



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 9

Електронний журнал

вересень 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

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

№ 9

вересень 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

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

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 10 від 25.09.2023 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)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

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

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Коц Г. П.** – канд. екон. наук, доцент 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

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

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент 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**

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, 2023



## ЗМІСТ

Бессонова К. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства .....	4
Бойко М. Спонсорство спортивних подій і спортсменів.....	7
Вільхівський В. Імідж підприємства: сутність, зміст та основні етапи формування .....	11
Гайналії А. О. Адаптація методик управління проектами в умовах динамічного середовища .....	14
Горюк Є. Роль проведення освітніх заходів з мінної безпеки для мешканців геокупованих територій .....	17
Димуря С. О. Привернення уваги та залучення цільової аудиторії до музею .....	20
Zholtikova D. O. Justification of the characteristics of types of corporate social activity .....	23
Zeng Zhibo. Analysis of the restaurant staff incentive system .....	27
Кадьян С. В. Управління ризиками тижня франкофонії в Україні .....	29
Каруста S. Peculiarities of organizational culture influence on the effective operation of the enterprise .....	32
Король І. Дослідження сутності та особливостей дистанційної праці.....	35
Косінова К. Конкурентні переваги та їх види .....	37
Litvinov D. Analysis of world experience in making management decisions .....	40
Lius JiangTao. Marketing as a basis of modern economic relations .....	43
Майстренко І. Теоретичні аспекти обґрунтування підходів забезпечення ефективності управління тайм-менеджментом.....	46
Мухайличенко А. CRM systems for small businesses: the need and ways of implementation .....	49
Осанкін Д. Сутність і зміст розвитку персоналу IT-компанії .....	52
Pan Jiang. Financial strategy and its place in the enterprise management system .....	56
Peng Shenyang. Essence of the concept of "social responsibility" and its role .....	60
Перерва О. Сутність і зміст управління IT-проектами .....	63
Sementsova K. Theoretical basis of problem of corporate social responsibility .....	66
Skuridina M. Approaches to introducing business process management at the enterprise .....	70
Siabro Y. V. Features of the recruitment process in the conditions of war.....	73
Yidan Shen. The role of internet technologies in the marketing activities .....	75
Штоха К. Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства .....	79



## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.984

Бессонова К.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито визначення понять «стратегія» та «стратегія розвитку». Обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку підприємства та її вплив на функціонування підприємства. Визначено етапи формування стратегії розвитку підприємства. Розроблено заходи вдосконалення стратегії розвитку за такими складовими: маркетинговою; виробничою; планово-економічною; науково-технічною; кадровою.

**Ключові слова:** розвиток, стратегія, управління розвитком, програма розвитку, рівень розвитку.



**Annotation.** The definition of the terms «strategy» and «development strategy» is disclosed in the article. The need to develop an enterprise development strategy and its impact on the operation of the enterprise is substantiated. The stages of formation of the company's development strategy are defined. Measures have been developed to improve the development strategy according to the following components: marketing; production; planning and economic; scientific and technical; personnel.

**Keywords:** development, strategy, development management, development program, level of development.



Перетворення вітчизняних підприємств у період трансформації є нерозривною частиною розвитку інтеграційних процесів та удосконалення механізмів ринкової діяльності. Економісти та менеджери в Україні активно використовують світовий досвід управління як економікою в цілому, так і підприємствами зокрема. Однак просте копіювання іноземних стратегій або їх адаптація до вітчизняних умов не завжди призводять до очікуваних результатів