,5±1,3
Морально-етичні цінності	2,2±0,8
Рівень морально-етичної відповідальності	14,1±4,8

Таблиця 4

#### Показники локусу контролю в різних сферах у здобувачів вищої освіти

Шкали	M (SD)
Загальна інтернальність	5,7±2,0
Інтернальність у сфері досягнень	5,5±1,9
Інтернальність у сфері невдач	6,8±2,3
Інтернальність у сімейних відносинах	5,5±1,9
I Інтернальність у сфері діяльності	5,1±1,8
Інтернальність у міжособистісних відносинах	5,9±2,1
Інтернальність щодо здоров'я	4,2±1,5

Рівень сформованості морально-етичної відповідальності у респондентів є середнім. Найбільш розвиненими є альтруїстичні емоції (3,5±1,3 балів) і екзистенціальна відповідальність (3,2±1,2 балів); найменш – морально-етичні цінності (2,2 ± 0,8 балів).

Відповідальність – це складний феномен, вище особистісне утворення, форма саморегуляції особистості, одна з базових моральних якостей, що характеризує особистісну і соціальну зрілість.

Формування морально-етичної відповідальності надзвичайно важливо вже в юнацькому віці при опануванні професійних норм. Цей період є основою вибору життєвої стратегії, в якій морально-етична відпові-



дальність фахівця перед суспільством, іншими людьми, самим собою за результати власної діяльності, грає важливу роль.

Таким чином, вивчаючи і аналізуючи морально-етичну відповідальність як комплексне, складне, полісемантичне психологічне утворення, можна зазначити, що саме в період ранньої дорослості відповідальність стимулює прийняття власного рішення у формуванні цінностей, поглядів, способу життя, оскільки студентський вік є особливо чутливим періодом щодо інших психологічних утворень. Одним із атрибутів відповідальності є особистісний вибір, який впливає на професійне становлення.

Результати вказують на середній рівень загальної інтернальності у досліджуваних здобувачів. Найбільш відповідальними досліджувані відчують себе за власні невдачі (Інтернальність в сфері невдач –  $6,8 \pm 2,3$  балів), найменш – за своє здоров'я (Інтернальність щодо здоров'я –  $4,2 \pm 1,5$  балів). В цілому можна говорити про те, що у респондентів визначено змішаний тип контролю – зовнішньовнутрішній.

Локус контролю – особистісна характеристика, яка відображає схильність індивіда атрибутувати відповідальність за успіхи і невдачі своєї активності або зовнішнім обставинам, умовам і силам, або самому собі, власним зусиллям, недолікам, розглядати їх як власні досягнення або результат прорахунків, а також відсутність відповідних здібностей [2].

Ця індивідуально-психологічна характеристика є досить стійкою, такою що слабо піддається змінам, особистісною якістю, незважаючи на те, що остаточно формується в процесі соціалізації. Багато в чому ця стабільність локусу контролю обумовлена тим, що він практично безпосередньо пов'язаний з таким показником соціальної орієнтації особистості, як екстернальність (екстернальний, або зовнішній локус контролю) та інтернальність (інтернальний, або внутрішній локус контролю).

Більшості людей одночасно властиві тією чи іншою мірою й інтернальність, й екстернальність, а межа між ними є рухомою – в одних випадках домінує інтернальний, в інших – екстернальний локус контролю. Крім того, деякі сучасні дослідження дають підстави стверджувати, що переважання інтернальності або екстернальності обумовлено соціальним навчанням [8].

Таким чином, дослідження лідерських здібностей та відповідальності здобувачів вищої освіти показало наявність середньо-низького рівня розвитку лідерських якостей, середній рівень розвитку морально-етичної відповідальності та інтернально-екстернальний локус контролю.

**Висновки.** Результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних особливостей лідерства та відповідальності у здобувачів вищої освіти переконливо доводять необхідність розробки спеціальних психологічних технологій, за допомогою яких ці феномени можна цілеспрямовано розвивати в умовах закладу вищої освіти. Саме це і є перспективами подальших розвідок означеної проблематики.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Афанасьєва Н. Є.

---

**Література:** 1. Баранова С. В. Професійна відповідальність в управлінській діяльності (соціально-психологічний аспект) : монографія. Луганськ : Вид-во «Світлиця», 2006. 200 с. 2. Гришук В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2012. 152 с. 3. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навч.-метод. посіб. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 76 с. 4. Краснощок І. П. Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. 2021. № 194. С. 144–150. 5. Куриця А. І. Психологічна сутність відповідальності як риси особистості студента. *Наукові праці Кам'янець-Подільського державного ун-ту : зб. за підсумками звітної конф. викладачів і аспірантів*. 2006. Т. 3. С. 64–65. 6. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2020. № 2. С. 200–207. 7. Савицька Т. В., Іотова І. Н., Маджар Н. М. Особливості формування особистості лідера в студентському колективі. *Сучасна медична освіта: методологія, теорія, практика*. 2020. № 1. С. 177–180. 8. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. 280 с. 9. Скірка І. Психологічні особливості лідера у студентській групі. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2017. № 10. С. 60–62.





## REMOTE WORK AT IT COMPANYA

UDC 330.3

Y. Savchenko

Master's student of the 2nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** Understanding of remote work in IT companies, methods of improving the process. It is suggested to look at different points of view for the main reason for the identification of the current problem.

**Keywords:** remote work, IT company, personnel management.



**Анотація.** Досліджено поняття дистанційної роботи в ІТ-компаніях, методи вдосконалення процесу. Пропонується розглянути різні точки зору на головну причину виявлення актуальної проблеми.

**Ключові слова:** віддалена робота, ІТ-компанія, управління персоналом.



Modern realities and the need to improve the efficiency of the enterprise require a fundamentally new look at the process of organizing remote work. In today's world, distributed teams have become a reality, some companies have been moving towards this for years gradually introducing automation, some planning, a separate narrow segment of employers believed that this was not possible [1].

And what happened in the end? Remote work has become a reality for everyone at once. When writing the work, the following information and literary sources were used: textbooks, scientific articles and materials of scientific conferences, Internet resources. At the same time, the topic of organizing work remotely was developed and globally considered in the works of foreign and Ukrainian authors: I. Lytovchenko, S. Vasilik, A. Malyukina, N. Nazarov, I. Matsikanych, K. Nemashkalo, A. Agashkova, P. Drucker, T. Peters and R. Watmen, Scott D. Sink.

Almost any specialist whose work is related to intellectual activity can work remotely: from a website developer, illustrator and SMM manager to a consultant for online sales of goods and services. Habitual office professionals can also work remotely: lawyers, accountants, personnel officers and personal assistants to managers.

**The aim of the article** is to provide a theoretical basis for the organization of remote work.

Moving to remote work is perhaps the single greatest opportunity today to improve your company's happiness, diversity, economy, productivity, flexibility, talent pool and environmental impact. It's easier than ever to do this, and the world's most innovative companies are adopting it at an unprecedented rate [2].

For a deeper understanding of certain meaning, such as «remote work». Let me consider how five scientists describes the concept of «remote work» (table 1). In addition, after that, a single definition of this value was derived.

Table 1

### Morphological analysis of the term «remote work»

Author	Definition	Genus
1	2	3
Hamlet Markarian	A form of employment in which the employer and the employee (or the customer and the contractor) are at a considerable distance from each other, transmitting and receiving the terms of reference, work results and payment using modern means of communication	Form of employment
Lyudmila Polovinkina	An employment relationship that involves the performance of work duties by an employee outside the employer's office	Employment relationship
J. Fraid, D. Heinemeier Hansson	This is a job for a company, but not tied to an office. The specialist works in the state, receives a salary, but does not go to the office. And the work is done from a convenient location [6]	Job for company



End tabl.1

1	2	3
V. Orlov	It is the practice of organizing a workflow in which permanent or temporary employees work at home, instead of commuting to work in the premises of the tenant or customer [5]	Practice of workflow
A. Lushnikov	Organization of work and / or the form of performance by the employee of labor duties, which could be carried out at the employer's premises, but is regularly performed outside these premises, using information technology to communicate with management and colleagues [3]	Organization of work

Conducting morphological analysis, I came to the conclusion that remote work is sometimes also called telecommuting. Based on the analysis carried out, I can conclude earlier that remote work is a form of employment in which the employer and the employee are at a considerable distance from each other, transmitting and receiving the terms of reference, labor results, the employee performs any work and payment for using modern means of communication (messengers /skype, zoom, telegrams, vibe, google meets/, corporate chats, mail).

Scientists have done research [7] and you can see the results of the polls below. Self-discipline issues lead the top challenges that professionals face remotely. This was stated by 41.8 % of the respondents. Another third (32.2 %) complained that it is not their own attitude that prevents them from concentrating, but many external distractions. 13.6 % of freelancers, like many newcomers to remote work, lack socialization. And 6.3 % complained about the lack of a comfortable workplace. Two-thirds of respondents (66.7 %) named the main advantage of remote work the ability to work at their own pace.

The second most popular advantage of telecommuting was the saving of time and money on trips to the office (17.5 %). 8.1 % of respondents said that they value telecommuting for the opportunity to concentrate on work tasks and not be distracted by strangers. Also, the top reasons to fall in love with a remote location included the ability to travel (3 %) and protection from diseases (2.9 %). The forced transition to remote work allowed many to try this format of work for the first time.

Pick up additional tools for employee interaction. It is important to find convenient programs for working remotely with projects and for communicating with each team member.

Slack is a convenient corporate messenger for communication and file transfer. Seamlessly integrates with Trello and many other apps.

Zoom is a video conferencing platform that can be attended by several hundred people. Integrates with DropBox and Microsoft Outlook.

Google Docs is a resource for working with documents, allowing participants to simultaneously make edits, leave comments and communicate.

Canva is a teamwork tool that makes it easy to create social media graphs, charts, reports, presentations, posters and more.

There are some methods-recommendations to organize your remote-work.

First steps in managing a remote team. The "virtual office" is ready, now you need to deal with employee training. Remotely explaining to a person what is required of him is not easy. The manager needs to properly set up business processes.

Formulate the ground rules for a remote team. First, write down how you see your remote team's working day and write a guide for how to work.

Prepare online training documents for telecommuting. You can record videos or screencasts for remote employees so that they understand in which programs, on which platforms they will have to work with the rest of the team.

Focus on visual content. During telecommuting, you will need to explain something to employees, for this use visual content. Graphs, tables, charts, posters, checklists can be made in Canva, printed and hung in the workplace.

Assign a curator for a new employee. The curator will help you figure out the work process, answer the newbie's questions and provide friendly support. Skyeng, which employs 90% of its employees remotely, advises making daily appointments during the first week. Discuss with the new employee what he did, what difficulties arose and why.



Make your schedule flexible. Some employees are productive at 7 a.m., while others are more comfortable starting work at noon. GitHub, the largest web service for hosting IT projects, advises allowing employees to self-manage their time.

If the members of the distributed team live in different time zones, agree on a convenient time for everyone to be in touch. Don't forget about national holidays. Therefore, it is better to keep a general calendar, where it will be clear on which days which employee has a holiday. To do this, you can use the Calendly program, for example.

Work process and motivation of distributed team members. A good manager should be an example for the whole team. Show employees how to set goals, complete tasks, maintain discipline, and be independent in their work.

Choose those employees who know how to work remotely. The first step is to assemble a team of specialists who know how and like to work remotely. Not every person is ready to be remote. Someone is constantly distracted by household chores, cannot sit still, often is not at the workplace, it is difficult to contact him via video link [4].

Build trust in your team. Start with yourself. The manager's openness will make other team members feel relaxed. Share photos of your home office, family, pet, and build friendships with employees.

Motivate employees to achieve their goals. According to HeadHunter 2020, employees need not only material motivation, but also career opportunities, extra days off, a comfortable workplace, bonuses, and training courses. Therefore, be sure to introduce an internal reward and motivation system for your distributed team.

For example, you can make a bonus system. For help in solving problems, each employee will have the opportunity to give bonuses to colleagues. At the end of the month, the accumulated bonuses can be spent on additional time off or corporate gifts.

**Conclusion:** there is an opinion that remote work is almost a career dead end. But a quick glance at the statistics is enough to understand that teleworking of employees is a powerful international trend. The number of remote employees would not grow exponentially if people viewed remote work as a futile endeavor. There are many examples of successful career growth for remote employees in both large companies and small firms. But it is important to remember that effective remote work requires specific skills, organization and technical equipment. With them, a remote employee can easily work as productively and achieve success as any other employee in the company. The value of telecommuting (remote-work) for companies may not lie in productivity gains, but, for example, in increasing attractiveness in the labor market. Flexible working hours are becoming one of the main criteria when choosing an employer, so that companies that do not support it turn out to be less attractive to jobseekers and may later face difficulties in hiring specialists [1]. They will have to pay higher salaries to valuable specialists, but even that may not be enough to attract them.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Конобевцев Ф. Д., Лаас Н. И., Гурова Е. В., Романова И. А. Удаленная работа: технологии и опыт организации. *Вестник университета*. 2019. № 7. С. 9–17. **2.** Лопатина Н. В. Удаленная работа в библиотеке: путь проблема поставлена. *Вестник МГУ культуры и искусства*. 2017. № 2 (76). С. 139–145. **3.** Лушников А. М. Проблемы дифференциации в правовом регулировании отношений в сфере труда // Проблемы дифференциации в правовом регулировании отношений в сфере труда и социального обеспечения : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. К. Н. Гусова. М., 2009. С.18. **4.** Abrams Z. The future of remote work // American Psychological Association. URL: <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>. **5.** Orlov V., Burashina E. Удаленная работа как новая реалья трудовых отношений: Анализ факторов предрасположенности к удаленной работе. *Вестник югорского государственного университета*. 2014. № 4. Р. 40–46. **6.** Тумофеева V. Удаленная работа: что это такое, зачем и как? // Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/ru/udalennaya-rabota>. **7.** Wallace B. Embracing the Future of Remote Work. URL: <https://www.business.com/articles/embrace-future-of-remote-work/>.





## WORLDWIDE RESEARCH ACCORDING TO ATTITUDE EMPLOYEES TO REMOTE WORK

UDC 331.103.224

Y. Savchenko

Master's student of the 2nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE of S. Kuznets

**Annotation.** In the article the theoretical, methodological and practical aspects of developing competitive strategies of enterprises, conducted monitoring of existing problems in the context of the realities of modern economic science and economic crisis processes and it was suggested methodical approaches to strategy development competitiveness of enterprises.

**Keywords:** competitiveness, competitive strategy, strategic set.



**Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств, здійснено моніторинг наявних проблем у контексті реалій сучасної економічної науки та кризових процесів економічного простору, а також обґрунтовано методичні підходи до розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегії конкурентоспроможності, стратегічний набір.



Today, business has changed beyond recognition, and its main feature is the sudden transition to remote work. It is no longer exotic for anyone online meetings, calls in case of emergency questions and lunch breaks in the video mode [1].

Remote work comes in different forms, which vary depending on the country and mentality. In order to better understand "how they are doing," we translated the remote work research conducted by the American service teams Buffer, Workfrom and Hubstaff [2]. They collected data from 1,900 remote workers around the world. From it we learn:

- how happy remote employees are;
- where do they work;
- what advantages do they see in working remotely;
- what companies think about remote work.

We wanted to go deeper and ask remote workers how they really feel about telecommuting and learn a little more about how satisfied they are with their current work style.

The first thing we learned was that once people go telecommuting, they are unlikely to want to work differently - 90% of telecommuters plan to stay for the rest of their careers (fig. 1). Perhaps because remote work allows you to work at the pace and in the environment in which you want.

While 70% of respondents are working full-time (fig. 2), there are 30 % who have somehow incorporated remote work into their schedules. We were curious to know how many of these people would like to have more time away. It turns out that they are in the majority, only 34% are satisfied with the way things are.

The greatest advantage of the respondents (fig. 3) named flexible hours (43 %). Second biggest advantage is opportunity to spend time with family (15 %).

Even without the expense of commuting to work, remote workers face unique challenges (fig. 4). Loneliness (21 %), lack of communication (21 %) and household chores that are constantly distracting (16 %) are what remote workers and freelancers struggle with every day.

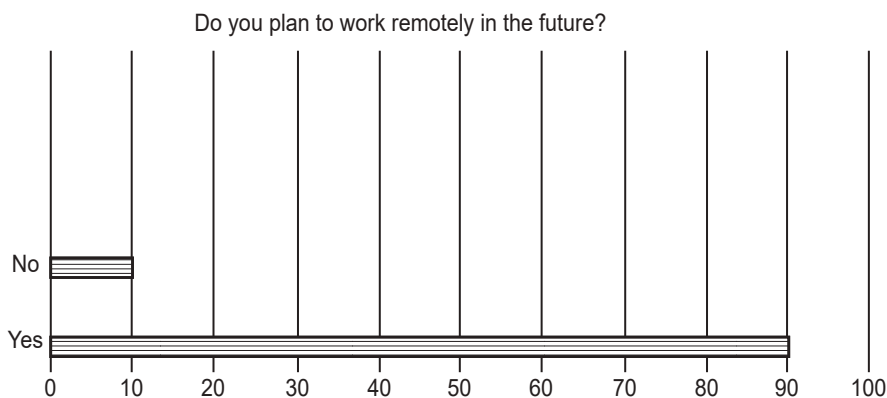


Fig. 1. Do you plan to work remotely in the future?

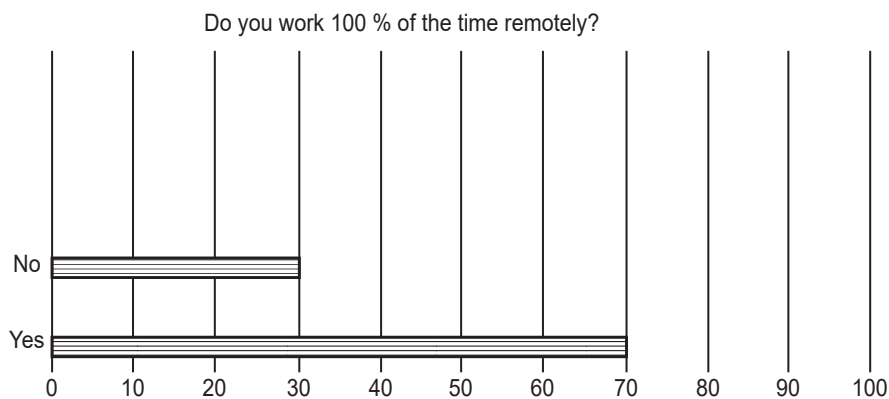


Fig. 2. Do you work 100% of the time remotely?

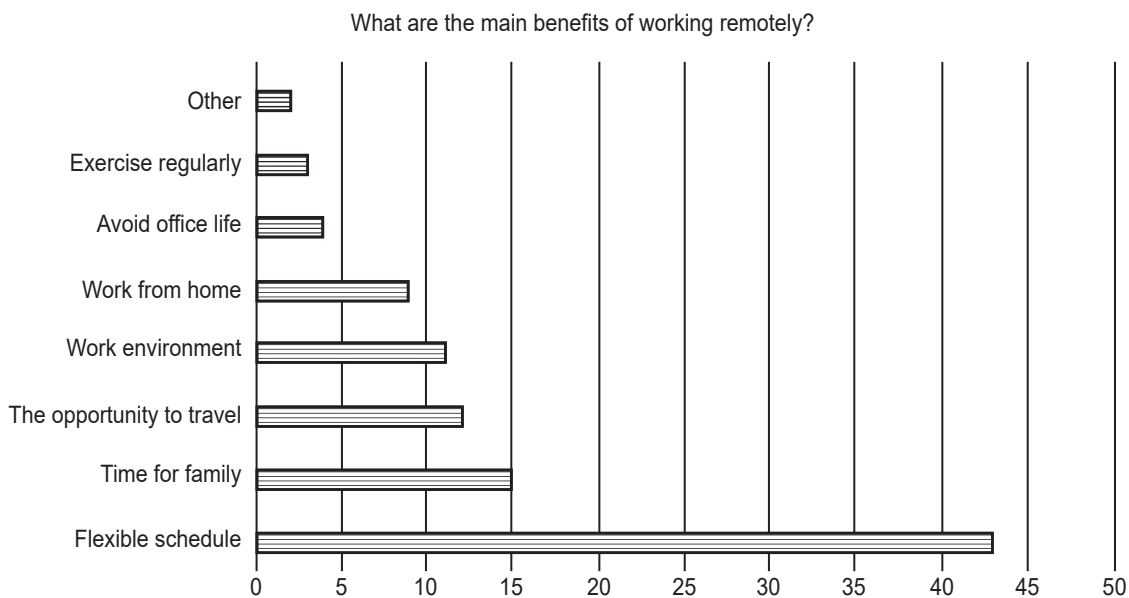


Fig. 3. What are the main benefits of working remotely?

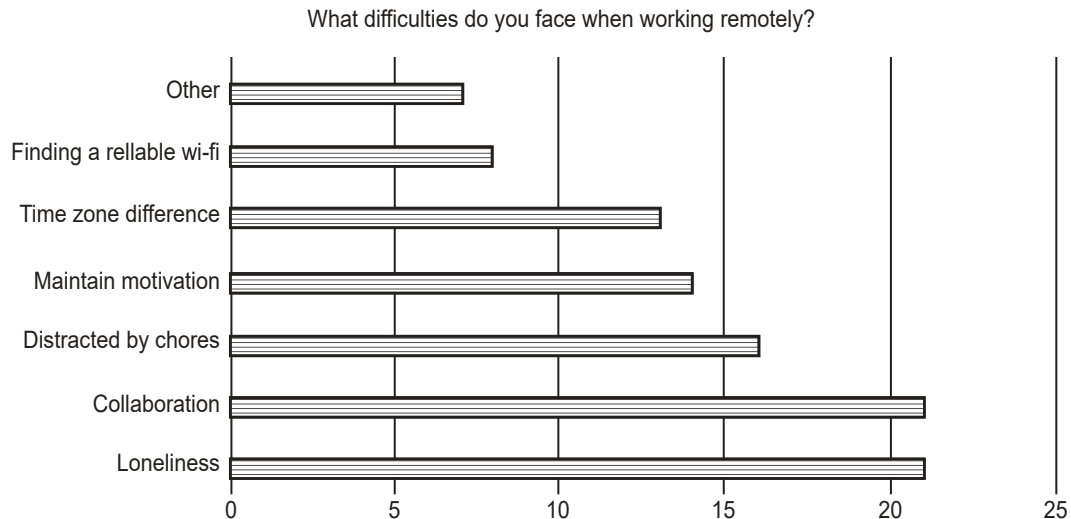


Fig. 4. What difficulties do you face when working remotely?

Employees recognize that lack of communication and team support is an issue that remote organizations have yet to address. Companies are still not ready for full remote work: for example, instead of live communication, they use chats in Slack, depriving remote employees of the opportunity to be more involved in the affairs of the team.

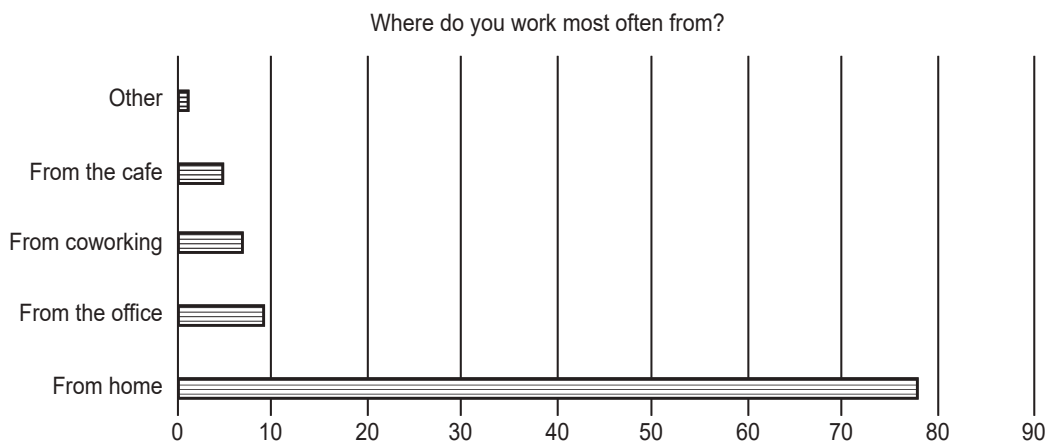


Fig. 5. Where do you work most often from?

In terms of place of work, the majority of freelancers and telecommuters work from home (78%). Often at Buffer, children or pets of our colleagues are welcome during group calls (fig. 5).

Interestingly, coworking spaces are used by 7% of freelancers, despite the fact that coworking as a phenomenon has appeared quite recently.

Who took part in the survey? For this report, 1,900 people were interviewed who work remotely around the world.

Location: respondents from 90 countries participated in this report. Almost half of our respondents (48%) live in the United States, 6% live in the UK, 6% live in India, and the remaining 40% are from 87 different countries.

Industry: most of the people we surveyed work in software development (26%), followed by IT and services (20%) and marketing (19%). Only 5% of respondents work in education and 8% in media and publishing.

Role in the team: the respondents mostly work in marketing (25%) and engineering (22%) teams. Other jobs include design (10%), customer support (9%).



Team versus freelancing: the majority of respondents (58 %) work remotely for a company, while 28 % are freelancers and 14 % run their own companies. Interestingly, 45 % of the respondents told us that they are independent workers.

Time to work remotely: specialists who work remotely for less than a year made up 26 % of those surveyed. 23 % of percent have worked remotely for more than 5 years, and 21 % have worked remotely for 1–2 years [4].

To maintain the long-term effectiveness of hybrid workspaces (home and office), companies must create user-friendly work environments that provide the necessary work experience and employee engagement:

Preparation for work. Remote workers need a flexible infrastructure so they can work on any device, anywhere, anytime. This infrastructure must quickly adapt to new requirements and changing workloads [5].

Involvement. Telecommuting tools must provide a seamless work environment, and their performance must be optimized to ensure that employees receive consistently high-quality service whether they are in the office, at home, or elsewhere.

Inclusiveness. Teleworking tools must ensure equity and high availability, creating an inclusive work environment of tomorrow and removing barriers to employment and collaboration [3].

Remote work assumes independence. The employee decides for himself how to organize working hours, improve his results and his productivity. By the way, not every person is distinguished by self-discipline and diligence. Having settled down in comfortable conditions for himself, he may begin to be lazy. Because of this, deadlines will be missed, conflicts will arise, and the company's reputation will suffer.

*SSupervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** 1. 6 причин, по которым удалённая работа не закончится после карантина // Webinar media. URL: [https://webinar.ru/blog/research\\_remote\\_work/](https://webinar.ru/blog/research_remote_work/). 2. Исследование: каково это – работать на удаленке // Finder. URL: <https://blog.finder.vc/issledovanie-kakovo-eto-rabotat-na-udalenske>. 3. Новые подходы к удалённой работе // Cisco. URL: [https://www.cisco.com/c/ru\\_ru/solutions/executive-perspectives/reimagining-remote-work.html](https://www.cisco.com/c/ru_ru/solutions/executive-perspectives/reimagining-remote-work.html). 4. Управление удаленной командой. Проблемы и пути решения // Your mentor. URL: <https://www.your-mentor.ru/management/117-upravlenie-udalenoj-komandoj-problemy-i-puti-resheniya>. 5. Wallace B. Embracing the Future of Remote Work // Business.com. URL: <https://www.business.com/articles/embrace-future-of-remote-work/>.



## APPROACHES IN CREATION OF THE DEVELOPMENT PLAN

UDC 338.26:330.34

*M. Skuridina*

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE of S. Kuznets

**Annotation.** The article considers actual issues of the role and place of development plan in the enterprise management process. Approaches that determine the way of development plan creation of the enterprise are identified. As a result of the research, a model of development plan creation is proposed.



**Keywords:** *plan, development, development plan, plan formation.*



**Анотація.** У статті розглянуто актуальні питання ролі та місця плану розвитку в процесі управління підприємством. Визначено підходи, що визначають шлях розробки плану розвитку підприємства. За результатами дослідження запропоновано модель розробки плану розвитку.

**Ключові слова:** *план, розвиток, план розвитку, формування плану.*



Development plan is a document that contains a justification of actions in various aspects of the operation of the enterprise, aimed at implementing a development project. The development plan helps to analyze, monitor and evaluate the success of the enterprise during the project. That is important to create and update such plan on each stage of company development.

The goal of this article is the review, analysis and forming of the possible strategies for company's development plan creation and implementation. The assessment of already created approaches and development of individual plan disclose the ability for company to use it in appropriate sphere.

A development plan in its various forms is designed for different purposes and, accordingly, for different spheres of organizations including different professionals of its departments. The success of an enterprise depends on how successfully the development plan meets the interests of those for whom it is intended.

Drawing up a development plan is a process of the company's self-assessment. When conducting a self-assessment company need to find reasonable answers to the following questions about the state and activities of the firm:

- the type of business engaged in the enterprise, the value and uniqueness of the enterprise;
- the place occupied by the enterprise in the industry, the market share of the enterprise and the ways of its expansion;
- characteristics of the market and consumers of the enterprise, analysis of external and internal environment;
- strengths and weaknesses of the enterprise, the likelihood of significant changes (products, services, technologies, competition);
- a plan of specific actions of the firm to achieve certain goals.

When forming a development plan, there are certain standard stages, which include a list of tasks that must be worked out regardless of the field in which the company operates, which determine its main features and commercial goals, which it sets itself. These steps can be formulated as follows: defining the goal of development plan, analysis of information needed to create and perform business plan, choice of the structure and approaches.

When creating development plan it is important to note who must be involved for its better drafting, who has the necessary information for further success. Based on that criteria.

Development planning is carried out by three methods: top-down, bottom-up and combined (top-down - bottom-up). These three methods involve consistent coordination of the general plan of the enterprise and the plans of its divisions of different hierarchical levels of management. According to the top-down method, the development of plans of lower-level units is based on the plans of higher-level units. Here the basis for the plans of departments is the overall plan of the enterprise.

The bottom-up method consistently integrates the plans of lower-level units into the plans of higher-level units and finally into the overall plan of the enterprise. The combined method, also called counter-planning, involves the transfer from top to bottom of the planning benchmarks based on the strategic objectives of the enterprise for the planning period, based on which the plans are developed in reverse order. At the final stage the general plan of the enterprise is made.

Each of these methods has its advantages and disadvantages and, accordingly, the scope. The «top-down» method allows company to clearly coordinate and balance the development of plans of units in the vertical and horizontal aspects with a focus on the overall goal and strategy of the enterprise.

But in this case, the real conditions of the units may not be fully taken into account, the employees of the units are not sufficiently involved in the development of plans, their motivation in the implementation of efficiency reserves and



the transfer of objective information is reduced. This method best meets the conditions of the technological production structure of the enterprise with units of internal cooperation, especially in small enterprises [3]. The bottom-up method is devoid of the disadvantages of centralized planning. All departments take an active part in the development of plans, the plans take into account the capabilities of units, they are more accurate, higher motives for their implementation. However, this procedure for developing plans complicates their vertical and horizontal coordination, combining the partial aspirations of units with the overall purpose of the enterprise. The optimal scope of this method are companies with specialized units that produce products for the market [2].

The combined method combines the positive aspects of centralized and decentralized planning and avoid the disadvantages of these methods. Combined planning can have several options depending on the level of authority of the units. But the initial stage is always a framework plan of the enterprise with the definition of indicative tasks for the planning period.

The planning process is considered complete when a detailed plan of the enterprise, which meets the established requirements, is formed on the basis of integrating plans of subdivisions (bottom-up). Otherwise, the planning cycle is repeated. Combined planning has the advantages of centralized and decentralized methods, but is quite complex organizationally. The company's plan drawn up in this way does not always fully meet the goal set by senior management. The scope can be quite wide depending on the level of organization of planned work.

There are two ways of planning processes related to development. Firstly, is proactive that is plan for future and reactive that is work with development based on appeared problem. Although proactive and reactive plans are equally important for business survival, there is a clear distinction between proactive and reactive plans.

Proactive development plans are designed to anticipate challenges, threats and opportunities. A proactive approach focuses on planning for the future. In addition, it helps to identify and prevent potential hazards before they occur. In this way, he can predict the future and achieve better results. Moreover, proactive plans will often look at the organization from a more analytical point of view. Therefore, they consider many factors of accidents, customer complaints, claims, high turnover and extra costs.

Often, a proactive business is more effective in solving problems and development of organization.

Advantages of proactive plans are avoiding threats and problems or makes it easier to deal with problems, increasing productivity, efficiency and quality of the final product, cost effectiveness. When disadvantages of proactive plans are that it is impossible to predict every single threat and planning a project in advance takes more time.

A reactive development plan is about solving problems after they have arisen to develop organization after crisis, without planning ahead. In some cases, unexpected problems may arise, both inside and outside of organization. In such cases, companies need to respond quickly. And this is when companies usually use reactive plans.

Among the advantages of this method we could define saving of the time for planning and the ability of staff to react on emerging situations. But this type has more disadvantages as projects may not meet target dates and may exceed the budget because there is no proper planning, there is no proper allocation of resources, creating panic and anxiety in the event of a problem that could threaten the stability of the business [5].

Creation of development plan for the future will bring favorable results for the organization in all aspects. If a company is driven solely by a reactive approach, it will run a huge risk. However, there are problems that business cannot avoid, especially problems that arise from the external environment. Under these circumstances, the organization must act quickly, and advance planning does not work. Therefore, business cannot just move forward using proactive plans, both plan methods are beneficial for staying in business. The key difference between proactive and reactive plans is that a proactive plan always responds to expected challenges, while a reactive plan involves resolving unexpected situations. In other words, the difference between a proactive strategy and a reactive strategy is mainly in preparation and accountability.

When creating development plan it is important to note the perspectives of the company, ways and spheres of possible development. One of the useful strategies for plan could be strategy of Blue ocean. The authors of the Blue Ocean Strategy are Kim Chan and Renee Moborn [4].

Its essence is not to compete with other players in existing markets (they are called red oceans), but to create or find a new market where there are no rules and competitors yet. To create a blue ocean, company need to go beyond the existing demand, to study those who do not become customers of the company. Businesses usually do the opposite: they study their target audience, segment it, and try to get as much information from customers as possible. And



remain in the red ocean. To find a new market, Kim and Mauborgne propose a «six path model». The company can use one of these ways or several at once.

Explore alternative industries. Understand why buyers prefer other ways to satisfy a need over your offer. By understanding why consumers choose products from an alternative industry, you can create added value in your own. Explore alternative segments in your industry. If before that you had to study the competing industries, now it is worth looking at those who offer alternative solutions in your industry.

They are called alternative strategic groups. Look at the chain of buyers. Businesses are used to focusing on one target group of customers. However, products and services are not always used by those who buy them. When you get to the end of the chain, you can find a blue ocean of new customers [1]. Add value with additional products and services. What can you add to your offer to add value. This can also create a new market. Add emotions to functions or vice versa. Typically, companies design their products based on either functional or emotional appeal. To achieve the best result, you need to add one to the other.

Try to look into the future. If company look closely at trends and understand how they will change industries, there can see the blue ocean. It is important to note that company don't have to leave their industry to create a blue ocean. On the contrary, in most world examples, companies have found new markets in their areas where they have already excelled.

In addition, it is important to say that the development plan for each company will differ from each other, based on the sphere they work, market situation, type of products etc. It is important for company to choose that approach that will suit them better after analysis if their firm.

Blue ocean strategy is one of the common approaches that could be used for development of the company, that is to find new market, it firm wants to expand the market, create new product or has problems on their market. Also, the proactive plans are better to use when planning the whole work of the company. It will decrease the unexpected situation that can badly influence the company position, but reactive planning is still needed, because not all situations could be predicted.

For creation of thoughtful development plan with taking into account all important aspects it is better to use mix top-down - bottom-up system for company to save control over organization and inclusion of all departments and their specific in planning.

*Supervisor – Senior Lecturer Kanova O. A.*

---

**Literature:** **1.** Alam S., Mohammad T. Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance. *Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 19. P. 19. **2.** Bititici S., Muir D. Business process definition: a bottom-up approach. *International Journal of Operations & Production Management*. 2017. Vol. 17. P. 365. **3.** Butler R., Wise M., Skewes D. and others Integrating Top-Down and Bottom-Up adaptation planning to build adaptive capacity. *Coastal Management*. 2015. Vol. 43. P. 346. **4.** Mauborn R. Blue ocean strategy. Cambridge, USA : Harvard business review press, 2005. 337 p. **5.** Thompson S., King W. Assessing the impact of proactive versus reactive modes of strategic information systems planning. *Omega*. 2000. Vol. 28. P. 667.





## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.5.011

Саранін Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти організації та планування діяльності структурних підрозділів підприємства, зокрема, розкрито сутність понять «організація» та «планування», розглянуто принципи, методи і етапи організації та планування діяльності структурних підрозділів підприємства.

**Ключові слова:** організація, планування, структурні підрозділи, діяльність, підприємство.



**Annotation.** The theoretical aspects of organization and planning the enterprise structural divisions' activity are considered. The essence of concepts «organization» and «planning» is revealed. The principles, methods and stages of organization and planning the enterprise structural divisions' activity are considered.

**Keywords:** organization, planning, structural divisions, activity, enterprise.



**Актуальність.** Організація та планування діяльності структурних підрозділів підприємства є дуже актуальною темою в поточній геополітичній ситуації, в якій зараз знаходиться Україна. Велика кількість підприємств на термін війни перестали працювати або переводять свої виробництва в більш безпечніші міста. Саме зараз, коли бізнес діє в таких важких умовах, при яких немає можливості довгострокового планування, треба реорганізовувати структурні підрозділи.

Зараз менеджмент кожної компанії вирішує одну ключову задачу, яка полягає в тому, що треба проаналізувати діяльність підприємства, зрозуміти, які зміни можна внести та що зробити для ефективної праці та можливості отримувати прибуток в такий складний час у державі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення літературних джерел, присвячених теоретико-методологічним основам організації і планування діяльності підрозділів підприємства (Акофф Р., Ачкасов А., Ступов Ю., Іванова В., Льїн А., Костецька Н., Мількін І., Охріменко В., Тарасюк Г., Хопчан М., Шваб Л. та ін.), свідчить про наявність різних підходів до планування.

**Постановка завдання.** На цей час багато організацій і підприємств України стикаються з проблемою зниження ефективності функціонування.

Ця проблема на початковому етапі усувається шляхом введення додаткового управлінського впливу, але в подальшому вимагає організаційного втручання. Навіть чітко опрацьовані рутинні процеси і операції з часом втрачають ефективність і вимагають коригування. Одні керівники організацій вирішують цю проблему шляхом перепроєктування організаційної структури, інші – впровадженням нових технологій, треті – навчанням персоналу, але найефективнішим для функціональних організацій на сучасному етапі є перехід до планування діяльності структурних підрозділів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема організації, самоорганізації та управління як складних суспільних явищ здавна була предметом розгляду наукового знання, однак при цьому не повною мірою усвідомлювалася самостійна роль організуючих засад [1].

Нині поняття «організація» широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне, основні значення відображаються в табл. 1.

Також розглянемо основні значення поняття «планування» в табл. 2.



Таблиця 1

## Морфологічний аналіз поняття «організація» з підходу дії та мети

Автор	Дія	Ключові слова
Шапіро В. Д.	1) організація «дія»: повна підготовка об'єкта до дії негайно; 2) організація «стан»: підтримання робочих місць об'єкта в стані готовності	організація, об'єкт
Маркіна І. А.	1) організація як складова частина управління, суть якої полягає в координації дій окремих елементів системи; 2) організація як форма об'єднання людей; 3) організація як установа: покликана виконувати задані функції	управління, об'єднання людей, установа
Лафта Дж. К.	1) організація як функція управління, за допомогою якої системи управління та об'єкта управління пристосовуються; 2) організація як процес (в менеджменті) взаємодії людей	функція, система, об'єкт управління, процес
Уткін Е. А.	Як функція управління являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів та дій, а саме: 1) групування виділених видів діяльності; 2) закріплення одержані груп за суб'єктами управління; 3) делегування повноважень для виконання відповідних видів діяльності; 4) забезпечення координації повноважень і інформаційних зв'язків по горизонталі і вертикалі в системі управління	сукупність взаємопов'язаних заходів та дій

Таблиця 2

## Морфологічний аналіз поняття «планування»

Автор	Визначення	Ключові слова
Шапіро В. Д.	Формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень	Процедура, результат, рішення
Уткін Е. А.	Процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів їх досягнення для будь-якої діяльності особи, спрямованої на отримання доходу у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах у випадку, коли безпосередня участь цієї особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою	Процес, організація
Завадський Й. С.	Одна з найважливіших функцій управління підприємством; наука, що базується на певних методологічних принципах (правилах)	Функція, управління, принципи
Ільїн А. І.	Процес складання плану діяльності підприємства на майбутній – плановий період, та передбачення контролю за його виконанням, коригування його в зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і поза його межами	Процес, план, діяльність

Сучасне підприємство, функціонуючи як відкрита система, стає перед проблемою визначення впливу чинників зовнішнього середовища та адекватного впорядкування своєї діяльності. Оскільки планування спирається на аналіз нинішньої ситуації та передбачення її розвитку в майбутньому, то така оцінка стану має бути максимально об'єктивною [2].

На галузевих ринках стають частішими явища гіперконкуренції, яка характеризується зростанням швидкості повсякчасних змін у конкурентній розстановці сил. Виживання за гіперконкуренції вимагає від підприємства несподіваних, неочікуваних суперниками рішень, а також постійного пошуку нових способів впливу на ситуацію. Несподівані конкурентні повороти на галузевих ринках відбуваються також у процесі набуття підприємствами ринкового досвіду.

Визначальною щодо сутності та змісту планування діяльності підприємства визнається нині тенденція переходу від управлінської функції «планування» до управлінської функції «організація». Підготовка та прийняття рішень перетворюється на процес постійного коригування планів, на безперервну та гнучку адаптацію тимчасових рішень, що стосуються майбутнього, з урахуванням постійного оновлення інформації про ситуацію.

Очевидно, що події, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, мають вищий ступінь визначеності. У цих умовах не тільки можливо, а й необхідно застосовувати формальне внутрішньофірмове пла-



нування. Це дає змогу достатньо точно кількісно погодити всі розділи плану як по підприємству в цілому, так і по його підрозділах. Отже, застосування форм планування тісно пов'язане зі ступенем мінливості та невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища. Тому в плануванні варто досягати оптимального поєднання елементів системного планування та організації [3].

Принцип ефективності спрямований на забезпечення певного рівня прибутковості. Тобто обґрунтування у планах раціонального використання усіх наявних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомога нижчих витратах. Усі вищенаведені принципи є важливими для застосування впродовж усього процесу планування діяльності підприємства, який передбачає таку послідовність етапів зазначених в табл. 3.

Таблиця 3

### Систематизація принципів відповідно до етапів процесу планування діяльності підприємства

Етапи процесу планування	Принципи, які слід застосовувати на різних етапах процесу планування
1. Визначення загальної мети планування	Необхідність, первинність, цілеспрямованість
2. Постановка і дослідження проблеми	Єдність, точність, достовірність, участь
3. Встановлення конкретних деталізованих цілей	Єдність, точність, цілеспрямованість, достовірність, реальність, адаптивність
4. Пошук альтернатив із усіх можливих варіантів	Безперервність, участь, адаптивність
5. Прогнозування майбутнього розвитку подій	Первинність, науковість, реальність, оптимальність
6. Оцінювання запропонованих альтернатив	Гнучкість, науковість, адаптивність, ефективність
7. Прийняття планового рішення	Необхідність, точність, первинність, науковість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, системність, ефективність
8. Проектування реалізації планування	Необхідність, єдність, гнучкість, участь, системність
9. Контроль за виконанням планів	Необхідність, безперервність, гнучкість, точність, участь, ефективність

Дотримання або недотримання принципів у процесі планування діяльності усього підприємства та його структурних підрозділів впливає на перебіг цього процесу загалом чи окремих його етапів [4]. Усі вищенаведені принципи важливі, органічно взаємопов'язані та певною мірою доповнюють один одного. Їхнє комплексне застосування і систематизація відповідно до особливостей різних етапів процесу планування сприятиме поліпшенню процесу планування діяльності підприємств різних галузей промисловості в сучасних умовах розвитку економічних відносин.

**Висновки.** Структурний підрозділ – це цехи, дільниці, відділи, сектори і тому подібні підрозділи, які входять в структуру організації. Розташовуватися вони можуть за місцем знаходження організації або територіально відокремлене. Отже, підрозділ може бути внутрішнім або відокремленим. Результатом організації системи планування діяльності підприємства є формування цілісної системи планів, що охоплює усю виробничо-господарську діяльність підприємства і є запорукою сталого розвитку в майбутньому.

*Науковий керівник – старший викладач Нечипорук О. В.*

**Література:** 1. Антохова І. М., Ксьондз С. В., Антохов А. А. Управління організацією внутрішньофірмового планування на малих та середніх підприємствах. Чернівці : ЧНЕУ. С. 1-10. 2. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Стратегічне планування діяльності НДО. Кіровоград : Вид-во ЦПТІ, 2000. С. 55-58. 3. Ачкасов А. Є., Охріменко В. М., Мількін І. В. Планування і контроль на підприємстві. Харків : ХНУМГ, 2014. С.156-171. 4. Баєва О. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування. Київ : Персонал, 2017. С. 51-54.





## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

УДК 336.71

Світлична З. О.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність і складові ресурсного потенціалу банку. Визначено етапи стратегічного управління ресурсним потенціалом банку. Приділено увагу інструментарію оцінки достатності ресурсного потенціалу банку, зокрема, методу коефіцієнтів та методу оболонкового аналізу даних (Data Envelopment Analysis, DEA).

**Ключові слова:** банк, ресурсний потенціал, фінансовий потенціал, достатність ресурсного потенціалу, стратегічне управління.



**Annotation.** The essence and components of the resource potential of the bank are considered. The stages of strategic management of the bank's resource potential have been identified. Attention is paid to the tools for assessing the adequacy of the bank's resource potential, in particular, the method of coefficients and the Data Envelopment Analysis method.

**Keywords:** bank, resource potential, financial potential, sufficiency of resource potential, strategic management.



Достатній обсяг і збалансована структура ресурсного потенціалу банку є головною умовою отримання доходу, підтримання достатнього рівня ліквідності та забезпечення довіри з боку населення. Тому для збільшення можливостей банку необхідне удосконалення процесу управління його ресурсним потенціалом, що говорить на користь обраної теми дослідження.

Розглядом питань ресурсного потенціалу банку серед вітчизняних дослідників займалися К. М. Азізова, Л. В. Васюренко, А. М. Герасимович, В. В. Коваленко, Ж. І. Торяник, І. М. Федосік та ін. [1–5]. Попри велику кількість досліджень з цього напрямку на сьогодні бракує комплексних напрацювань щодо уточнення сутності та складових ресурсного потенціалу банку, методичних підходів щодо його оцінювання та планування.

**Метою** роботи є дослідження сутності ресурсного потенціалу та його складових, етапів реалізації стратегічного управління ресурсним потенціалом банку.

Ресурсний потенціал (зі старолатинської «potentia» – прихована здатність, але не існуючі умови чи реальність [2, с.166]) – це граничні можливості банку формувати свої ресурси. Інакше кажучи, ресурсний потенціал – це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку. Досліджуючи визначення ресурсного потенціалу банку необхідно розуміти, що ресурси є основними складовими виробничого потенціалу, які застосовуються для досягнення поставлених цілей економічного розвитку.

У цілому для визначення сутності ресурсного потенціалу в [3, с. 276] виокремлюють такі підходи: функціональний підхід – передбачає, що всі види діяльності банку визначають його потенціал; інституційний підхід – потенціал банку характеризують досвід, знання, можливості та уміння персоналу, що повинен мати морально-етичні та інтелектуальні риси; ресурсний підхід – ресурси визначають можливості або потенціал банку.

На основі узагальнення літературних джерел визначено, що «ресурсний потенціал банку» – це можливість банківської установи здійснювати фінансову та господарську діяльність, залучати вільні кошти для досягнення власних цілей, підтримки ліквідності, платоспроможності та забезпечення прибутковості.

Також можна виділити кілька аспектів ресурсного потенціалу, по-перше: за допомогою внутрішніх можливостей установи щодо організації і масштабності діяльності можна визначити розмір та рівень ресурсного потенціалу. З цього можна зробити висновок, що більшу частину прибутку банку забезпечує ресурсний потенціал. Головним аспектом є гарантійне призначення ресурсного потенціалу. Це пов'язано з перспективами забез-



печення ліквідності та залученням клієнтів, захистом їх інтересів. В загальному значенні ресурсний потенціал банку сприяє збільшенню доходності установи, при зменшенні ризикованості та забезпеченні ліквідності.

Що стосується структури ресурсного потенціалу банку (табл. 1), найчастіше розглядаються такі складові: фінансовий, інформаційний, інноваційний, трудовий або кадровий потенціал.

Таблиця 1

#### Складові ресурсного потенціалу банку

Вид	Визначення
Фінансовий потенціал	Це сукупність позичених, власних та залучених грошових коштів банківської установи, які можна використовувати для здійснення ефективної діяльності, а також можливості збільшення обсягів ресурсів. Для збільшення фінансового потенціалу банку необхідно оптимізувати процес управління ним за допомогою примноження процентних доходів та прибутку, збільшення якості обслуговування клієнтів
Інформаційний потенціал	Це об'єднання інформаційних, організаційних та технічних можливостей, які здійснюють вплив на можливість надання послуг через обробку, накопичення, збір та розповсюдження інформації
Інноваційний потенціал	Це сукупність взаємопов'язаних у певних соціальних формах ресурсів, які за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного середовища можуть спрямовуватися на ефективну реалізацію перспективних інноваційних фінансово-кредитних послуг, з ціллю задоволення, з одного боку, нових потреб населення, а з іншого – забезпечення ефективності функціонування банківської установи в цілому
Кадровий потенціал	Це загальна кількість можливостей та здібностей персоналу забезпечувати ефективне функціонування установи. До кадрового потенціалу включають: професійно-кваліфікаційну структуру, чисельність та укомплектованість, статево-віковий склад та індивідуальні особистісні характеристики кадрів [8, с. 182]. Кадровий потенціал є важливим, оскільки вміння та знання персоналу спілкуватися з клієнтами банку допомагає в просуванні банківських товарів та послуг на фінансовому ринку та сприяє розвитку банку

Слід зазначити, що для досягнення фінансового розвитку банку його менеджмент повинен консолідувати заходи за усіма складовими ресурсного потенціалу. Без їх посилення банк може втрачати позиції на ринку банківських послуг. Це пов'язано з тим, що ефективні заходи у відповідних напрямках призводять до збільшення ресурсних можливостей банку, виводить його на високий рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими установами.

Формування у банку достатнього ресурсного потенціалу передбачає дотримання певних етапів, серед яких найважливішим є розробка стратегії управління ресурсним потенціалом. Ця стратегія передбачає дослідження напрямів діяльності банку, спрямованих на формування оптимального обсягу і структури його потенціалу, відповідно до змін ринкового середовища [6, с. 30].

На рис. 1 подано етапи стратегічного управління ресурсним потенціалом банку.

Перший етап передбачає вибір методу аналізу та системи показників, за допомогою яких можна дослідити обсяг, структуру та достатність ресурсного потенціалу банку.

Головними напрямками аналізу ресурсного потенціалу банку є:

- аналіз загального обсягу пасивів банку;
- аналіз власного капіталу банку;
- аналіз залучених і запозичених коштів банку;
- аналіз якості пасивів банку.

Для аналізу загального обсягу пасивів, власного капіталу, залучених та запозичених коштів банку доцільно використовувати вертикальний і горизонтальний аналіз, що дозволяють дослідити структуру фінансових показників у загальній сумі балансу, спостерігати їх зміни окремо за певний проміжок часу та загальні тенденції цих змін відповідно.

Що стосується визначення достатності ресурсного потенціалу банку, то воно передбачає дослідження спроможності банку вчасно і в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями, примножувати капітал, здійснювати активні операції та надавати послуги з ціллю підтримки ресурсних можливостей банківської установи.

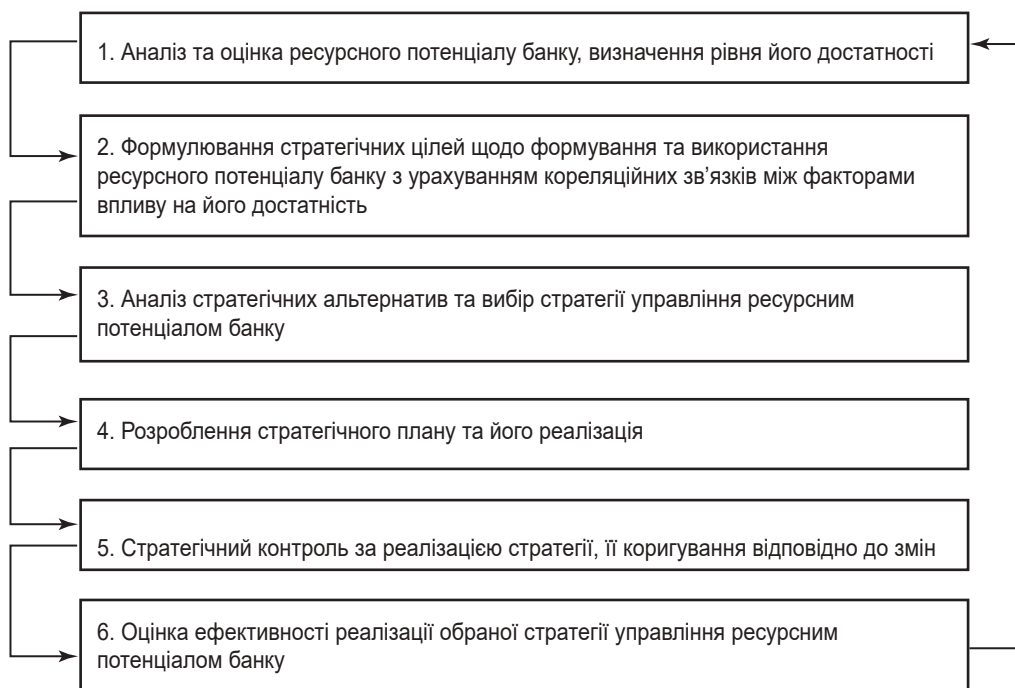


Рис. 1. Етапи стратегічного управління ресурсним потенціалом банку

Оцінювати ресурсний потенціал банку можна, використовуючи метод коефіцієнтів, що допоможе дослідити його рівень без впливу інфляції. Метод коефіцієнтів дає можливість інтерпретувати результати аналізу шляхом порівняння з нормативним значенням, а також здійснювати порівняння коефіцієнтів різних банків. За допомогою аналітичних коефіцієнтів уможливується побудувати й агрегований показник достатності ресурсного потенціалу банку [4; 7; 8]. Так, наприклад, у [8, с. 93–98] для узагальнюючої комплексної оцінки достатності ресурсного потенціалу банку запропоновано використовувати метод середньої геометричної та нормативних значень обраних коефіцієнтів для розрахунку.

Сучасні зарубіжні вчені пропонують оцінювати ресурсний потенціал банку методом оболонкового аналізу даних (Data Envelopment Analysis, DEA), що відноситься до непараметричних методів оцінки ефективності функціонування бізнес-одиниць і часто використовується для аналізу діяльності великих банків [9–12].

Основними перевагами методу DEA є: відсутність порівняння наборів різних показників, задаючи вагові коефіцієнти змінним; простота використання; відсутність випадкових помилок; застосування малої кількості показників; отримані результати утворюють агреговану оцінку ефективності для кожного об'єкта. Незважаючи на переваги, недоліком цієї методики є «не розпізнавання» випадкових коливань; всі ці відхилення від максимуму свідчать про наявність неефективності [13]. Також при використанні методу DEA виникає необхідність у спеціалізованих програмних системах для розрахунків.

У цілому слід зазначити, що вибір і використання певного інструментарію аналізу та оцінки ресурсного потенціалу банку є досить суб'єктивним питанням, і залежить від методичних, технологічних та кадрових можливостей у банку.

На *другому* етапі стратегічного управління ресурсним потенціалом банку передбачено формулювання його стратегічних цілей з урахуванням факторів впливу. Зокрема, пропонується проводити кореляційний аналіз між факторами впливу на достатність ресурсного потенціалу банку з метою визначення домінант щодо подальшого забезпечення.

*Третій та четвертий* етап передбачають аналіз існуючих стратегічних альтернатив, вибір і розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом банку з подальшою його реалізацією. Тут необхідно виявити зовнішні джерела та методи формування ресурсного потенціалу, провести ефективне управління ризиками, розробити новітні банківські продукти та послуги, що дасть змогу зайняти конкурентну позицію на ринку серед інших банків.



На *п'ятому* етапі на постійній основі проводиться контроль за реалізацією стратегії і за необхідністю її коригування. Як кульмінація розглядається оцінка ефективності реалізованої стратегії управління ресурсним потенціалом банку шляхом аналізу ступеня досягнення стратегічних цілей.

У цілому впровадження моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом банку забезпечує:

- розумний вибір стратегії та альтернативи розвитку;
- визначення головних напрямів розвитку за допомогою формування мети та цілей банківської установи;
- ефективне використання власних і залучених ресурсів.

Отже, оцінивши ресурсний потенціал банку, використовуючи аналіз та згортку необхідних показників, буде досягнуто ціль управління через обґрунтування перспектив формування та нарощення ресурсного потенціалу. Тому в якості перспектив подальших досліджень можна виокремити розроблення матричних підходів для визначення ресурсної позиції банку та вибору відповідного їй типу стратегії управління ресурсним потенціалом.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безродна О. С.*

---

**Література:** 1. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 236–241. 2. Аналіз банківської діяльності / за ред. А.М. Герасимовича. Київ : КНЕУ, 2006. 600 с. 3. Васюренко Л. В., Федосік І. М. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз : монографія. Харків : ПП Яковлева, 2003. 88 с. 4. Коваленко В. В., Торяник Ж. І. Обґрунтування стратегії управління ліквідністю для забезпечення достатності ресурсного потенціалу банків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 8. С. 106–110. 5. Коваленко В. В., Торяник Ж. І. Функціональна достатність ресурсного потенціалу банків: методи оцінювання та напрями забезпечення : монографія. Харків, 2010. 180 с. 6. Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І. Побудова стратегії управління ресурсним потенціалом банку в системі діагностики його оптимального обсягу та структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 27–33. 7. Кривич Я. М. Інноваційний потенціал кредитної установи як основа її інноваційної політики // Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2010. С. 27. 8. Торяник Ж. І. Коэффициентный и интегральный анализ как методы оценивания уровня функциональной достаточности ресурсного потенциала банков. *Бизнес Информ*. 2008. № 3. С. 93–98. 9. Samanho A., Dyson R. Cost efficiency, production and value added models in the analysis of bank branch performance. *Journal of the Operational Research Society*. 2005. Vol. 56. No. 5. P. 483–494. 10. Gattoufi S., Oral M., Kumar A., Reisman A. Content analysis of data envelopment analysis literature and its comparison with that of other OR/MS fields. *Journal of the Operational Research Society*. 2004. Vol. 55. No. 9. P. 911–935. 11. Gregoriou G., Messier J., Sedzro K. Assessing the Relative Efficiency of Credit Union Branches Using Data Envelopment Analysis. *INFOR*. 2004. Vol. 42. No. 4. P. 281–297. 12. Halkos G. Efficiency measures of the Greek Banking Sector: A non parametric approach for the period 1997-1999 // Munich Personal RePEc Archive. 2001. URL: [http://mpra.ub.unimuenchen.de/2858/1/MPRA\\_paper\\_2858.pdf](http://mpra.ub.unimuenchen.de/2858/1/MPRA_paper_2858.pdf). 13. Sherman D., Zhu J. Case Study: Improving Branch Profitability and Service With Data Envelopment Analysis. *Bank Accounting & Finance*. April 2009. P. 15–24.





## ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.101.6

Ставропольська Є. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито поняття продуктивності праці, важливість її аналізу, досліджено наукові погляди різних науковців, наведено показники виміру продуктивності, а також доцільність підвищення ефективності в контексті робочої діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** управління персоналом, продуктивність праці, професійна продуктивність.

**Annotation.** The article has a clear understanding of the productivity of practice, the importance of analysis, scientifically done look at the drive by those, there are indications of the world of productivity, as well as an increase in efficiency in the context of working activity in the workplace.

**Keywords:** staff management, labor productivity, professional productivity.

**Актуальність.** Підвищення продуктивності праці є актуальною проблемою сучасного українського бізнесу. Через складну кон'юнктуру ринку та конкурентну невідповідність порівняно із західними фірмами за цим показником український бізнес змушений шукати приховані резерви для підвищення ефективності виробництва та економічної діяльності. У результаті потрібне вивчення та облік продуктивності праці як основного показника ефективності людей.

Продуктивність праці була одним із перших економічних показників, які підлягали дослідженню. В результаті його методика дослідження була створена і випробувана протягом тривалого часу і ефективно використовується на практиці при оцінці ефективності бізнесу, в тому числі українського.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у дослідженні та вивченні питань удосконалення організаційної структури управління підприємством зробили такі вчені, як Урманов Ф. Ш., Касімова А. А., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Абдульбакієва С. І., Адельсеїтова Е. Б.

Головною задачею дослідження є виявлення резервів, які можна використати для вирішення проблеми підвищення продуктивності праці. У цій роботі увага зосереджено на резервах зростання продуктивності персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Продуктивність праці визначає ефективність виробничої діяльності підприємства та її загальну ефективність. Набуті дані дозволяють керівництву компанії приймати рішення щодо того, чи слід закупити нове обладнання, чи слід змінювати техніку виробництва та чи не збільшувати, чи не розширювати кількість людей.

Найважливішим фактором оцінки ефективності праці є продуктивність. Чим вона більше, тим дешевші виробничі витрати.

Багато змінних впливають на розмір продуктивності праці підприємства, яка може бути розділена на об'єктивні та суб'єктивні категорії. Крім того, важливо враховувати продуктивність праці з точки зору рівня.

Розглядаючи продуктивність праці на макрорівні, його об'єктивні аспекти на мікрорівні підпадають під суб'єктивну категорію.

Суб'єктивні елементи зростання продуктивності праці – це ті, які впливають на сферу діяльності окремої суб'єкта (підприємство).

Фактори, вплив яких знаходиться поза областю дії окремого суб'єкта, слід називати об'єктивними факторами продуктивності праці (підприємства).



Наступні об'єктивні фактори продуктивності праці можна виділити на мікрорівні (на рівні підприємства): стан економіки, досягнутий рівень техніки та технологічного розвитку, вимоги до якості продукції, регуляторну рамку та природні, кліматичні умови, встановлені в суспільстві [1].

Як результат, ми склали перелік основних об'єктивних елементів, що впливають на продуктивність праці:

1) Зміна навколишнього середовища. На виробництво деяких підприємств безпосередньо впливає погодні умови. Як результат, несприятлива погода (дощ, холод) може обмежити продуктивність людини.

2) Політичний клімат. Його стабільність сприяє розширенню виробництва та підвищення продуктивності робітників.

3) Глобальний економічний стан, який включає як фірму, так і державу.

4) Зміна виробничої структури, наприклад, якщо одна людина раніше була відповідальна за 2–3 дії, продуктивність праці зростає внаслідок залучення іншого працівника для розподілення кожного обов'язка.

5) Використання різних технологій. Це включає не лише нові технології та обладнання, але й виробничі процедури та методи.

6) Зміни лідерів. Спеціалізація та знання лідера впливають не лише на показник ефективності, а й якість вироблених товарів.

7) Наявність додаткових стимулів, таких як бонуси або вища плата за роботу.

Об'єм виробництва є найважливішим елементом, який впливає на продуктивність праці працівників. Продуктивність праці зростає в тандемі із збільшенням виробництва.

Розглянемо, як об'єктивні фактори впливають на продуктивність працівників [2].

1. Економічна ситуація. Немає перспективних можливостей (потреб) для підвищення продуктивності працівників, якщо економіка перебуває в кризі. Це пояснюється тим, що загальний попит на ринку зменшився, маючи на увазі, що споживачі не хочуть або не можуть купувати речі у виробників. Збільшення продуктивності робітників часто недоцільно через ризик перевиробництва.

2. Рівень технологічного прогресу в суспільстві. У більшості випадків рівень розвитку технічних процесів розглядається як критичний аспект конкурентоспроможності. Придбання найбільш сучасних технологічних засобів та виробничих технологій повинно гарантувати підвищення якості, знижуючи складність виробництва одиниці, тобто підвищення продуктивності праці. Незважаючи на найвищу якість продукції, покупці, можливо, не зможуть дозволити собі придбати його нове. Як результат, підвищення продуктивності працівників за рахунок придбання нового обладнання та технологій потребує оцінки конкурентної позиції фірми.

3. Прийняті у суспільстві критерії якості продукції. Ця група факторів продуктивності об'єктивної праці досить схожа на ту, що попередня у списку. Іноді для корпорації є не вигідним покращення якості продукції, оскільки це може відобразитися на цінах на продукцію, наприклад, шляхом впровадження системи сертифікації, навчання працівників тощо. Тому з підвищенням вимог до якості продукції компанії, існує ризик зниження продуктивності робітників через попит на товари, що зменшується через цінову конкуренцію.

4. Створення нормативно-правової бази. Цілі впливу регуляторної бази держави на продуктивність праці працівників різні. Національні стандарти, спрямовані на захист безпеки людей та підтримання їхнього здоров'я, а також сприяння технологічному прогресу, є одним із інструментів, що використовуються для здійснення цього впливу. Стандарти можуть мати багатонаправлений вплив на продуктивність працівників. Як результат, щоб досягти мети збереження здоров'я людини, держава може обмежити підвищення продуктивності працівників, накладаючи певні вимоги до технологій виробництва продукції. Так, маючи на меті збереження здоров'я людей, держава через певні вимоги до технології виготовлення продукції може обмежувати підвищення продуктивності праці. Закон про працю є ще одним інструментом для уряду щодо впливу на продуктивність праці. Наприклад, держава регулює максимальний робочий період для оптимізації інтенсивності праці.

У результаті продуктивність працівників безпосередньо впливає на собівартість продукції і, як наслідок, на фінансові результати діяльності компанії.

Продуктивність праці зазвичай характеризується такими показниками [3]:

– виробіток, який представляє обсяг виробництва, виробленого одним працівником за певний період часу, є одним із двох основних індексів продуктивності праці;



– трудомісткість, навпаки, відображає кількість часу, затраченого робітником на виробництво однієї одиниці товару.

Підвищення продуктивності призводить до падіння вартості виготовлення речей. Таким чином, підвищуючи продуктивність робітників, можна заощадити значну суму на заробітній платі, а також збільшити прибуток від виробничих операцій.

Підвищення ефективності робітників, заміна ручної праці механічною та інтенсифікація виробництва – це три підходи до підвищення продуктивності.

Інтенсифікація праці досягається виконанням на підприємстві різноманітних адміністративних процедур, спрямованих на прискорення завершення робіт персоналом підприємства. Основою цієї стратегії є розумне використання трудових і матеріальних ресурсів.

Оскільки сучасні технології дозволяють виготовляти роботизоване обладнання, на якому одна людина керує роботою машин, що виробляють продукцію вартістю десятки тисяч доларів за одну годину, показники продуктивності праці характеризують ефективність не окремої людини, а всього підприємства в цілому.

Майже кожен бізнес має резерви для отримання додаткового доходу. Вони бувають трьох різновидів [4]:

– технологічні та матеріальні. Налагодження машини, наприклад, покращить її продуктивність. Праця вантажника буде ефективнішою, якщо він не несе вагу на своїх плечах, а замість цього використовує візок;

– реорганізація та розширення повноважень окремих працівників пов'язані з організаційно-економічними резервами;

– соціологічно-психологічні. Моральний дух і мотивація команди є важливими факторами продуктивності. Перерахування частини фіксованої зарплати у вигляді премій та заохочень, проведення тренінгів, зв'язок керівників із психологами, які можуть їм допомогти.

Кожен із перерахованих критеріїв підвищення продуктивності працівників може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Лише ретельний огляд дозволяє точно визначити проблеми компанії та визначити, як їх вирішити.

Як наслідок, оцінка та планування продуктивності праці є складним процесом. Його реалізація є особливо складним і життєво необхідним, оскільки продуктивність праці є надзвичайно важливою в діяльності будь-якої організації, оскільки вартість виробленої продукції безпосередньо пов'язана з вартістю використаних ресурсів і витратами на оплату праці персоналу. Як наслідок, неналежне використання робочого часу збільшує витрати на виробництво, знижує конкурентоспроможність, а отже, впливає на фінансові результати організації.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечиторук О. С.*

---

**Література:** 1. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 98–102. 2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 453 с. 3. Абдульбакиєва С. І., Адельсеїтова Е. Б. Роль мотивації в процесі управління персоналом. *Сучасний менеджмент та управління: тенденції та перспективи розвитку*. 2018. С. 17. 4. Равенко А. В. Продуктивність праці в сучасних умовах // *Дзеркало тижня*. 2007. № 4. С. 32–37. 5. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент // *Курс лекцій*. 2005. 168 с.





## ОСОБЛИВОСТІ САМОСТАВЛЕННЯ ЖІНОК РІЗНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTI

УДК 159.9.072.43

Судакова В. О.

Студент 2 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження проблеми самоствавлення та самооцінки жінок, які залучені до праці в різних професійних сферах. Показано, що ці компоненти самоствавленості жінок суттєво залежать від професійного середовища та специфіки роботи.

**Ключові слова:** самоствавлення, самооцінка, фахівець, професійна діяльність, жінка-фахівець.



**Annotation.** The article presents the results of theoretical analysis and empirical research on the problem of self-esteem and self-esteem of women who are involved in work in various professional fields. It was show that these components of women's self-awareness significantly depend on the professional environment and the specifics of work.

**Keywords:** self-assessment, self-assessment, specialist, professional activity, woman-specialist.



У сучасній психології дотепер відсутній єдиний підхід до визначення такого феномену як відношення людини до себе, не дивлячись на те, що він активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Аналіз робіт, присвячених вивченню ставлення людини до себе, дозволяє говорити про велику різноманітність психологічних категорій, які використовують для опису його змісту. Називають такі поняття, як «узагальнена самооцінка», «самоповага», «самоприйняття», «емоційно-ціннісне ставлення до себе», власне «самовідношення», «самовпевненість», «відчуття власної гідності», «аутосимпатія», «самоцінність» та інші. Відсутність чіткої термінології призвела до того, що значення цих термінів більшістю авторів не розрізняються, вони найчастіше вживаються як синоніми.

Основним результатом психологічних досліджень феномену самоствавлення стало розуміння його як емоційного компонента самосвідомості, який складається із різноманітних емоційних переживань і оцінних суджень особистості, що пов'язані з розумінням особистістю свого «Я» як унікального суб'єкта, що відрізняється від інших.

Можна виділити три основні підходи до визначення самоствавлення особистості:

- 1) самоствавлення як загальна або глобальна самооцінка;
- 2) самоствавлення як самоповага;
- 3) самоствавлення як емоційно-ціннісне самоствавлення [6; 7].

Самоствавлення особистості виникає на основі переживань, які залучені у раціональні процеси самосвідомості та виступають критерієм позитивного або негативного ставлення до себе. У сучасній психології емоційний компонент самосвідомості найчастіше описується за допомогою «емоційно-ціннісного самоствавлення», яке, з одного боку, формується в процесі самопізнання, а з іншого – створює передумови для розвитку саморегуляції і самоактуалізації.

Для вітчизняної психології традиційним є розгляд самооцінки у контексті самосвідомості особистості. Так, Боришевський М. Й. аналізує структуру самосвідомості, визначає місце самооцінки в ній: «Центральним структурним її утворенням є самооцінка особистості – думка людини про міру наявності у неї якостей, рис, можливостей у їх співвідношенні з певним еталоном» [1, с. 32].

Особливості самооцінки осіб різної статі та різних вікових груп досліджувалися Герасимовою І. Г., Мороз О. М. Аутосимпатію як складову самоствавлення та її трансформації залежно від життєвого досвіду у чоло-



віків та жінок аналізували Кочнев Ю. О. та Омарова М. К. Різнібічні аспекти самовідношення юнаків та дівчат досліджували Князева В. М., Киреева Н. М., Каган В. Є. та інші.

У сучасній психології загально визнаним є факт, що належність до певної статі є одним із значущих параметрів оцінки особистістю самої себе й оточення. Водночас професійний розвиток і становлення особистості як психологічний феномен у вітчизняній науці вивчались переважно без урахування гендерного чинника [3; 4].

Різноманітні аспекти професійного розвитку юнаків і дівчат описувались у працях Князева В. М., Киреевої Н. М., Каган В. Є. Проблема професійного розвитку та самоствавлення вивчалася такими вченими, як Столін В. В., Соколова О. Т., Чеснокова І. І., Кон І. С., Абульханова-Славська К. О. та іншими.

У процесі становлення людини як фахівця у неї формується особливий, «професійний», тип особистості, самооцінка та самоствавлення, які відрізняються від особистості людини, яка не є професіоналом у цій діяльності. Саме тому ми вважаємо актуальним дослідити особливості відношення до себе у жінок, які займаються суттєво різними видами професійної діяльності.

**Мета** статті: емпірично дослідити психологічні особливості ставлення до себе у жінок, які мають різний фах і спрямованість професійної діяльності.

У дослідженні брали участь жінки, які працюють у різних підрозділах Національної поліції України – 37 осіб (кіберполіція, слідчі управління, патрульна поліція), жінки – фахівці фармацевтичного підприємства «Здоров'я» м. Харкова – 34 особи. Вік досліджуваних від 25 до 35 років. Всі мають вищу освіту.

Для дослідження самоствавлення використовувався «Опитувальник самовідношення» (ОСВ) Століна-Пантілеева, який дозволяє визначити індивідуальну модель ставлення до себе і виявити три рівні самовідношення, що відрізняються ступенем узагальненості: глобальне самовідношення; самовідношення, диференційоване за критерієм самоповаги, аутосимпатії, самоінтересу і очікуванням відношення до себе; рівень конкретних дій (готовності до них) у відношенні до власного «Я».

Опитувальник включає такі шкали:

- Шкала S – глобальне самовідношення; вимірює інтегральне відчуття «за» або «проти» власне «Я» досліджуваного.
- Шкала I – самоповага.
- Шкала II – аутосимпатія.
- Шкала III – очікуване відношення від інших.
- Шкала IV – самоінтерес.

Опитувальник містить також сім шкал, спрямованих на вимірювання вираженості установки на ті або інші внутрішні дії в адресу «Я» досліджуваного.

- Шкала 1 – самовпевненість;
- Шкала 2 – відношення інших;
- Шкала 3 – самоприйняття;
- Шкала 4 – самокерівництво, самопослідовність;
- Шкала 5 – самозвинувачення;
- Шкала 6 – самоінтерес;
- Шкала 7 – саморозуміння.

Для дослідження самооцінки жінок різної професійної спрямованості і фаху використовувався тест «Знаходження кількісного виразу рівня самооцінки» С. Будасі.

Отримані результати наведені в табл. 1 і табл. 2.

Нами виявлені значущі відмінності між показниками таких шкал самоствавлення у жінок, які працюють у різних професійних сферах: за шкалою III – очікуване відношення від інших показників значно вище у досліджуваних 1 групи ( $p \leq 0,05$  за критерієм Фішера). Це означає, що жінки – працівники Національної поліції України частіше чекають до себе позитивного ставлення від оточуючих, залежать від цього ставлення і в цілому від оцінок інших людей. Ми вважаємо, що це пов'язано з невпевненістю у собі, власних силах, професіоналізмі, які властиві цим жінкам у зв'язку з тим, що Національна поліція України – це переважно чоловіче професійне середовище, можливо, це ознака гендерної дискримінації.



Таблиця 1

## Показники самовідношення жінок, що працюють у різних професійних сферах (у %)

Шкали	1 група	2 група	$\phi$	p-рівень
S	80,0	85,0	0,67	> 0,05
I	58,7	71,3	1,04	> 0,05
II	77,3	58,3	1,52	> 0,05
III	72,3	53,0	1,64	$\leq$ 0,05
IV	71,3	49,7	1,64	$\leq$ 0,05
1	65,7	81,3	1,25	> 0,05
2	80,0	51,3	2,29	$\leq$ 0,01
3	89,7	70,7	1,52	> 0,05
4	79,7	79,7	0	> 0,05
5	60,8	81,7	1,67	$\leq$ 0,05
6	80,0	54,7	2,02	$\leq$ 0,01
7	68,7	83,7	1,21	> 0,05

За шкалою IV – самоінтерес, так само показники значущо вищі у досліджуваних 1 групи ( $p \leq 0,05$ ). Це свідчить про те, що жінки – працівники Національної поліції України мають розвинений інтерес до власних думок і відчуттів, готовність спілкуватися з собою «на рівних», впевненість у власній цікавості для інших. Більшою мірою, як нам здається, це пов'язано з віком досліджуваних. Молоді люди пізнають себе, випробовують власні можливості в різних ситуаціях, тому вони цікавіші самі собі і, як їм здається, оточуючим. Але можливо це є компенсацією за ставлення до них з боку оточуючих колег-чоловіків.

За шкалою 5 – самозвинувачення – показники значущо вищі у досліджуваних 2 групи ( $p \leq 0,05$ ). Тобто жінки, що працюють у фармацевтичній компанії, готові звинувачувати себе у промахах та невдачах, концентрувати увагу на власних недоліках. Можливо, це пов'язано з негативним професійним досвідом, який накопичився у цієї категорії респондентів і змушує їх відчувати себе винуватими за реальні або уявні помилки.

Таким чином, дослідження самоставлення жінок, які працюють у якісно різних професійних сферах, показало, що існують суттєві відмінності в емоційно-оцінному відношенні до себе. Можна припустити, що ці відмінності пов'язані як з впливом професійної діяльності на особистість, так і зі специфікою ставлення до них оточуючих. Напевне, у фармацевтичній компанії вираз гендерної дискримінації значно нижчий, ніж у силових структурах, до яких, зокрема, відноситься і Національна поліція України.

Для дослідження особливостей самооцінки жінок з різних професійних сфер використовувалася методика Будасі. Самооцінка – це уявлення людини про важливість своєї особистої діяльності в суспільстві й оцінювання себе, власних якостей, відчуттів, достоїнств, недоліків тощо [2]. Основним критерієм оцінювання є система особистих сенсів індивіда. Функції самооцінки: регуляторна, на основі якої відбувається вирішення завдань особистого вибору; захисна, що забезпечує відносну стабільність і незалежність особистості. Отримані результати тестування відображено в табл. 2.

Таблиця 2

## Рівні самооцінки жінок, що працюють у різних професійних сферах (у %)

Рівні самооцінки	1 група	2 група	$\phi$	p-рівень
Занижена	12,4	9,5	0,3	> 0,05
Адекватна	33,7	38,2	0,4	> 0,05
Завищена за невротичним типом	41,5	33,1	0,7	> 0,05
Завищена	12,4	19,2	0,5	> 0,05

Наведені результати показують, що у досліджуваних 1 групи переважає завищена самооцінка за невротичним типом, а у досліджуваних 2 групи адекватна (значущих відмінностей не виявлено). Це говорить про



те, що у жінок – працівників Національної поліції України переважає ідеалізоване уявлення про власну особистість, цінність для оточуючих. Вони не бажають визнавати своїх помилок, ліні, браку знань чи досвіду, некоректної поведінки, можуть поводитися жорстко, агресивно, конфліктно. На наш погляд, це також пов'язано з особливим ставленням до жінок у підрозділах Національної поліції України. Можливо, до них ставляться занадто поблажливо, як до «слабкої статі», яка має право на примхи, слабкості тощо.

Для робітниць фармацевтичної кампанії більш характерною є адекватна оцінка власних здібностей і можливостей, що зазвичай забезпечує відповідний рівень домагань, тверезе ставлення до успіхів і невдач, схвалення і несхвалення.

Напевне, такі відмінності в рівнях самооцінки пов'язані з досвідом професійної діяльності, рівнем особистої зрілості, специфікою того професійного середовища, де ці жінки працюють.

На наш погляд, необхідно забезпечити жінкам – працівникам Національної поліції України умови для професійного зростання з урахуванням їх здібностей та можливостей. Також – повноцінний психологічний супровід, оскільки вони мають високий рівень психологічного напруження у зв'язку із специфікою їхньої професійної діяльності та необхідністю одночасно виконувати традиційні жіночі ролі: жінки та матері. Тому вони потребують системної психологічної підтримки, психопрофілактики нервово-психічних розладів, метою яких, у першу чергу, є підвищення їх позитивного ставлення до себе та самоповаги.

**Висновки.** Емпіричне дослідження особливостей самоставлення жінок, що працюють в різних професійних умовах, мають різний фах та професійну спрямованість показало, що жінки – працівники Національної поліції України мають в цілому позитивне ставлення до себе, але завдяки переважно чоловічому середовищу, у якому відбувається їх професійна діяльність, мають низку особливостей, які відрізняють їх від інших працюючих жінок.

Вони очікують особливого ставлення до себе, залежать від оцінок інших людей, чекають схвалення себе як особистості та фахівця. Мають розвинений інтерес до власного внутрішнього життя, почуттів. При цьому їх самооцінка характеризується неадекватністю, вона є завищеною за невротичним типом.

Жінки цієї професійної групи оцінюють себе як слабких, таких, що потребують підтримки, турботи, поблажливого ставлення до себе. Можливо, вони не відчують себе рівними з чоловіками – колегами. Проблема гендерної рівності та паритету у силових структурах України потребує додаткового поглибленого дослідження.

*Науковий керівник – д-р психол. екон. наук, професор Афанасьєва Н. Є.*

- 
- Література:** 1. Боришевський М. Й. Особистість у вимірах самосвідомості : монографія. Суми : Еллада, 2012. 608 с. 2. Волобуєв М. І. Самооцінка та ефективність діяльності працівників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 27–30. 3. Гуменюк О. Є. Психологія «Я – концепції» : монографія. Тернопіль : Екон. думка, 2002. 186 с. 4. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «ІАА», 2012. 200 с. 5. Музика О. Л., Загурська І. С. Самооцінка і розвиток творчих здібностей : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. 144 с. 6. Пантеев С. Р. Самоотношение как эмоционально-оценочная система. Москва : МГУ, 1991. 108 с. 7. Столин В. В. Самосознание личности. Москва : МГУ, 1983. 284 с.





## ANALYSIS OF THE APPROACHES TO ASSESSING THE QUALITY OF PERSONNEL DEVELOPMENT

UDC 334:005.963

**K. Tkalenko**

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** *The foreign experience of personnel development assessment was investigated in the article, the existing approaches to assessing the quality of personnel development were analyzed, the possibility of their use for modern domestic enterprises was justified.*

**Keywords:** *personnel development, enterprise, development assessment.*



**Анотація.** *У статті досліджено зарубіжний досвід оцінки розвитку персоналу, проаналізовано наявні підходи до оцінки якості розвитку персоналу, обґрунтовано можливість їх використання для сучасних вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** *розвиток персоналу, підприємство, оцінка розвитку.*



Personnel development program should be viewed as an investment in the organization's intangible assets. Personnel development programs contribute to the formation of a workforce with higher abilities and strong motivation to perform the tasks facing the organization, which leads to increased productivity, and therefore to an increase in the value of the organization's human resources.

The contribution to solving the problem of developing a personnel development program was made by such Ukrainian scientists as Grishnova O. A., Zakletka-Berestovenko O. S., Goncharenko K. S., Zolotarev O. O. [3–6].

**The purpose of the article** is to consider the theoretical foundations for the formation of a personnel development program and highlight the features of personnel development programs abroad.

Presentation of the main material. In order to effectively implement the personnel development process, it is necessary to assess the effectiveness and quality of personnel development. However, today there are some differences in this assessment. This is expressed in the absence of a common methodology for assessing of personnel development programs. Many scholars and practitioners have differences in the list of indicators that can be used to assess the quality of personnel development. In the table 1 systematized approaches to assessing the quality of personnel development from the perspective of different scientists.

Table 1

**Approaches to assessing the quality of personnel development in modern enterprises**

Author	Characteristic
1	2
Grishnova O. A. [5]	Provides such analysis techniques as cost-benefit analysis and in accordance with this method offers the identification of costs and benefits taking into account the time factor and comparing the amount of benefits obtained as a result of vocational training with the cost of its implementation
Zakletka-Berestovenko O. S. [6]	She substantiated the existence of a correlation between the size of the profits of the surveyed enterprises and the amount of training costs for employees, based on the use of statistical research methods. To identify its strength and direction of action, the method of comparison of parallel series and the Fechner coefficient were used, regression dependences of the influence of the share of trained personnel in the total number of employees on the gross profit per employee were constructed



End tbl. 1

1	2
Goncharenko K. S. [3]	Researched the impact of training costs and personnel development on the size of financial and operational performance of the enterprise. The study of cross-correlation functions to the extreme allowed to determine the time lag that separates the advanced costs of training and development of personnel, and indicators of operating activities of the enterprise and its financial condition. The maximum values of pairwise correlation coefficients (numerator) and the corresponding values of the time lag (denominator) between estimates of costs for training and development of personnel and performance indicators (sales, working capital, fixed assets, profits) and financial condition of the enterprise
Zolotariev O. O. [4]	Assessment of the quality of personnel training should be carried out by drawing up a scheme of income and expenses of the enterprise, determining the cash flow balance, calculating net discounted income according to the established discount rate, and further calculating net present value, average annual profitability and payback period. The author also proposes to assess the impact of additional training of workers on the level of their productivity

Thus, given the above, it can be argued that most modern enterprises understand the importance and need to manage personnel development. Enterprise management develops strategic directions and personnel development programs.

Today for domestic scientists is marked by features of the transformation period: lack of cooperation at the sectoral and regional levels, due to limited mobility of labor resources, far from ideal principles of corporate culture in enterprises that do not stimulate business philosophy and negatively affect employee motivation.

Given the above, it is advisable to focus on the experience of development of personnel development methods of American, Japanese companies and companies in other countries of the world economic space [1].

The choice of such countries to study their experience is due to their leading positions in business organization; in particular, the activities of American and Japanese companies are always studied in management theory as a "corridor of alternatives" for management decisions.

An indicator can be the Global Competitiveness Index, which calculates indicators such as ethical behavior of firms, wages and productivity, hiring and firing practices, flexibility in determining wages, quality of education and other indicators that determine the quality and standard of living in a certain country [2].

**Conclusions.** Thus, it should be noted that in order to increase the effectiveness of personnel development program, the results of evaluation should be reported to the personnel management service, vocational training, heads of departments and employees themselves. These results should be used in further planning of personnel development of the organization, improving curricula and programs, adapting them to the goals of the company. At the same time, special attention should be focused on the development of programs taking into account the further training needs of specific employees.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Gruzina I. A.*

---

**Literature:** 1. Гончаренко К. С. Вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/4320>. 2. Золотарьов О. О. Методи діагностики інтелектуального розвитку персоналу. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3024>. 3. Bell L. G. Triangulation and Adolescent Development in the U.S. and Japan\*. Family Process. 2001. P. 173–186. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2001.4020100173.x>. 4. Benítez-Márquez M.-D. An alternative index to the global competitiveness index // PLOS ONE. 2022. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265045>. 5. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 2. С. 167–178. 6. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу, 2008.





## FORMATION OF A FAVORABLE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE ORGANIZATION

UDC 334:005.963

A. Tsaritova

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the essence and content of formation of a favorable socio-psychological climate in the organization, the existing approaches to the formation of a favorable socio-psychological climate are analyzed, the possibility of their using for modern domestic enterprises was justified.

**Keywords:** socio-psychological climate, management, organization.



**Анотація.** У статті розглянуто сутність і зміст формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, проаналізовано існуючі способи формування сприятливого соціально-психологічного клімату, обґрунтовано можливість їх використання для сучасних вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, управління, організація.



**Relevance.** This problem is determined, first of all, by the increased requirements for the level of socio-psychological involvement of people in the team, in their work activity. Improving the moral and psychological climate in the work collective is one of the most important conditions for the struggle to improve the quality of work. Also, the moral and psychological climate is an indicator of the level of social development, both of the entire team and of individual workers in particular, capable of more promising production.

**Analysis of the scientific works.** The contribution to solving the problem of state support for the socio-psychological climate of the organization was made by such foreign and domestic scientists as Zaklekta O. S., Siegert V., Grishnova O. A., Goncharenko K. S., Getman O. O. [1–5].

**Setting objectives.** The purpose of the article is to consider the theoretical foundations for the formation of the socio-psychological climate and highlight the features of a socio-psychological climate abroad.

**Presentation of the main material.** The socio-psychological climate acts as a polyfunctional indicator of the level of psychological involvement of a person in activities, a measure of the psychological effectiveness of this activity, the level of the mental potential of the individual of the team, the scale and depth of the barriers that stand in the way of the realization of the psychological reserves of the collective.

Table 1

Morphological analysis of the concept «socio-psychological climate»

Author	Definition	Key words
1	2	3
Zaklekta O. S. [3, p. 232]	The socio-psychological climate of the organization is the emotional coloring of the psychological ties of the team members, arising on the basis of their closeness, sympathy, coincidence of characters, interests, inclinations	Emotional coloring, team members, sympathy, coincidence of characters, interests, inclinations
Shyshkin V. [4, p. 70]	The socio-psychological climate is one of the aspects of life and relationships between people. It is not the same in different teams and affects the members of the team in different ways. Its influence affects, first of all, the psychological well-being of people	Relationships, influence affects



End tbl. 1

1	2	3
Grishnova O. A. [2, p. 167]	The socio-psychological climate is an integral characteristic of the system of interpersonal relations in a group, reflecting a complex of decisive psychological conditions that either ensure or hinder the successful flow of the processes of group formation and personal development	Psychological conditions, group formation, interpersonal relations
Weissman R.S. [3, p. 20]	The socio-psychological climate is the result of the joint activity of people, their interpersonal interaction. It manifests itself in such group effects as the mood and opinion of the collective, individual well-being and assessments of the living conditions and work of the individual in the collective	Group effects, individual well-being, collective
Goncharenko K. S. [1]	Socio-psychological climate is an integral characteristic of the system of interpersonal relations in a group, reflecting a set of decisive psychological conditions that either ensure or hinder the successful flow of group formation and personal development processes	Psychological conditions, conditions, group formation
Verkhoglazenko V. [5, p. 25]	The psychological climate is characterized as an invisible, subtle, delicate, psychological side of relationships between people	Invisible, subtle, delicate, relationships

As we can see from tab. 1, there are different points of view on the concept of socio-psychological climate. Most sources determine that the essence of socio-psychological climate it is the result of the joint activity of people, their interpersonal interaction. It manifests itself in such group effects as the mood and opinion of the team, individual well-being and assessments of the living conditions and work of the individual in the team.

The socio-psychological climate is the qualitative side of relations between people, a set of psychological factors that contribute to or hinder productive general activity and the multilateral growth of the individual in a collective [2].

The study of scientific literature shows that there is no single approach to the definition of the term «social and psychological climate». In psychology, there are several main approaches to understanding this phenomenon. The prospects and success of a business directly depend on what kinds of people create it. Therefore, progressive companies (Google, Facebook, Microsoft, etc.) conduct wellbeing programs for the well-being of their employees, which has a long-term effect on business development [3].

Increasing the well-being of employees leads to an increase in their productivity, a favorable socio-psychological climate in the team, and an improvement in the reputation of the entire company. After all, an example when the level of staff turnover is low, and employees are satisfied with their work, is very motivating and attracts new valuable specialists.

In general, companies adhere to the same approach in their programs [6].

They focus on:

- physical and emotional health, proper nutrition;
- outdoor activities, landscaping of offices and natural light;
- flexibility in work in relation to employees;
- balance between work and personal life.

Most modern enterprises understand the importance and need to the formation of a favorable socio-psychological climate. Enterprise management develops strategic directions of the formation of a favorable socio-psychological climate.

The peculiarity of American companies is the focus on improving the efficiency of employees. We can say that the company motivates employees to achieve more through their corporate culture. The choice of such country to study its experience is due to their leading positions in business organization. The corporate culture motivates employees to interact with each other during their working day in order to improve the methods they use in their work. The organization of the workspace in companies has become an example for many other global companies, which shows why it is important to make the workplaces of employees comfortable [4].

**Conclusions.** Analysis of world experience in the formation of a favorable socio-psychological climate helped to identify a feature of the company's culture – a focus on improving the efficiency of employees. Thus, it should be



noted that the level of organization with a worldwide reputation is very high. It is necessary to conduct research, conveniently organize the work of employees and allow them to express themselves. An example of the corporate culture of companies that have become the most famous in the world is designed to inspire and suggest how to work with personnel productively for all parties.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Gruzina I. A.*

---

**Literature:** 1. Гончаренко К. С. Вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства : магістерська робота. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jsru/handle/12345/4320>. 2. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. Т. 2. С. 167–178. 3. Заклекта О. С. Суть та класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2007. Вип. 14. С. 232–238. 4. Shyshkin V., Shyshkina O. The personnel in the system of commercial logistics management at the enterprise: problems and the ways of their solution. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. Vol. 3 (05). P. 70–77. 5. Verkhoglazenko V. System of personnel motivation. *Director's consultant*. 2013. Vol. 4. P. 25–31. 6. Weissman R. S. Relationship between interpersonal relationships and group performance. *Questions of Psychology*. 2010. Vol. 4. P. 12–15.



## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

УДК 658.8

*Томенко Є. І.*

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено теоретичні дефініції поняття «електронний маркетинг»; визначено основні стратегії інтернет-маркетингу та нові підходи, інструменти електронного маркетингу. Обґрунтовано важливість детального аналізу інструментарію інтернет-маркетингу задля формування ефективної методики діяльності підприємства у банківській сфері. Згруповано інформацію про характеристики стратегій інтернет-маркетингу. Наведено рекомендації щодо застосування відповідних стратегій підприємствами банківської сфери, орієнтуючись на їх основні потреби та позицію на ринку під час вибору. Надано поради та прогнози щодо подальшого розвитку діяльності підприємства, що розпочне використання стратегій інтернет-маркетингу та залучення інструментів онлайн-мережі для формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, інтернет-стратегія, стратегії інтернет-маркетингу, інструменти онлайн-маркетингу, маркетингова стратегія підприємства.



**Annotation.** In the article the theoretical, methodological and practical aspects of developing competitive strategies of enterprises, conducted monitoring of existing problems in the context of the realities of modern economic science and economic crisis processes and it was suggested methodical approaches to strategy development competit The theoretical definitions of the concept of "electronic marketing" were studied; the main Internet marketing strategies and new approaches, electronic marketing tools are defined. The importance of a detailed analysis of Internet marketing tools for the formation of an effective method of enterprise activity in the banking sphere is substantiated. Grouped information about the characteristics of Internet marketing



strategies. Recommendations are given for the application of appropriate strategies by enterprises in the banking sector, focusing on their main needs and position on the market during the selection process. Advice and forecasts are provided regarding the further development of the company's activities, which will start using Internet marketing strategies and the involvement of online network tools for the formation of an effective marketing strategy of the company. iveness of enterprises.

**Keywords:** internet marketing, internet strategy, internet marketing strategies, online marketing tools, enterprise marketing strategy.



**Вступ.** Темпи, з якими щороку розвивається дисципліна маркетингу, є складними як для окремих експертів з маркетингу, так і для компаній як систем, які постійно конкурують за глобальних споживачів. З розвитком Інтернету як основного каналу та найкращої можливості для впровадження оптимальної моделі маркетингу «один на один», інтернет-маркетинг як нова галузь теорії і практики маркетингу виник і постійно удосконалюється.

З іншого боку, сила та привабливість онлайн-оточення також змінили поведінку споживачів, створивши нові моделі та спосіб життя, які необхідно враховувати при створенні відповідних стратегій інтернет-маркетингу, які значно відрізняються від традиційних.

**Метою** статті є вивчення основ інтернет-маркетингу, а також аналіз проблем і можливостей, які мають вирішувати сучасні компанії у своїх стратегіях інтернет-маркетингу, і особливості використання стратегій інтернет-маркетингу у сучасній діяльності підприємств. Для досягнення мети було вирішено такі завдання:

- 1) зроблено огляд існуючої інформації щодо стратегій інтернет-маркетингу;
- 2) визначено головні проблеми компаній у сфері інтернет-маркетингу;
- 3) виокремлено можливості використання стратегій інтернет-маркетингу для удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи інтернет-маркетингу створено за допомогою праць Барабанової В. В. (2017) [1], Бойчука І. В. (2010) [2], Буторіної В. (2020) [3], Віріна Ф. (2009) [4], Ілляшенка С. М. (2011) [5], Котлера, Джейна, Мейсенсі (2003) [6], Маловичко (2014) [7], Можава (2013), Плєскача (2004) [8], Петрика (2004) [9], Холмогорова (2002) [10], Успенського (2003) [11], Юрасова (2003) [12] та ін. Зрозуміло, що відображення терміна подано по-різному, вони різняться в кожній науковій роботі; але є ще багато питань, які заслуговують детального дослідження, серед них й удосконалення стратегій інтернет-маркетингу, що і обумовлює актуальність цієї статті.

«Інтернет-маркетинг» походить від традиційного терміна «маркетинг», який Філіп Котлер визначає як «науку та мистецтво дослідження, створення та надання вартості для задоволення потреб цільового ринку з прибутком». Інтернет, будучи величезним простором без суворого набору правил і законів, додав багато до маркетингу.

У перші роки епохи Інтернету потенціал використання Інтернету як каналу розповсюдження схвилював бізнес-менеджерів, які вважали, що цей інструмент підвищить продажі та підвищить ефективність організації (Hansen 1995; Westland and Au 1997) [13; 14]. Таким чином, їм здавалося, що використання Інтернету для розвитку бізнесу може надати переваги їхнім клієнтам, водночас забезпечуючи досвід покупок, подібний до традиційного магазину (Jarvenpaa and Todd 1996) [15]. Переваги включали цілодобовий доступ для клієнтів, скорочення географічних кордонів для забезпечення доступу до нових ринків і можливість негайного спілкування з клієнтами.

Прогнозом вибуху онлайн-покупок став зв'язок між експертами з інформаційних технологій та спеціалістами з маркетингу. Більшість повірили, що дослідники інформаційних технологій вивчають інтернет-технології та її переваги, тоді як маркетингологи зосереджені на використанні технології споживачами. З розвитком технологій з'явилося все більше маркетингових заходів для продажу товарів і послуг через Інтернет. Сьогодні інтернет-маркетинг визначається як «використання Інтернету як віртуальної вітрини, де продукти продаються безпосередньо покупцеві» (Kiangetal. 2000, p. 383) [16].

Інший погляд включає «стратегічний процес створення, розповсюдження, просування та ціноутворення продуктів для цільових клієнтів у віртуальному середовищі Інтернету» (Prideetal. 2007) [17].



У цьому дослідженні намагаються класифікувати різні види маркетингової діяльності в Інтернеті в широкому контексті, включаючи такі стратегії, як управління відносинами з клієнтами (Hwang 2009) [18], електронні ринки (NovakandSchwabe 2009) [19], онлайн-аукціони (Loebbeckeetal. 2010) [20] та електронний брендинг (Otim і Grover 2010) [21] у поєднанні з унікальними проблемами ІБ, включаючи оцінку веб-сайту (Chiouetal. 2010) [22], піратство (Smith and Telang 2009) [23], безпеку (Ransbotham and Mitra 2009) [24] та технологічну архітектуру (Duetal. 2008) [25].

Таблиця 1

### Основні характеристики Інтернет-маркетингу [26; 27]

Характеристики	Опис
Обмеження в часі та просторі не мають жодного впливу	Інтернет – це галузь, яка може подолати обмеження часу та простору. Це дає можливість зайняти будь-яку сферу, забезпечуючи глобальний маркетинг
Величезна кількість медіа-ресурсів	Інтернет пропонує безліч форм обміну інформацією та розробки шляхів її доставки
Інтерактивність	Це не тільки показує, але й може створити зв'язок між сторонами попиту та пропозиції.
Зворотній зв'язок	Отримати чесний відгук через Інтернет досить просто, а рівень відповідей може бути ще вищим, якщо люди знають, що їх імена не вказано, а форма зворотного зв'язку коротка
Персоналізація	Клієнти в Інтернеті більше не є безликими членами широкої цільової аудиторії – це особи, які хочуть, щоб до них зверталися особисто. Інтернет має всі інструменти, щоб персоналізувати вміст, який бачить людина. Він включає один до одного, керований споживачем, необов'язковий і прогресивний способи. Крім того, інтерактивні чати можуть допомогти налагодити зв'язок між клієнтом і компанією
Спільнота, що швидко розвивається	Щодня все більше людей вирішують приєднатися та отримати доступ до Інтернету, більшість із них – це молоді люди середнього класу з певним рівнем освіти. Ця категорія людей займає багато місця на світовому ринку і має сильну купівельну спроможність і вплив
Інтеграція	Ця платформа дозволяє комбінувати всі необхідні процеси, такі як аналіз ринку, просування, збір інформації про товари, запити клієнтів, купівля, оплата, а також післяпродажне обслуговування. Це робить його дійсно зручним і зменшує негативні наслідки невідповідності
Розвиток	Це передовий і надзвичайно потужний маркетинговий інструмент, який узгоджується з майбутніми тенденціями персоналізованого маркетингу та прямого маркетингу
Висока ефективність	Можливості комп'ютера величезні, і вчені продовжують їх розвивати. Ми не тільки можемо зберігати величезні обсяги інформації, але й бути впевненими, що вона буде точною та відповідатиме ринковому попиту, таким чином потреби клієнтів задовольняються ефективніше
Економіка та екологія	Попередні способи розповсюдження інформації вимагали часу, енергії та джерел. Однак Інтернет є безкоштовним, менш трудомістким і не вимагає такої кількості ресурсів
Негайність	Інтернет змінюється шаленими темпами, і онлайн-аудиторія, чия увага нетривала, очікує щохвилини оновлень та інформації. Щоб зберегти прихильність і увагу цієї групи, компанії намагаються якомога швидше відповідати на повідомлення в Інтернеті та взаємодіяти зі спільнотами
Релевантність	Спілкування в Інтернеті повинно бути цікавим і актуальним для читача, інакше його просто проігнорують. З усією інформацією, яка бореться за увагу аудиторії. В онлайн-маркетингу важливо знайти спосіб виділитися та залучити читачів. Найкращий спосіб зробити це – дати їм саме те, що вони хочуть, коли вони цього хочуть

Стратегія інтернет-маркетингу – це комплекс запланованих дій для досягнення бізнес-цілей. Покроковий план реалізують згідно зі встановленим графіком за допомогою найбільш відповідних онлайн-каналів, щоб збільшити дохід, підвищити впізнаваність компанії та покращити взаємини з аудиторією. Складність стратегії інтернет-маркетингу залежить від розміру бізнесу та довгострокових цілей.

Наприклад, для невеликої компанії може бути цілком достатньо сайту та облікового запису в Instagram або Facebook. У той час як стратегія інтернет-маркетингу великих брендів – це багаторівневий план, який вимагає підключення цілого ряду каналів та онлайн-інструментів. Основні переваги наявності стратегії інтернет-маркетингу:



1. Допомогає отримати більше інформації. На початку розробки плану потрібно продумати усі аспекти бізнесу. Ретельно проаналізувати цільову аудиторію, конкурентів, тренди та суміжні ніші є невід'ємною частиною, щоб створити відточену, а головне, ефективну стратегію інтернет-маркетингу. Розробка плану – це чудова можливість дізнатися більше про свій бізнес.

2. Надає реальні дані. Під час аналізу стратегії інтернет-маркетингу та після її реалізації отримуються вичерпні дані про те, що працює для просування бізнесу, а що – ні. Ця інформація також допомагає виявити нові можливості зростання компанії.

3. Структурує події. Розробка покрокового плану дозволяє уникнути хаосу та сліпих здогадів. Стратегія допомагає зрозуміти, як краще поєднати різні маркетингові канали, щоб реалізувати потенціал компанії.

4. Допомогає підвищити ROI. Старанно продумана стратегія інтернет-маркетингу збільшує рентабельність інвестицій. Структуровані дії дають змогу мінімізувати помилки. План допомагає виявити слабкі сторони, передбачити можливі проблеми та швидко зреагувати у разі їх виникнення. В результаті ви заощадите час, гроші та свої зусилля щодо збільшення маржі.

Таблиця 2

## Характеристика маркетингових інтернет-стратегій

Назва стратегії	Мета	Тактичні засоби	Сфера використання
Стратегія збору інформації	Збір інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– онлайн опитування, обговорення, обробка даних;</li> <li>– збір вторинної інформації, обробка даних</li> </ul>	Маркетингові агенції Соціологічні агенції
Стратегія мінімізації витрат	Зниження витрат на комунікацію з клієнтами за рахунок мінімізації ролі продавця в ланцюзі відвідування сайту до купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– докладний каталог товарів з можливістю порівняння, пошуку за характеристиками, фотографіями;</li> <li>– поради щодо вибору товарів, рекомендації з використання, експертні оцінки, виділення</li> <li>– «лідерів продажів», новинок;</li> <li>– корзина (система відкладеного замовлення), система автоматичного замовлення, система попереднього бронювання;</li> <li>– конструктори, конфігуратори, калькулятори вартості;</li> <li>– відгуки про товари;</li> <li>– нагадування про необхідність придбання витратних матеріалів та додаткових пристроїв;</li> <li>– інформація про всі додаткові опції і можливості, включаючи післяпродажне обслуговування, гарантії, доставку;</li> <li>– перелік точок продажів, де можна подивитися на обраний товар і купити;</li> <li>– системи розрахунку кредиту, попереднього оформлення кредиту</li> </ul>	Електронна комерція
Стратегія особистих продажів	Сприяння у встановленні особистого контакту з потенційним покупцем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недокладний каталог, що містить лише основну інформацію, «якщо потрібні подробиці – телефонуйте»;</li> <li>– помітна і різноманітна контактна інформація;</li> <li>– заклики подзвонити, написати, викликати спеціаліста;</li> <li>– відгуки про товари та підприємство на форумі;</li> <li>– інформація про співробітників підприємства, що взаємодіють з клієнтами для створення відчуття живої людини «на тому боці»</li> </ul>	Товари, при продажу яких значну роль відіграє консалтинг та особистий продаж
Стратегія повторних продажів	Збільшення лояльності клієнтів підприємства для здійснення повторних продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимум інформації про товари;</li> <li>– додаткові інструменти, драйвери, інструкції, брошури, прошивки;</li> <li>– поради з використання, онлайн-уроки, додаткові сервіси;</li> <li>– інструменти пошуку, відбору, класифікації інформації;</li> <li>– реєстрація та персональний кабінет з ключовою інформацією і сервісами;</li> <li>– форум для спілкування з представниками підприємства і між користувачами;</li> <li>– регулярна розсилка новин (підписка на ці новини)</li> </ul>	Товари з тривалим терміном експлуатації, при якому необхідні (корисні) додаткові інструкції, аксесуари, витратні матеріали, драйвери тощо



5. Удосконалює взаємини із аудиторією. Стратегія інтернет-маркетингу дає новий погляд на комунікацію з лідами та клієнтами на всіх етапах шляху покупця. Під час складання бізнес-плану, треба зосередитись на аудиторії. Потрібно розробити нові способи комунікації та знайти можливості підвищити цінність взаємин.

Рекомендації щодо вибору стратегій інтернет-маркетингу у банківській діяльності

Спираючись на всі вище наведені дані про інтернет-стратегії маркетингу та їх типи, можна рекомендувати банкам:

1. Використання стратегії особистих продажів, що надасть можливість створити міцний зв'язок з потенційним клієнтом та почати розвивати співпрацю в майбутньому. Саме такий метод допоможе в майбутньому мати більш лояльну цільову аудиторію, що надасть можливість вже розвиватися у трохи іншому напрямку;

2. Розвинувши та розширивши клієнтську базу, а також маючи гарну репутацію, вже можна застосовувати стратегії мінімізації витрат та повторних продажів.

Саме таким чином банк зможе підвищити свою позицію серед конкурентів, бо присутність в онлайн-просторі дозволить йому знизити витрати на комунікацію з клієнтами. Він зможе проаналізувати основні питання та проблеми, що виникали у споживачів раніше, та використати цю інформацію для впровадження її для розвитку свого веб-сайту та/або мобільного додатку. Це дозволить приділити більше уваги збільшенню лояльності клієнтів та рівня повторного звернення до банку.

**Висновки.** Через швидкий розвиток мережі Інтернет у сучасному світі стає зрозуміло, що присутність будь-якої компанії в онлайн-просторі – це вже не лише додаткова перевага, а справжня необхідність. Без цього організація вже не зможе отримати ніякої конкурентної переваги або залучити більше клієнтів.

Все це призводить до активного розвитку та розповсюдження стратегій інтернет-маркетингу та їх застосування в усіх сферах бізнесу, і у банківській, в тому числі. Наразі більшість банків вже досить активно знаходять відображення в Інтернеті, що допомагає їм розвиватися та охоплювати більшу аудиторію, витрачаючи менше часу і ресурсів. Таким чином, питання розвитку стратегій інтернет-маркетингу є дуже важливим і потребує постійного аналізу та застосування на практиці.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лисиця Н. М.*

---

**Література:** 1. Барабанова В. В. Електронний маркетинг як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. Internauka. 2017. URL: [http://elibrary.donnue.edu.ua/879/1/Barabanova\\_article\\_22\\_12\\_2017.pdf](http://elibrary.donnue.edu.ua/879/1/Barabanova_article_22_12_2017.pdf). 2. Бойчук І. В., Музика О. М. Інтернет в маркетингу. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Boichuk\\_Inna/Internet\\_v\\_marketynhu.pdf?PHPSESSID=ai0dbbqu07htmog5321gi3ae76](https://shron1.chtyvo.org.ua/Boichuk_Inna/Internet_v_marketynhu.pdf?PHPSESSID=ai0dbbqu07htmog5321gi3ae76). 3. Буторіна В. Механізм використання інструментарію психологічного впливу реклами на споживача. Причорноморські економічні студії. 2020. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/54\\_2020/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/15.pdf). 4. Вірін Ф. Інтернет-маркетинг: повний збірник практичних інструментів. URL: [https://www.studmed.ru/virin-fyu-internet-marketing-polnyy-sbornik-prakticheskikh-instrumentov\\_9afb2940f85.html](https://www.studmed.ru/virin-fyu-internet-marketing-polnyy-sbornik-prakticheskikh-instrumentov_9afb2940f85.html). 5. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/22722/1/mmi2011\\_4\\_2\\_64\\_74.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/22722/1/mmi2011_4_2_64_74.pdf). 6. Котлер Ф. Маневри маркетингу. Сучасні підходи до прибутку зростанню та оновленню. Москва : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2003. 7. Маловичко С. В. Проблеми застосування електронного маркетингу на підприємствах України. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/124.pdf>. 8. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 9. Петрик Е. О. Інтернет-маркетинг. Москва, 2004. 299 с. 10. Холмогоров В. Інтернет-маркетинг. Краткий курс. URL: [http://lib100.com/book/market/internet\\_marketing/internet\\_marketing.pdf](http://lib100.com/book/market/internet_marketing/internet_marketing.pdf). 11. Успенський І. В. Інтернет-маркетинг : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2010. 512 с. 12. Юрасов О. В. Інтернет-маркетинг. Москва, 2011. 246 с. 13. Hansen H. Conceptual frame work and guidelines for the implementation of mass information systems. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720695940214?via%3Dihub>. 14. Christopher Westland J. A Comparison of Shopping Experiences across Three Competing Digital Retailing Interfaces. International Journal of Electronic Commerce. 1997. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10864415.1997.11518308>. 15. Sirrka L. Jarvenpaa. Consumer Reaction to Electronic Shopping on the World Wide Web. International Journal of Electronic Commerce. 1996. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10864415.1996.11518283>. 16. Melody Y Kiang. Marketing on the Internet — who can benefit from an online marketing approach? // Decision Support Systems. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923699000627?via%3Dihub>. 17. Pride W. M. Foundations of Marketing, 2007. 18. Yujong Hwang. The impact of uncertainty avoidance, social norms and innovativeness on trust and ease of use in electronic customer relations hip management // Focus Theme. 2009. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-009-0007-1>. 19. Novak J. Designing for reinter mediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future // General Research. 2009. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-009-0003-5>. 20. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-010-0035-x>. 21. Samuel Otim. E-commerce: a brand name's curse // Electronic Markets. 2010. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-010-0039-6>. 22. URL: <https://>



www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720610000510?via%3Dihub. **23.** URL: <https://www.jstor.org/stable/20650294>. **24.** URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1080.0174>. **25.** URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-007-0034-6>. **26.** URL: <https://www.mbaknol.com/marketing-management/key-characteristics-of-online-marketing/>. **27.** URL: <https://sites.google.com/site/internetmarketingnmnv14/>.



## ANALYSIS OF ESSENCE OF THE CONCEPT OF PRODUCTION STRATEGY

UDC 658.5

*Fajuko Michael Gbenga*

The 4-th year student  
of the Faculty of Training Foreign Citizens of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article is devoted to development of production strategy of the enterprise, analysis of the essence of the production strategy. The morphological analysis of the concept of production strategy is presented. The process of production strategy of the enterprise is described.

**Keywords:** production, strategy, production strategy, production strategy development.



**Анотація.** Статтю присвячено розробці виробничої стратегії підприємства, аналізу визначення сутності виробничої стратегії. Представлено морфологічний аналіз поняття виробничої стратегії. Описано процес виробничої стратегії підприємства.

**Ключові слова:** виробництво, стратегія, виробнича стратегія, розробка виробничої стратегії.



Strategy is one of the most critical roles in business and non-business activities and leadership. The enterprise that thinks about its future growth to adapt and increase market share implements a strategy in its various activities – the organization's actions to define its scope – a carefully crafted set of steps that an enterprise intends to follow to succeed. Production is the processing of different raw materials and intangible assets to make products for mass consumption.

The concept of production strategy is the most crucial enterprise strategy. A production strategy enables companies to effectively manage the different challenges the production function faces in a competitive environment. A production strategy helps accompany make operational and strategic decisions that follow a logical pattern and supports the corporate strategy and the company's competitive priorities.

A business requires to make all sorts of planning in human resources, finance, accounting, technology, sales, marketing, production, and many more. Planning is the first step toward taking any right decision for the better functioning of the organization. Production strategies play the most significant role, whether in the general or manufacturing sectors.

The theoretical and methodological basis of the research was scientific works of national and foreign economists and leading management specialists, concerning the development of production strategy of the enterprise, such as Slack and Lewis, Maruchek et al., Miltenburg, H Jonsson, Ivanov D, Jonsson, H. and Rudberg and many others.



The purpose of the article is to analyze the theoretical approaches to the development of the production strategy of the enterprise, the study of production strategy, and describe the process of production strategy of the enterprise.

Theoretical approaches to the definition of “production strategy” by authors have been interpreted ambiguously. Let’s consider the concepts of “production strategy” that are represented in Table 1.

Table 1

**Morphological analysis of the term «Production Strategy»**

Definition	Keywords	Source
Production strategies are long-term plans for the production of goods and services. They aim to achieve a central goal or objective established by a company’s management team. A production strategy functions as a guide for the production department by determining the type of technology to use, the level of investment for production, the production schedule, and what kind of training the production staff may require	Long-term, plans, achieve, goal, guide, objective	Indeed [1]
It is a high-level plan that businesses make for high productivity growth while satisfying all the critical stakeholders of the process. It serves like a written document that starts with companies’ vision/ mission and ends with overall consumer satisfaction	Plan, productivity, process, stakeholders	Raj Verdhhan [2]
A production strategy helps a company to make operational and strategic decisions that follow a logical pattern and supports the corporate strategy and the competitive priorities of the company	Operation, logical, competitive, corporate strategy, decisions	Henric Jonsson [3]
Production strategies are broad long-term action plans. They are made for achieving the main objectives of organization	Long-term, action, plans	Gaurav Akrani [4]
Production strategy is the process of planning considering the key variables that affect the manufacturing process in order to maximize production efficiency. It is an integral part of production management and includes many facets of a manufacturing company, including CRM, inventory, procurements, production scheduling, employee utilization etc.	Process, efficiency, manufacturing process	MRPeasy [5]
Production strategy is the act of developing a guide for the design and production of a given product or service. Production planning helps organizations make the production process as efficient as possible	Guide, act, production, design	Ben Lutkevich [6]

Thus, analyzing the definitions provided in table 1 and integrating the most widespread keywords, we can say production strategy are long-term plans for the production of goods and services, aiming to achieve a central goal or objective established by a company's management team and functioning as a guide for the production department. Production strategy determines the type of technology to use, the level of investment for production, the production schedule, and what kind of training the production staff may require.

A production strategy functions as a guide for the production department by determining the type of technology to use, the level of investment for production, the production schedule, and what kind of training the production staff may require. That is, a plan for the enterprise to overextend its goal, which helps it be in the market in the long run.

As we can see in Table 2 below shows the various series of actions that must be taken when developing the production strategy of the enterprise to achieve the product goals and production efficiency.

Table 2 shows the lists of all activities for the process of production strategy of the enterprise.

Production strategy has numerous techniques. It helps define what the enterprise wants to achieve and how they plan to get there. It also helps to understand the market context and the environment in which the enterprise operates and guides the big themes of work that will help accomplish its goal.

The strategy should take place before diving into building the roadmap – so the work adds real value to customers and the enterprise.

When companies develop a production strategy, they establish a high level of preparation that informs future decisions. This strategy can help minimize risks and increase work output. We may conclude from this research that different studies yielded varied outcomes for the most relevant intrinsic components.



Table 2

**Process of development of production strategy of the enterprise [7]**

Process	Production Strategy
Generating	Using SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) and current market trends to create ideas. The company may want to develop several different roadmaps to suit different types of projects and risk management
Screening the Idea	Set specific criteria for the product ideas in terms of if they should be continued or diminished. Will customers in the market benefit from this product? [25]
Testing the Concept	Using quantitative or qualitative responses to assess consumer responses to the product idea before introducing the product to the marketplace
Business Analytics	A detailed marketing strategy will be included in whether the product will be profitable in the marketplace. This will also have the reactions from the target markets and product positioning to evaluate the market's demand
Marketability Tests	A prototype product will be introduced, followed by a product test and the proposed marketing plan. Modification can be made when necessary
Technicalities and Product Development	Prototype will be created in the marketplace, allowing detailed and real-life investigations, product specifications, and manufacturing methods. This stage also includes logistics planning, supplier collaboration, engineering operations planning, and quality management
Commercialize	The product will be launched into the market alongside advertisements and other promotions
Post Launch Review and Perfect Pricing	Review the market performance to assess the project's success on the entire product portfolio. This stage will also include product costs and the forecast of future profit and revenue, differing prices, and using competitive technologies for competition in the market. Value chain analysis will be helpful in this stage of the process

Finally, the study's value is that it will help in the development of production strategy of the enterprise by enable the enterprise in product quality, and customer satisfaction by developing a long-term plan in achieving the enterprise goal and run more profitable with an excellent production efficiency.

The further researches has to be aimed at defining the international aspects of production strategy taking into account the ruining global supply chains.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kotlik A. V.*

---

**Literature:** **1.** Production Strategies (Definition and How to Create One) // Indeed website. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/production-strategies>. **2.** Verdhan R. What is Production Strategies? – Its Types & Importance // Thesis business website. URL: [https://www.thesisbusiness.com/production-strategies.html#Production\\_Strategies](https://www.thesisbusiness.com/production-strategies.html#Production_Strategies). **3.** Jonsson H. Production Strategy in Project Based Production within a House-Building Context. Linköping : LiU-Tryck, 2018. 113 p. **4.** Akrani G. What are Production Strategies? Meaning // Kalyan city website. URL: <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/12/what-are-production-strategies-meaning.html>. **5.** Production Planning for Small Manufacturers // MRPeasy website. URL: <https://www.mrpeasy.com/production-planning>. **6.** Lutkevich B. Production planning // Techtarger website. URL: <https://www.techtarger.com/searcherp/definition/production-planning>. **7.** Pichler R. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age. Wendover : Pichler Consulting, 2016.177 p.





## CONCEPT AND ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

UDC 658.1

A. Fam

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Business of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the essence of the concept of «organizational culture», analyzes the different points of view of scientific researchers regarding organizational culture and studies its elements.

**Keywords:** culture, organizational culture, organization, elements of organizational culture, values, relationship, behavior, norms, organizational climate.



**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «організаційна культура», проаналізовано різні точки зору наукових дослідників щодо організаційної культури та вивчено її елементи.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, організація, елементи організаційної культури, цінності, відносини, поведінка, норми, організаційний клімат.



Almost every successful organization which is known in the public has specific atmosphere, philosophy or relationship system coming from its culture. Strong culture has a positive influence on motivation and loyalty of employees, eases coordination and control of organizations' functioning, reduces conflicts and mobilises an enormous amount of creative energy of employees. All mentioned effects are significant factors impacting business effectiveness and efficiency.

It is supposed that some organizations have organizational culture and some do not, that is to say that strong organizations have culture, while the weak ones do not. However, all things considered, there is no organization without organizational culture. The organizations without any system of mutual beliefs and values are very rare. Even though it might be weak, organizational culture is present in all organizations [1].

Considering the importance of the organizational culture, nowadays a large number of scientists dedicated their research question to this topic. Thus, consideration of these issues is carried out in scientific writings of following foreign and domestic scientists: E. Mayo, D. Hampton, Th. J. Peters, R. Waterman, L. Smirchich, E. Brown, O. Vikhanskiy, O. Mazorenko, K. Barkova, O. Myronova, T. Lepeyko, T. Blyznyuk, B. Gunther, T. Deal, L. Ionin, J. Cotter, J. Khesket and K. Kameron.

To date, the literature does not provide a single definition of the concept of «organizational culture». There are a large number of different definitions of organizational culture due to different understanding of its essence. However, this article will help highlight the essential features of organizational culture that are present in all the proposed definitions.

So, let us consider the concept of organizational culture as a separate category using the morphological analysis which is performed in table 1.

As we can see, the central components in most interpretations of organizational culture are values, norms, social climate or behavior. However, some authors state organizational culture is the forms of relations to achieve the goals set for organization.

In most cases, the authors define organizational culture as the basic model that the members of the organization adhere to in their behavior and actions.

Common in the proposed concepts are values that guide a person in what behavior will be acceptable and what is unacceptable. These value orientations are transmitted through the philosophy of organization, leadership style, patterns of behavior, social climate and beliefs.



Table 1

**Morphological analysis of the term «organizational culture»**

Definition	Key words	Author
Representations and approaches to the formulation of the case, the forms of relations to the achievement of results of activities	Representations, approaches, the forms of relations, to achievement the results	B. Z. Milner [2]
Attitudes, concepts and values that create the basis for action	Attitudes, concept, values	R. Hall [3]
The values of the organization (the core of culture), which determine the philosophy, mission of the organization, language, stories, legends, rituals, ceremonies, appearance, clothing, etc.	Values, philosophy, mission, language, stories, legends, rituals, ceremonies, appearance, clothing	K. Seal and D. Martin [3]
Concepts, knowledge, values, material objects, formal laws and informal customs	Concepts, knowledge, values, material objects, formal laws, informal customs	D. Hampton [3]
Observed regular forms of behavior, norms (attitude of employees to their work), dominant values, philosophy (accepted in the organization the relations of employees among themselves, attitudes towards customers), rules, organizational climate	Forms of behavior, norms, dominant values, philosophy, rules, organizational climate	F. Lutens [4]
The atmosphere or social climate in the organization	Atmosphere, social climate	M. Mescon [5]
A unique set of norms, values, beliefs, patterns of behavior, etc., which define the way in which groups and individuals join the organization to achieve the goals set for it	Set of norms, values, beliefs, patterns of behavior, to achieve the goals	D. Eldridge and A. Crombie [6]
What is valuable to the organization, what are its leadership styles, language and symbols, procedures and daily norms, how success is determined, everything that determines the uniqueness of the nature of the organization	Leadership styles, language, symbols, procedures, daily norms, the uniqueness of the nature of the organization	K. Cameron and R. Quinn [7]

To formulate general concept of organizational culture, we took into account its classical statement by American professor of management E. Shein.

E. Shein's classical concept of organizational culture [8]:

«Organizational culture is a set of collective basic ideas acquired by the group when solving problems of adaptation to changes in the external environment and internal integration, efficiency which is sufficient to be considered valuable and pass on to new group members as a correct perception system and consideration of the named problems».

Summing up all analysis, we received full detailed explanation of our term:

«Organizational culture is the system of relationships, values, attitudes and behaviors acquired by the group when solving problems of adaptation to changes in the external environment and internal integration, efficiency which is sufficient to be considered valuable and pass on to new group members, maintaining the functioning and interconnection of its institutions».

The culture of an organization consists of components that are precious and practiced. The rising problems for communicating and organizing in a worldwide or local operational environment are based on understanding the inter-relationships among cultural dissimilarities, communication behaviors, and relationship in organization both within and outside of it.

The challenge for a leader is to examine the actual culture and communication type operating within an enterprise and to develop communication skills that will permit for the perceptiveness, sensitivity, foresight, flexibility, focus, patience, and globality needed in today's complex work environment [9].

The basic elements of organizational culture are (Fig. 1):

- values (the goals, views, and philosophies that an organization shares), norms, principles of activity, rules of conduct;
- symbols, traditions and rituals (holidays, promotions, actions, it can be annual entertainments, trade meetings, organizational trips, or any other group events);



- heroes (members of the organization embodying its values and emphasizing its vision), stories, myths, legends (the history of the organization and other stories that embody the organizational culture and highlight what the organization values);
- motivation;
- leadership and leadership style;
- communication networks (these networks not only transfer information needful to get the work done, but also afford necessary social interaction among employees) and manner of communication;
- design, symbols and appearance of personnel;
- the atmosphere or social climate (the atmosphere of either supportiveness or defensiveness that people feel within the organization itself).

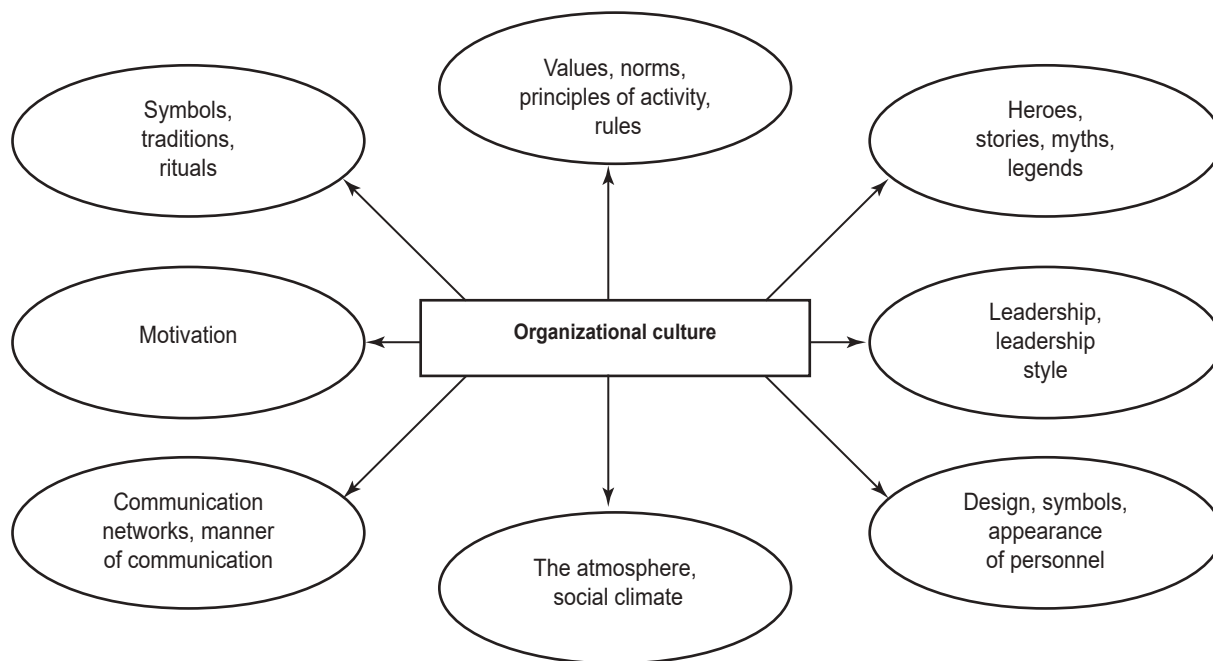


Fig. 1. **The basic elements of organizational culture** [10]

All mentioned elements of organizational culture are in close interaction, complement and balance each other, they are a means of preserving and reproducing organizational culture in the face of the inevitable change of generations of managers and employees.

All in all, we can say that an analysis of organizational culture shows that research in this area is sufficient, but at the moment there is no single formulation of it and this question will be actual always.

In addition to the norms accepted in society, each group of people, including the organization, develops its own cultural patterns, which are called organizational culture. It should be said that there is a certain positive correlation between the cohesion of a group of people and the level of their group culture. Therefore, if we want to build strong organizations, it is important to take care of measures aimed at developing their organizational culture.

Organizational culture is a determining factor in achieving the efficiency of an enterprise. A company specialist who is engaged in the formation and management of organizational culture must be able to develop a strategy for changing culture in order to implement all the processes of its change qualitatively.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

**Literature:** 1. Džamić V. The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction. *Management*. 2015. Issue 73. P. 123–137. 2. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва : ИНФРА-М, 2001. 475 с.



**3.** Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург : СПбГУ ИМТО, 2008. 148 с. **4.** Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва : ИНФРА-М, 1999. 690 с. **5.** Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2000. 700 с. **6.** Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6. С. 62–65. **7.** Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с. **8.** Ермолов Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура». *Вестник Тамбовского университета. Серия : Гуманитарные науки*. 2012. № 9. С. 78–85. **9.** Christensen C., Shu K. What is an Organization's Culture // Harvard Business School Publishing. 1999. 7 p. **10.** Гончарова Н. Е. Организационная культура : учеб. пособие. Москва : А-Приор, 2013. 207 с.



## ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 65.012.1

Фоміна І. Р.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність поняття лідерства. Визначено основні лідерські компетентності, якими повинен володіти сучасний керівник будь-якої організації. У контексті адаптації вітчизняного управління до зарубіжних стандартів визначено основні підходи щодо розвитку лідерських компетентностей керівників українських підприємств.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські компетентності, організація, розвиток, команда.



**Annotation.** The article reveals the essence of the concept of leadership. The basic leadership competencies that a modern leader of any organization should possess are defined. In the context of adaptation of domestic management to foreign standards, the main approaches to the development of leadership competencies of managers of Ukrainian enterprises are identified.

**Keywords:** leadership, leader, competences, organization, development, team.



**Актуальність.** У сучасному світі конкурентоспроможність у бізнесі все більше пов'язується з наявністю на підприємстві компетентних, рішучих людей, які здатні задавати правильний напрям ефективної роботи організації у цілому. Для успішного ведення бізнесу недостатньо бути лише гарним керівником. В першу чергу, потрібно стати лідером для свого колективу, щоб вести за собою однодумців, формуючи підґрунтя для застосування нових методів та інструментів управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості формування лідерських компетентностей керівників організацій досліджували чимало відомих зарубіжних і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у розвиток теорій і практик цього питання зробили такі науковці, як І. Адізес, І. Бабін, Я. Болюбаш, А. Гармаш, Д. Голман, Р. Ділтс, Е. Дірінг, М. Кете де Вріс, В. Колпаков, Дж. Креймс, Дж. Максвелл, М. Мексон, Н. Радин, Дж. Рассел,



Р. Стогділ та ін. Дослідження наукових джерел підтверджують, що технології розвитку лідерського потенціалу у керівників вітчизняних підприємств із застосуванням зарубіжного досвіду ще потребують наукових досліджень і розробок.

**Метою** статті є розробка рекомендацій щодо розвитку лідерської компетентності керівників організації за рахунок впровадження у вітчизняну практику менеджменту зарубіжних наукових доробок щодо лідерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство – це спроможність здійснювати вплив на індивідумів і окремі групи людей, направляючи їх зусилля на досягнення спільних цілей в організації [1, с. 464], тобто забезпечувати ефективну взаємодію між всіма членами групи. Лідерство – це процеси домінування і підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин в групі [2, с. 5]. Успішні лідери надихають своїми сильними індивідуальними переконаннями та потужним баченням успіху.

Велика кількість досліджень за цією проблематикою привела до появи великої кількості трактувань терміну лідерство. В. Колпаков [3], посилаючись на роботу Р. Стогділа, наводить такі групи визначень лідерства (рис. 1).

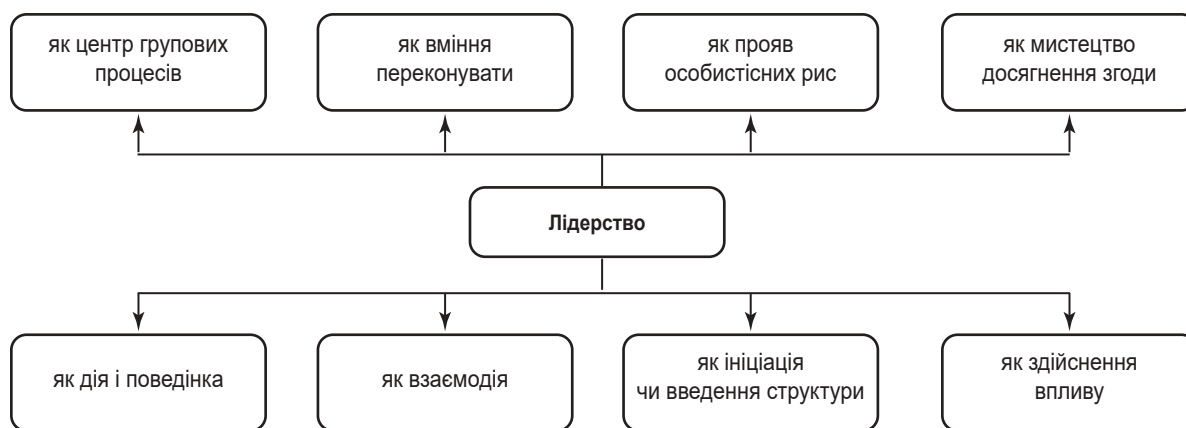


Рис. 1. Групування визначень лідерства

У кожній з зазначених груп визначень розкривається лише окрема грань лідерства як складного соціально-психологічного феномену.

Так, *по-перше*, справжній лідер є володарем унікального набору особистісних якостей, компетенцій, вмінь і навичок, які дозволяють йому вміло впливати на людей.

*По-друге*, кожна ситуація вимагає від лідера критичного мислення та креативного підходу.

*По-третьє*, лідерство – це взаємний вплив.

*По-четверте*, лідер управляє своїми послідовниками за допомогою натхнення і психологічного заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

Як справедливо зазначає І. Адізес: «В наш час ефективний менеджер завжди має бути ще і лідером» [4]. Тому щоб найбільш ефективно вести управління в організації, перед керівниками постає завдання навчитися бути лідерами для своїх підлеглих. При цьому лідерами не стають досягши верхівки організаційної ієрархії, лідерству навчаються, розвиваючи лідерські якості та збільшуючи масштаб впливу на інших [4]. Таким чином, перетворення звичайного керівника організації в керівника-лідера безпосередньо пов'язане з розвитком його лідерського потенціалу.

Згідно з національним освітнім глосарієм, компетентність – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, це набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності [5].

Тобто лідерська компетентність передбачає, що керівник володіє навичками лідерства, розуміє сутність цього поняття, усвідомлює цінності лідерства, у нього сформувалися лідерські якості, а отже, він має всі необхідні лідерські компетентності, що дозволяють йому ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на своїх підлеглих.



Для визначення напрямів розвитку лідерства в організації можна скористатися науковими доробками у цій сфері. Особливого наголосу проблема лідерства набула американськими дослідниками в останні 15 років. Ними було розроблено велику кількість нових підходів до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства, а їх дослідження створили теоретичне підґрунтя для розвитку лідерського потенціалу керівників вітчизняних підприємств.

Р. Ділтс, Е. Дірінг, Дж. Рассел, автори теорії Альфалідерства [6], зазначають що лідери відомих організацій відрізняються якостями, які можна виділити за такими процесами як передбачення, вирівнювання та дія. Використовуючи цей підхід, можемо зазначити, що лідерська компетентність полягає у вмінні:

- передбачати, тобто звертати увагу на найменші ознаки змін, тенденцій, які починають з'являтися, швидко реагувати на ці зміни та вміти адаптуватися до їх впливу, створюючи гнучкі організації, які миттєво реагують на нові реалії сучасного світу;

- вирівнювати, тобто коригувати свої дії у процесі управління, підлаштовувати власні цінності і потреби до цінностей і потреб своєї команди з метою створення ефективних організацій, націлених на досягнення поставлених задач;

- діяти, тобто наполегливо йти до поставленої мети, створюючи для цього всі необхідні умови за допомогою грамотного управління своїми послідовниками.

Згідно з поглядами на лідерство І. Адізеса, ідеального лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнюючих стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор [5, с. 149]. Лідерська компетентність у даному випадку зводиться до розуміння загальних основ управління групою людей та здатності зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди.

Відповідно до моделі емоційного інтелекту Д. Голмана [7], на яку посилається і підтримує у своїй праці «Містика лідерства» Манфред Кете де Вріс [8], ефективному лідерству сприяє розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект являє собою здатність адекватно сприймати власні емоції та емоції оточуючих для того, щоб використовувати отриману інформацію для досягнення поставлених цілей. У цьому випадку такі особистісні якості, як емпатія, самосвідомість, саморегуляція, мотивація та соціальні навички виступають компонентами емоційного інтелекту. Лідерська компетентність в такому разі проявляється у наполегливості, здатності до самоконтролю, психологічних навичках, розумінні власних емоцій та емоцій інших людей для грамотного управління та підтримання позитивного психологічного клімату всередині колективу.

Дж. Максвелл, автор книг «Виховай у собі лідера» [9], «Лідер на 360°», «Створи команду лідерів» та інших, запропонував шляхи підйому по сходинках лідерства: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Для досягнення останньої сходинки у керівника має бути сформована лідерська компетентність, яка полягає у розумінні своїх сильних сторін, здатності відповідально ставитись до своїх обов'язків, брати ініціативу у свої руки, нести відповідальність як за справу так і за дії людей, генерувати нові ідеї щодо покращення роботи, непомітно підштовхувати свою команду до успіху, вирішувати нестандартні проблеми та приймати складні рішення, створювати навколо себе «внутрішнє коло лідерів».

**Висновки.** Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи до лідерства, а також знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити загальний висновок щодо всіх сучасних теорій: справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії. Це актуально і для вітчизняних підприємств. Сучасні українські підприємства працюють у надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, що іноді ускладнює міжособистісні відносини всередині колективу. В цьому випадку від керівників вимагається швидке прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості, вміння надихати та об'єднувати команду для рішення спільних задач. Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, тому їх компетентності повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К. В.*



ков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособие. Киев, 2005. 463 с. **4.** Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 с. **5.** Національний освітній глосарій: вища освіта / за ред. Д. В. Табачника, В. Г. Кременя. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. 100 с. **6.** Дилтс Р., Диринг Э., Рассел Дж. Альфа-лидерство. Санкт-Петербург : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004. 256 с. **7.** Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Москва : АСТ, 2009. 487 с. **8.** Кете де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с. **9.** Максвелл Дж. Воспитавай в себе лидера. Минск : Попурри, 2007. 400 с.



## THEORETICAL BACKGROUND OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND IMAGE OF ENTERPRISE

UDC 330.341.1

A. Shevchenko

The 4-th year student  
of the faculty of Management and Marketing of KhNUE of S. Kuznets

**Annotation.** The article discusses the requirements for organizational culture and image in an enterprise and for creating an improvement that will help in development of organizational culture of company. The concept of «organizational culture» and «image» are defined.

**Keywords:** image, organizational culture, improvement, methods of organizational culture and image, management.



**Анотація.** У статті розглянуто вимоги до організаційної культури та іміджу на підприємстві та створення поліпшення, яке допоможе у розвитку організаційної культури компанії. Визначено поняття «організаційна культура» та «імідж».

**Ключові слова:** імідж, організаційна культура, удосконалення, методи організаційної культури та іміджу, управління.



Organizational culture is the norms and values that are shared by the vast majority of members of an organization or enterprise, as well as their external manifestations (organizational behavior) [1]. The process of forming organizational culture is an attempt to constructively influence the behavior of staff. Being engaged in the formation of certain attitudes, value systems among employees within a certain organizational structure, one can stimulate, plan and predict the desired behavior, but one should take into account the corporate culture of the organization that has already developed.

The image of an enterprise is the perceptions, judgments of market players (customers, partners, competitors) about the enterprise, as well as the quality of its products [1]. Image is an integral part of any business, regardless of whether you are engaged in its formation or not. It can appear spontaneously, thanks to satisfied and dissatisfied customers. If in the first case the audience plays into your hands, then in the second case it will take much more effort to correct the existing reputation. Therefore, you need to work on the formation of the image in advance, without waiting for the reaction of the target audience [2].



Many scientists, such as Lepeyko T. I., Mironova O. M., Barkova K. O., Bliznuk T. P., Hofstede G., Shein E., Morgun G. studied this issue and wrote articles and scientific papers on it.

In recent years, the importance of the image for the development of the world as a whole has been increasing. The concept of image is very broad. The image can be understood as the image of a company, the image of a product, the image of a politician, etc. The development of the science of image began with the emergence of the so-called marketing thinking.

Organizational culture is an element of the internal image of the organization. There is no doubt that only intensive and purposeful work with the personnel of the organization can bring any worthy results in the field of cultivating corporate culture. Projects, ideas and so on will remain unclaimed papers, if one day the leader does not realize that the project has become something more, namely, the «soul», the air of the organization. Naturally, the corporate culture does not generate income and profit in itself, although the habit of getting up every morning at six o'clock and going to work in the field growing wheat is also a cultural characteristic. Therefore, it becomes important to establish a link between the activities of formation, diagnosis and change – read, the development of corporate culture and other, more traditional areas of attention of managers and organizations. But at the same time, it is unlikely that anyone will argue

From a methodological point of view, the attention of a researcher in diagnosing corporate culture can be focused on two points:

a) analysis of interpretations of symbols within the organization by recording the behavior shown by the authors;

b) analysis of the interpretation of symbols within the organization through the registration of organizational processes and routines.

In the first case, the automatically demonstrated behavior of the members of the organization is subjected to analysis, since it is assumed that it is in the «automatic» that the basic representations.

In the second case, we are talking about the routinization of behavioral patterns, i.e. on the consolidation of basic ideas in organizational structures [1].

The concept of image is considered by the authors from various points of view, as well as from the standpoint of various social sciences (psychology, sociology and, in fact, imageology). The reproduction and change of culture can also be traced by analyzing another aspect of the socialization of newcomers. Namely, the behavior of the organization itself, aimed at introducing new employees into the company for example, newcomer integration strategies

The internal and external image of the organization includes the following elements: the corporate culture of the organization – the policy of relations within the company, behavior, actions of personnel; brand of the first person of the company (founder, head); visual image – corporate colors, font, logo, slogan; product image - how the target audience sees your product, how it evaluates its quality, effectiveness, how satisfied it is with the result of its use; the image of the consumer – the person buying your product; community opinion (including online communities) – what they say about you (reviews, reviews, recommendations, reviews, likes, reposts); social portrait – charity, actions; business reputation – relationships with partners, contractors, competitors.

Thus, the process of creating and maintaining an image is directly related to the positioning procedure, the development of a strategy for differentiating a retail trade enterprise and the formation of its competitive advantages in the market.

Today, there are a large number of different methods by which each leader in the organization will be able to develop and maintain the culture of the entire organization, which is necessary for the success of the strategy of becoming an organization.

Traditionally, leaders in an organization can influence culture in two main ways:

1. The first involves evaluating the culture and its trends in a way that generates enthusiasm and support among a large number of people in the organization. This method includes the presence of a sincere personal commitment of the leader in relation to certain values.

2. Using the second method must start from the bottom. Managers need to track throughout the organization exactly what values are present in each department, while trying, step by step, to exert certain influences in the right direction on the culture of the organization.



The reproduction and change of culture can also be traced by analyzing another aspect of the socialization of newcomers. Namely, the behavior of the organization itself, aimed at introducing new employees into the company for example, newcomer integration strategies.

Among the main methods of organizational culture are the following:

1. Objects and subjects of attention, assessment. It is one of the main methods of maintaining culture in an organization. By certain actions, the manager lets employees know that they are important and what is required of them.

2. The reaction of management to various conflict situations and organizational crises. Managers discover corporate culture in a way they have never seen it before.

3. Modeling roles, training, as well as conducting various trainings. This contributes to the development and understanding of how to act in a given situation, as well as unites the team and adds variety to the work process and training.

4. Features of corporate culture are learned by employees through how they should perform their assigned roles. The manager, by his own example, shows the employee, for example, a specific attitude towards customers or the ability to listen to others. By focusing on these points, the manager helps support specific areas of the organizational culture.

5. Indicators of revealing rewards and statuses. The culture in the organization is directly related to the system of rewards and privileges. The latter are traditionally tied to specific generally accepted patterns of behavior, set their own priorities for each employee, while pointing out the values that are of primary importance to managers and the organization, in general.

Summing up, we should talk about maintaining and improving the desired organizational culture and image of the enterprise, which will maintain the developed strategy of the company.

Consideration of ways to form a desirable organizational culture involves the perception of the organization not only as a technical and economic, but also as a social system. The decisive influence on the process of forming the organizational culture of the representatives of top management increases their responsibility for the consequences that their management style and characteristics of their behavior may have for the organizational culture.

Understanding the role and importance of organizational culture for success in the implementation of not only short-term, but also long-term strategic goals and the ability to build, grow, and form a desirable organizational culture is the most important condition for successful organizational change.

*Науковий керівник – Doctor of Economics, Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** 1. Organizational culture. URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura/>. 2. Image of enterprise. URL: <https://kirulanov.com/kak-sozdat-polozhitelnyj-imidzh-kompanii/>.





## ЕВТАНАЗІЯ: ПРАВО НА ЖИТТЯ ТА ПИТАННЯ ЇЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

УДК 341.231.14(477)

Щербиніна Є. М.

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено норми законодавства України, які містять приписи щодо життя людини як найвищої соціальної цінності та права на життя як пріоритетного серед особистих немайнових прав. Розглянуто зарубіжний досвід правового регулювання евтаназії. Встановлено, що залучення суду до прийняття рішення про надання дозволу на проведення процедури безболісної смерті є не лише позитивним інструментом складової механізми проведення цієї процедури, але й може бути враховане при розробленні вітчизняних правових регуляторів евтаназії в Україні.

**Ключові слова:** правове закріплення, право на життя, легалізація, прискорення смерті, вбивство милосердя, евтаназія.



**Annotation.** This article examines the legislation of Ukraine, which contains instructions on human life as the highest social value and the right to life as a priority among personal non-property rights. Foreign experience of legal regulation of euthanasia is considered. It is established that the involvement of the court in the decision to grant permission for the procedure of painless death is not only a positive tool in the mechanism of this procedure, but can be taken into account in the development of domestic legal regulators of euthanasia in Ukraine.

**Keywords:** legal consolidation, the right to life, legalization, acceleration of death, murder of mercy, euthanasia.



**Вступ.** Життя людини – безцінне благо, яке починається з першого подиху та закінчується останнім. Саме тому право на життя визнається першим фундаментальним природним правом людини, невід’ємним, невідчужуваним та непорушним, що належить людині від народження. Воно захищається державою, гарантується цілою низкою міжнародних нормативно-правових актів, імплементованих у національне законодавство демократичних, правових країн, які визнають людину та її життя найвищою соціальною цінністю. Так, положення щодо права кожної людини на життя міститься у Загальній декларації прав людини. Розширюючи зміст права на життя, Конвенцією захисту прав та основних свобод людини було визнано, що нікого не можна умисно позбавляти життя. Відповідно до статті 6 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права право на життя визнається невід’ємним правом кожної людини, ніхто не може бути позбавлений цього права.

Україна, імплементуючи дані статті міжнародних актів у національне законодавство, закріпила в положеннях Основного закону імперативні правила щодо права на життя. Статтею 3 Конституції України гарантовано, що людина, її життя і здоров’я визнаються найвищою соціальною цінністю. Ніхто не може бути свавільно позбавлений життя. Обов’язок держави – захищати життя людини. Право людини на життя не може бути скасоване, а внесення змін, спрямованих на скасування прав людини, до Конституції України забороняється. Вітчизняне законодавство не містить положень про можливість застосування будь-яких винятків з положення частини першої статті 27 Конституції України про невід’ємне право на життя кожної людини [1], у тому числі щодо смертної кари або добровільного припинення права на життя.

Водночас із становленням четвертого покоління прав людини, які пов’язані з втручанням психофізіологічну сферу життя людини [2, с. 225], у сучасному суспільстві спостерігається тенденція, що на зміну потреби захисту права на життя все більше виникає необхідність розробки правових механізмів регулювання права на «легку смерть» або евтаназію.

У зв’язку з тим, що питання безболісної смерті поєднує в собі медичну, морально-етичну, релігійну та правову сторони, воно викликає не лише жваві дискусії серед представників медицини, релігії, етики та права,



які не мають єдиної позиції щодо можливості її легалізації, але й стає наріжним каменем у пошуку відповіді на питання, чи можна розглядати право на смерть як певне нематеріальне благо, яке нарівні з правом на життя забезпечує природне існування людини.

Стан опрацювання. Багато вчених досліджували евтаназію як соціально-правове явище, серед них можна виокремити наукові праці Н. Жукова, Р. Стефанчука, Н. Козлова, А. Зилберт, Н. Мяловицької, О. Котухи, М. П. Чорнобрового, А. В. Мусієнко, А. Іванюшкіна, О. О. Барабаша, С. Бикова, С. Бородіна, Л. Красицької, Ю. Дмитрієва, О. Маліновського, О. Боборова та інших. Напрацювання вчених та наявний зарубіжний досвід легалізації евтаназії зумовлює необхідність проведення подальших наукових розвідок даного явища як правової категорії.

**Метою** статті є дослідження еволюції евтаназії з урахуванням позитивного досвіду її застосування у зарубіжних країнах, вивчення її як соціально-правового явища, виявлення характерних ознак та визначення готовності України до легалізації евтаназії у вітчизняному правовому полі.

**Виклад основного змісту.** Свого часу Стівен Гокінгв одному зі своїх інтерв'ю зазначив, що ті, хто страждають від невиліковної хвороби і відчувають нестерпний біль, повинні мати право вибирати, коли закінчити своє життя, а ті, хто їм допомагає, повинні бути вільні від судового переслідування. Ми не дозволяємо тваринам страждати, так чому люди повинні? [3] З того часу минуло майже 10 років, але досі світова спільнота не дійшла єдиної позиції щодо можливості припинення життя невиліковних хворих шляхом медичного втручання, кінцевою метою якого є не лише полегшити страждання пацієнта, але й його смерть. Світ немовби розділився у думках: знайшлися ті, хто яро підтримує евтаназію, і ті, хто вважають, що вона суперечить основному постулату цивілізованого світу – життя є найвищою соціальною цінністю.

Водночас в інформаційному просторі висвітлюються позитивні кейси евтаназії. Історії про їх головних героїв можуть вражати, викликати обурення, але не залишають байдужим будь-якого читача. Так, тридцятирічна боротьба за право померти іспанця Рамона Сампедро, який у двадцятип'ятирічному віці був знерухомленим нижче шиї [4] або туристична подорож Йоші з Японії до Швейцарії, щоб померти за допомогою організації по асистованому самогубству, свідчать, що нині евтаназія стає частиною буденності деяких країн, а, можливо, в перспективі й усього світу.

Доречно звернути увагу, що евтаназія не є феноменом ХХ століття. Як соціальне явище вона має свою історію. Як спосіб припинення життя її застосовувалася ще за часів Древньої Спарти, історія якої містить задокументовані факти вбивств нікчемних новонароджених шляхом залишення немовлят в горах як поживу для хижих тварин або скиданням їх з висот. Такі ж діяння застосовувались і до літніх людей, що не мали можливості воювати. Вбивство немовлят і старих закріплювалась в Законах XII таблиць. У період від зародження християнства до середини ХХ століття ставлення до евтаназії змінювалося. Так, Святий Августин писав, що ніколи не можна вбивати іншу людину, навіть коли хочеться. За часів Відродження Мартін Лютер висловив думку, що дитина з фізичними вадами є сатанинським плодом без душі, тому її вбивство не є злочином. Гербен Маренс був переконаний, що право на життя є невідчужуваним, а евтаназія є проявом тиранії. Філософи епохи Просвітництва стверджували, що самогубство та евтаназія є досягненням задоволення над стражданнями.

Після Першої світової війни в Німеччині евтаназія стала масовим явищем. Поштовх цьому дала праця «Згода на знищення без вартісного життя», де безболісне позбавлення життя висвітлювалось не як шлях до полегшення страждань безнадійно хворого, а як спосіб економії ресурсів держави на непрацездатних. У деяких випадках люди ставили дану мету вище людського волевиявлення і тому просто їх вбивали. Лікарі-психіатри добровільно, без юридичного оформлення «відбирали» собі пацієнтів, які, на їх думку, не були варті життя. Підраховано, що в той період загинуло приблизно 275–400 тисяч людей [5].

Водночас вперше у ХІ столітті термін «евтаназія» було вжито англійським філософом Френсісом Беконем у науковій праці «Advancement of Learning», який до основних обов'язків медичного працівника відніс необхідність у разі невиліковної хвороби забезпечити пацієнту легку та спокійну смерть [3].

Нині вченими запропоновано багато різноманітних дефініцій евтаназії, через які розкриваються основні її особливості. Так, запропоновано розглядати евтаназію: як умисні дії чи бездіяльності медичного працівника, які здійснюються за умови наявності письмового оформлення дозволу пацієнта, який усвідомлює свої дії та може керування ними, з дотриманням встановлених умов, з метою припинення його фізичних, психологічних та моральних страждань, результатом якої є право на гідну смерть [6, с. 129]; дії або бездіяльності лікаря, іншої



людини або самого хворого, що тягне за собою настання миттєвої безболісної смерті останнього [7, с. 149]; дія чи бездіяльність лікаря, метою й наслідком якої є позбавлення смертельно хворої людини страждань шляхом завдання їй безболісної смерті, за наявності усвідомленого бажання цієї особи або її родичів [8, с. 7]; задоволення прохання хворого про прискорення його смерті будь-якими діями і засобами, у тому числі припиненням штучних заходів для підтримання життя [9, с. 179].

Залежно від характеру дій, спрямованих на здійснення евтаназії, розрізняють активну і пасивну форму евтаназії. Активна передбачає проведення певних дій із метою прискорення смерті невиліковно хворої людини. Це може бути введення вмираючому будь-яких лікарських чи інших засобів, що тягнуть за собою швидко і безболісне настання смерті (летальна ін'єкція). Пасивна ж полягає в тому, що на прохання хворого припиняється надання медичної допомоги, спрямованої на продовження життя [10, с. 77].

З урахуванням вищевикладеного, вбачається доцільним визначити такі ознаки евтаназії як соціально-правового явища:

- передумовою застосування евтаназії є наявність у хворого невиліковної хвороби, яка спричинює нестерпні страждання, підтверджена медичною документацією, а подальше медичне лікування пацієнта не матиме позитивної динаміки, а може лише погіршувати його становище;
- евтаназія являє собою медичну процедуру добровільного позбавлення особи життя, кінцевою метою якого є безболісна смерть пацієнта;
- евтаназія може бути представлена у вигляді активної поведінки, коли має місце медичне втручання, або пасивної, коли припиняється надання подальшої медичної допомоги;
- пацієнт повинен висловити згоду на проведення евтаназії, яка документально підтверджується. Таким чином, волевиявлення пацієнта є добровільним, він усвідомлює значення своїй дій та кінцевий результат медичної процедури;
- суб'єктний склад може бути представлений або виключно особою, яка добровільно позбавляє себе життя, або із залученням інших осіб, які за власною згодою залучаються до її здійснення: треті особи, медичні працівники;
- інші особи, залучені до здійснення евтаназії (лікар або особа, яка за своєю згодою та згодою пацієнта сприяють проведенню евтаназії) повинні бути дієздатними, усвідомлювати значення своїх дій та безповоротність їх наслідків.

Незважаючи на значні наукові розвідки вітчизняних правників у вивченні евтаназії, нині у вітчизняному правовому полі відсутнє її законодавче регулювання. Визнання життя людини найвищою соціальною цінністю знайшло своє закріплення не лише в Основному Законі, але й у положеннях статті 281 Цивільного кодексу України, відповідно до якої її право на життя є невід'ємним правом особи. Фізична особа не може бути позбавлена життя. Задоволення прохання особи щодо припинення її життя заборонено [9]. Згідно з частиною 3 статті 52 Основ законодавства про охорону здоров'я медичним працівникам забороняється проводити евтаназію, тобто спеціально прискорювати смерть або умертвлювати невиліковного пацієнта з метою припинення його страждань [11]. Тобто, в Україні евтаназія визнається протиправним діянням, при цьому норми Кримінального кодексу України не містять його криміналізації та відповідно не визначають злочином. Однак добровільна згода людини на позбавлення її життя не виключає карності діяння в аспекті застосування положень статті 115 Кримінального кодексу України, відповідно до якої умисне протиправне діяння, що тягне за собою смерть іншої особи, визнається умисним вбивством. Необхідно визнати, що Україна зайняла позицію тих країн, які негативно відносяться до добровільного позбавлення життя.

Доречно звернути увагу, що позиція вітчизняного правника корелюється з висловленою позицією Європейського суду з прав людини у справі «PrettyvsUK», відповідно до якої держава повинна захищати життя людини. Так, пацієнтка Претті страждала на нейрогенеративні ураження рухових відділів центральної нервової системи, що стало причиною паралічу рук, ніг та м'язів, які допомагають людині дихати. Вона просила суд захистити права її чоловіка, який би допоміг їй вчинити самогубство, оскільки, через параліч вона не могла це зробити самостійно. Суд відмовив у задоволенні позову, наголосивши, що захист життя людини є обов'язком держави, а евтаназія не може бути визнана правом людини обирати чи продовжувати своє життя [12].

Водночас досвід евтаназії у інших країнах свідчить про активне впровадження цього соціально-правового явища у життя. Так, вперше проведення пасивної евтаназії було юридично закріплено у штаті Каліфорнія США



у 1977 році в Законі «Про право людини на смерть», відповідно до якого таке право отримували невиліковні хворі, які оформлювали своє бажання та мали висновки психіатра щодо осудності. Однак, така практика у подальшому була визнана такою, що суперечить етиці психіатричних працівників, і, як наслідок, заборонена. Наразі, лише у трьох штатах США (Орегоні, Вашингтоні, Вермонті) легалізована активна евтаназія, а в Монтані також застосовується евтаназія, проте зі значними обмеженнями [6, с. 129].

У Нідерландах еволюція евтаназії мала свої особливості. Так, «неформальна декриміналізація» евтаназії походить з судової практики 1970–80-х років, у яких лікарі, що здійснювали смертельні ін'єкції пацієнтам, були засуджені на «символічні» строки позбавлення волі, переважно умовно. Наприклад, у справі «TruusPostma» – на 1 тиждень. У 2001 році Нідерланди легалізували пасивну та активну евтаназію. Згодом активна евтаназія була легалізована також в Бельгії, Люксембурзі, пасивна – в Ізраїлі та Швейцарії. З 2015 року у Німеччині з також легалізовано пасивну евтаназію, дозвіл на проведення якої надається виключно судом. Саме на позивача лягає тягар доведення, що стан пацієнта є невідворотним, останній вже не в змозі висловлювати своє бажання щодо подальшого лікування і не бажав би продовжувати лікування.

Своєю чергою, у Колумбії законність евтаназії неодноразово підтверджена Конституційним Судом, зокрема, вперше – в 1997 році у справі C239/97. Хоча суд і розробив певні критерії для «законної» евтаназії, у країні відсутній законодавчий блок регулювання евтаназії, який би створював правову основу її застосування. На практиці в опікунів пацієнта виникає необхідність звертатися до суду з «позовом про захист». Це ж саме стосувалося й неповнолітніх із серйозними вродженими хворобами та вадами розвитку, що зокрема підтверджує рішення Конституційного Суду Колумбії 544/17. У Латинській Америці, як і у Колумбії, право пацієнта на евтаназію реалізується в судовому порядку. В Італії окремого закону щодо пасивної евтаназії не існує. У країні з 2017 року працюють законодавчі положення щодо інформованої згоди та «заповіту пацієнта», які фактично увібрали у себе усі принципи, напрацьовані в судовій практиці Італії, починаючи з 1920-х років [13].

Швейцарія також є країною, в якій право на смерть закріплене на законодавчому рівні. Згідно із місцевим законодавством, надання допомоги в акті самогубства за умов відсутності особистих корисних цілей не забороняється. З такою метою сюди приїжджають іноземці, оскільки це єдина країна світу, де евтаназія дозволяється для жителів інших країн. Інформаційне видання SWIswissinfo.ch стверджує, що у Швейцарії цей вид послуг стає всі більш поширеним явищем, щороку понад 1000 людей припиняють своє життя шляхом добровільної смерті, країна набуває все більшої популярності у якості туристичної меки для останньої митті життя та подиху.

Враховуючи досвід деяких зарубіжних країн застосування евтаназії, необхідно зазначити, що залучення суду до прийняття рішення про можливість проведення такої медичної процедури є позитивним досвідом, який може бути врахований Україною при розробці правового механізму регулювання евтаназії у вітчизняному праві. Окрім власного волевиявлення пацієнта, згода суду дає можливість мінімізувати ризики порушення права людини на життя та отримання якісних медичних послуг, зловживання з боку родичів, які націлені на отримання спадку або позбавлення тягаря утримання та догляду.

У цьому аспекті для України може бути позитивним досвід Аргентини, якою у 2009 році прийнято Закон «Про права пацієнта», відповідно до якого пацієнт має право відмовитися від подальшого лікування, однак також має право з часом змінити свою думку. Якщо пацієнт сам не в змозі виразити свою волю, то це має зробити його опікун. Цей закон не містить положень щодо тих пацієнтів, які перебувають у вегетативному стані. У таких випадках судова практика пішла наступним шляхом: опікун у якості позивача звертається до суду з клопотанням припинити лікування та має надати необхідні докази незворотного стану пацієнта, підтвердження факту неможливості одужання. Суд, враховуючи надані докази, може скерувати лікарську комісію зі спеціалістів для обстеження пацієнта, щоб отримати відповідні висновки. Якщо воля пацієнта ніде не задокументована, його родичі повинні дати свідчення стосовно того, чи волів би пацієнт отримувати життєзабезпечуюче лікування, якщо перебуватиме в такому стані [14]. За результатами розгляду зібраної доказової бази, на підставі зібраних свідчень суд приймає рішення щодо можливості проведення евтаназії щодо пацієнта, який перебуває у вегетативному стані.

**Висновок.** Відсутність законодавчого регулювання процедури евтаназії в Україні наразі лише акцентує увагу, що нині наша держава залишається осторонь від потреб людей, які мають невиліковні хвороби, та їх родин. Залишаються оголеними питання як бути пацієнтам, які мають невиліковні хвороби, зазнають фізичних та психологічних страждань, повсякчас змушені шукати різноманітні, дороговартісні, знеболюючі препарати,



щоб полегшити свій стан, жити з дня на день в очікуванні смерті та усвідомлювати, що жодне медичне диво не змінить їх біль та страждання.

У Німеччині, Італії, Австрії, Англії, більшості провінцій Канади та більшості штатів США дозвіл на проведення евтаназії надає винятково суд, що дозволяє усунути посередників та буд-яких сторонніх осіб, які б могли застосовувати корупційні схеми, зловживати правами або збагачуватися на горі пацієнтів та їх близьких. Для України легалізації евтаназії є лише питанням переосмислення власних ціннісних орієнтирів та часу, однак врахування позитивних кейсів інших країн надасть можливість запровадження найкращих світових практик.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Трофименко Д. С.*

---

**Література:** **1.** Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень статей 24, 58, 59, 60, 93, 190-1 Кримінального кодексу України в частині, що передбачає смертну кару як вид покарання (справа про смертну кару) від 29 грудня 1999 року № 11-рп/1999. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/421-pravo-na-zhyttya>. **2.** Гайдайчук І. В. Право людини на евтаназію: міжнародно-правове закріплення та практика. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6023/%20Gaidaichuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. **3.** Professor Stephen Hawking backs right to die for the terminally ill. URL: <https://www.theguardian.com/science/2013/sep/17/stephen-hawking-right-todie>. **4.** Куренкова О. Право на життя і відмову від нього. Як у світі змінюється ставлення до евтаназії і чи легалізують її колись в Україні. URL: <https://hromadske.ua/posts/pravo-na-zhyttya-i-vidmovu-vid-nogo-yak-u-sviti-zminyuetsya-stavlennya-do-evtanaziyi-i-chi-legalizuyut-yiyi-kolis-v-ukrayini>. **5.** Подковенко Т. О., Созанська Т. І. Евтаназія в Україні: Правові аспекти легалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. №1. С. 41–45. URL: [http://lsey.org.ua/1\\_2017/11.pdf](http://lsey.org.ua/1_2017/11.pdf). **6.** Гуцал І. Ю. Питання легалізації евтаназії в Україні: іноземний досвід. «Інформація і право». 2017. № 4 (23). С. 128–133. **7.** Старовойтова О. Э. Эвтаназия и закон. *Актуальные проблемы правового регулирования медицинской деятельности*. 2002. № 1. С. 149–150. **8.** Трушкіна А. Д. Право на евтаназію: конституційно-правовий аспект. Одеса, 2019. 40 с. **9.** Правознавство: словник термінів : навч. посіб. / за ред. В. Г. Гончаренка. Київ : Юрисконсульт, КНТ, 2007. 636 с. **10.** Касинюк Л. А., Сенаторова С. М. Деякі аспекти реалізації права на життя. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 75–79. URL: [http://www.lsey.org.ua/1\\_2021/18.pdf](http://www.lsey.org.ua/1_2021/18.pdf). **11.** Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>. **12.** Европейский суд по правам человека. Четвёртая секция. Дело Претти против Соединенного Королевства (PRETTY V. THE UNITED KINGDOM). Страсбург. 29.04.2002. URL: <https://www.globalhealthrights.org/wp-content/uploads/2013/10/ECtHR-2002-Pretty-v-United-Kingdom-Russian.pdf>. **13.** Тетяна Дармограй. Право на смерть: що каже закон, етика та практика. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/pravo-na-smert-shcho-kazhe-zakon-etika-i-praktika>. **14.** Сухолуцький А., Ентин Б., Самсонова Т., Жукова Н. Как относятся к эвтаназии в других странах? URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/roadmap/1176606-echo>.





## ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО ПРИРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА В ПЕРІОД ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ

УДК 502.1:343.33

Щербиніна Є. М.

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню захисту навколишнього середовища в період збройних конфліктів. Проаналізовано міжнародну правову базу у сфері захисту природи в період конфліктів. Наголошено, що спричинена сьогодні шкода природному середовищу є початком шкоди для майбутніх поколінь.

**Ключові слова:** навколишнє природне середовище, довкілля, міжнародні акти, захист, зброя, збройні конфлікти, міжнародні договори.



**Annotation.** This article is devoted to the study of environmental protection in times of armed conflict. The international legal framework in the field of nature protection in times of conflict is analyzed. It is emphasized that damage to the environment today is the beginning of harm to future generations.

**Keywords:** environment, international acts, protection, weapons, armed conflicts, international treaties.



Швидкий розвиток прогресу в науково-технічній сфері сприяв суспільству досягнути нові, ширші можливості. Але поряд з позитивними моментами виникають і негативні наслідки: наприклад, цей розвиток призвів до виникнення чисельних збройних конфліктів, які спричиняють незворотні наслідки для природного середовища [1].

Саме збройні конфлікти є найсерйознішою причиною псування стану навколишнього середовища. У другій половині ХХ ст. понад 90 % наймасштабніших воєнних конфліктів сталися саме в країнах, що охоплюють зони біологічної неоднорідності, та близько 80 % воєнних дій проходили саме на цих територіях. Тому воєнні конфлікти, безсумнівно, мають руйнівний вплив на природні ресурси, і кожна країна повинна дотримуватись засад міжнародного права, забезпечуючи при цьому охорону навколишнього середовища при розгортанні воєнних дій [2].

Питання, пов'язані з захистом довкілля в період збройних конфліктів, розглядали такі вчені: Г. Балюк, А. Блага, К. Брух, О. Задорожній, Т. Короткий, М. Медведєва, О. Мелень-Забрамна, В. Пархоменко, Н. Соколова, О.Шомпол, С. Шутяк та ін.

**Метою** статті є аналіз міжнародно-правових актів у сфері захисту навколишнього середовища в період збройних конфліктів, а також оцінка завданої екологічної шкоди, спричиненої воєнними діями.

Сьогодні збройні конфлікти будь-якого типу, локалізації, тривалості, учасників безпосередньо впливають на велику кількість людей. Воєнні дії порушують чинні міжнародні принципи, правила та звичаї війни та, на жаль, впливають не лише на життя та здоров'я цивільних громадян, їх добробут, а й на стан навколишнього середовища [3].

У ХХ та ХХІ ст. багато воєнних конфліктів спричинили великі негативні наслідки на території багатьох держав. Це території Хіросіми та Нагасакі (1945 р.), коли на них скинули ядерну бомбу, Індокитай в період війни 1965–1973 рр., Афганістан (2001р.) та Україна зараз [2].

Також окремо можна виділити агресію НАТО стосовно Югославії 1999 р., що призвела в Європі до гуманітарної катастрофи, яка з часом переросла в екологічну. В цей період було використано велику кількість зброї, заборонену міжнародними конвенціями: скинуто приблизно 10 тонн збідненого урану, 1200 тонн вінілхлориду-



мономером, хлору, гідроокису натрію (6000 тонн) тощо, що стало причиною екологічних проблем не лише в Югославії, а й у сусідніх державах (Румунії, Болгарії, Україні) [3].

Велика кількість ділянок землі, що були полем бойових дій часів Першої та Другої світових воєн, залишаються і сьогодні непридатними для оброблення земель і є небезпечними для життя людей через нерозірвані снаряди, міни. В Україні, наприклад, у річці на Хмельниччині знайшли небезпечний снаряд, який там знаходиться з часів Другої світової війни. Такі наслідки є дуже небезпечними як для життя та здоров'я людей, так і для навколишнього середовища [1].

Питання, що стосуються захисту довкілля у воєнний період регулюються нормами міжнародного гуманітарного права, міжнародного кримінального права та міжнародного права навколишнього середовища. Якщо в цьому питанні виникають розбіжності, то пріоритетним є норми міжнародного гуманітарного права [4].

На сучасному етапі діють понад 200 двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів, предметом яких є відносини, у сфері екологічної безпеки, що мають на меті підтримування та вигідне керування природними ресурсами.

Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року [5] та Додатковий протокол до Женевських конвенцій, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року [6] безпосередньо містять норми, спрямовані на захист довкілля у воєнний період. Стаття 55 Протоколу I містить положення про охорону навколишнього середовища під час воєнних дій.

Слід звернути увагу на Конвенцію про заборону військового або будь-якого іншого ворожого використання засобів впливу на природне середовище 1976 року. Вона була відповіддю на користування великою кількістю хімічних дефоліантів, що призводило до людських страждань, довготривалого забруднення природного середовища та великомасштабного винищення лісів. Так, у статті 1 цього акта вказується, що держави зобов'язуються не застосовувати ворожий вплив, який має серйозні, довгострокові наслідки для природного середовища [7].

У Всесвітній хартії природи, яка була схвалена Генеральною асамблеєю ООН 28 жовтня 1982 р., прописано, що зберегти навколишнє середовище неможливо, допоки суспільство не буде проживати в мирі та злагоді, та поки не відмовиться від війни. Згідно з пунктом 20 розділу III необхідно утримуватись від дій, які можуть порушити навколишнє середовище, а згідно з пунктом 5 розділу I природа потребує захисту від розграбування внаслідок війни [8].

Останнім часом міжнародні судові установи все частіше розглядають справи, які стосуються захисту природи в період воєнних дій (наприклад, справа Нової Зеландії проти Франції (1995) щодо ядерних випробувань). Австралія та Нова Зеландія звернулись до Міжнародного Суду ООН стосовно законності випробувань ядерної зброї Франції в Тихому океані. Суд зазначив, що необхідно берегти навколишнє середовище, та заборонив Франції проводити випробування [3].

У 2005 році Міжнародний суд виніс рішення у справі Демократична республіка Конго проти Республіки Уганди. При винесенні рішення Суд встановив, що Уганда не виконувала, як окупаційна влада, свої зобов'язання в районі Ітурі для запобігання мародерству, грабежам і експлуатації конголезьких природних ресурсів [3].

Підсумовуючи, слід зазначити, що людина має право на життя в гідних і сприятливих умовах. Тому особливої уваги потребують питання охорони навколишнього середовища, особливо під час збройних конфліктів, з метою запобігання шкідливим наслідкам війни та заподіяння шкоди довкіллю в прагненні досягнути військових цілей.

Сучасний стан правового регулювання цих проблем свідчить про необхідність подальшого розроблення і вдосконалення (так, наприклад, незважаючи на вимогу міжнародного співтовариства припинити збройну агресію РФ проти України та не порушувати міжнародно-правові норми і принципи, РФ продовжує використовувати заборонену зброю, руйнувати небезпечні об'єкти, спричиняючи шкоду довкіллю). Головними напрямками такої правотворчості повинні бути подолання наслідків недотримання вимог екологічної безпеки у діяльності сторін воєнного конфлікту та шляхи оновлення довкілля після шкідливих наслідків війни.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Остапенко О. Г.*



**Література:** 1. Малик Р. Р. Захист навколишнього середовища у зв'язку за збройними конфліктами. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. С. 623–625. 2. Лозо О. В. Проблеми правового регулювання охорони довкілля в умовах збройного конфлікту. Міжнародний аспект. *Міжнародні науково-практичні інтернет-конференції юридичного та історичного спрямування*. URL: [http://www.lex-line.com.ua/?go=full\\_article&id=2202](http://www.lex-line.com.ua/?go=full_article&id=2202). 3. Пташник І. Р. Захист навколишнього середовища під час збройних конфліктів: ситуація DE-JURE та DE-FACTO. *Екологічне право України*. 2016. № 3–4. С. 59–65. 4. Міжнародно-правовий захист довкілля в період збройного конфлікту: приклад України. *Українське право*. URL: [https://www.ukrainepravo.com/international\\_law/public\\_international\\_law/pkzrausers-tuavsvym-iashyfkhesvknkooya-ts-tyeukse-ibusmrsgs-nsrchoknkhts-tuynoae-tsnualy/?month=03&year=2019](https://www.ukrainepravo.com/international_law/public_international_law/pkzrausers-tuavsvym-iashyfkhesvknkooya-ts-tyeukse-ibusmrsgs-nsrchoknkhts-tuynoae-tsnualy/?month=03&year=2019). 5. Конвенція про захист цивільного населення № 995\_154 від 12.08.1949 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_154#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text). 6. Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року № 995\_199 від 08.08.1977. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_199#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_199#Text). 7. Конвенція про заборону військового або будь-якого ворожого використання засобів впливу на природне середовище № 995\_258 від 05.10.1978. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_258#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_258#Text). 8. Всемирная Хартия природы № 995\_453 від 01.01.1982 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_453#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_453#Text).



## THEORETICAL BACKGROUND OF STRATEGIC DECISION MAKING

UDC 330.341.1

*D. Yudina*

The 4-th year student  
of the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article discusses the requirements for strategic decision making in an enterprise and for creating an improvement that will help in making strategic decisions and maintaining trust. The concept of «strategic decision making» is defined.

**Keywords:** strategy, decision making, methods of making decisions, management.



**Анотація.** У статті розглянуто вимоги до стратегічного прийняття рішення на підприємстві та створення поліпшення, яке допоможе у прийнятті стратегічних рішень та підтримки довіри. Визначено поняття «стратегічне ухвалення рішень».

**Ключові слова:** стратегія, прийняття рішень, методи ухвалення, менеджмент.



Making strategic decisions in an enterprise is a very important topic these days. It is very important now to clearly form the strategic decision-making policy at the enterprise. Strategic decisions reflect the management's view of what the organization should be like and what it should do. They include the idea of a big change in how the organization works. Such decisions are extremely complex and involve varying degrees of uncertainty. Strategic decision making starts with the specifics of the strategy.



Strategic decision making is an ongoing process that involves creating strategies to achieve goals and changing strategies based on observed results.

Many scientists have devoted their work to the problem of the personnel management system. The most famous are Romanovskaya E. V., Garin A. P., Dalidovich K. N., also works of Russian and Ukrainian scientists as Chugunkin S. A., Zharikov E., Shchukin K. F., Mansurov N. S., Karamushka L., Gruzina I. A.

One of the important parts of starting and running a small business is creating a mission or vision for the business and a set of goals that the company seeks to achieve. Strategic decision making or strategic planning describes the process of creating a company's mission and goals, and deciding what actions the company should take to achieve those goals [1].

Let's consider the main characteristics of strategic decisions. There are nine of them:

- 1) reflecting the point of view of management, what the organization should be like and what it should do;
- 2) designed to assist the organization in ensuring interaction with the external environment (The organization is constantly adapting to a changing environment);
- 3) also taking into account the organization's own resources and facilitating accurate matches between business activity and available resources;
- 4) including the idea of a big change in the system of work of the organization;
- 5) extremely complex, including various degrees of uncertainty; they imply that an organization must make assumptions about upcoming events based on information that is not very reliable;
- 6) requiring a comprehensive approach to managing the organization; successful strategic decisions include the work of managers outside their functional areas, as well as consultations with other managers who may have different views on the future activities of the organization [2].

Strategic decision making is not just about proposing, evaluating, and selecting options. This process takes place in conditions of unstable external environment, which imposes certain restrictions and creates difficulties for planning and increases the risk of risk.

The whole process of actions determined by strategic management consists first of defining strategic goals that show what it is desirable to achieve the party in the future, a strategy that sets methods, methods, means of achieving. After that, a decision is made on the choice of strategy – a strategic decision, based on a comparative analysis of possible options. Based on the chosen strategy, a strategic planning process is carried out, which consists in determining intermediate goals and, at the same time, searching for the resources necessary to achieve them. The adoption of a strategic decision is also based on a preliminary assessment of possible resources. The main feature of the strategic decisions made today is that they must manifest themselves after some, sometimes quite a long time [3].

Strategic approach to management in decision making. You need to understand that a person will be more active and less reactive in their approach to decision-making if you have strategic plans, rather than simple goals and objectives. While some decisions may seem easy based on their impact on short-term profits, these decisions can stop your ability to make long-term improvements that will help build your brand and add value to your company.

With regards to strategic management, we can say that strategic management is the process of setting long-term goals and objectives based on where you want your company to go in the future. For example, you can set strategic goals for becoming a national business, diversifying into new markets, franchising your company, maintaining financial performance to manage debt and cash flow, or setting yourself apart from competitors. When you set long-term strategic goals, you sometimes move away from short-term opportunities because they don't support your strategic goals [4].

Similarly, strategic decision making is clearly linked to the creation of organizational structure, plans and activities.

Your business doesn't run on its own and quality employees are the key to your success. Creating a strategic plan to attract and retain a high quality workforce will influence your decision-making processes throughout the year. Any time you consider adding a new product or service, you must consider its impact on your employees. There must always be motivation and development. These things are very interconnected. An increase in employee workload, even with an increase in wages, can lower morale or make your company less pleasant for employees. We recommend creating a succession plan to help you effectively staff for years to come and analyze the key decisions you are making about how this will affect your organization.



Nor does long-term planning and management based on trend analysis and forecasting help. A transition to strategic management is needed. The latter consists in choosing the scope of the organization, analyzing its potential and designing tools for its development. The central issue is the diversification of the enterprise. The result of strategic and operational actions is similar and lies in the choice of what to produce, how to produce, how to sell, to whom to sell and where to sell.

The more complex and dynamic the external environment of the enterprise is, the higher the requirements for the need and content of the strategy become. The widespread opinion about the impossibility of strategic activity, the unpredictable environment, indicates a confusion of concepts: long-term and strategic.

It can be summed up that strategic decision making is an ongoing process that involves creating strategies to achieve goals and changing strategies based on observed results.

*Supervisor – Doctor of Economics, Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** **1.** Strategic Decision. URL: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-1>. **2.** Strategic Decisions – Definition and Characteristics. URL: <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>. **3.** Принятие стратегических решений и уровни стратегического планирования. URL: [http://www.elitarium.ru/prinjatie\\_strategicheskikh\\_reshenij/](http://www.elitarium.ru/prinjatie_strategicheskikh_reshenij/). **4.** Стратегические решения. Сущность и особенности, способы принятия решений. URL: <https://autogear.ru/article/383/994/strategicheskie-resheniya---eto-suschnost-i-osobennosti-sposobyi-prinyatiya-resheniy/>.

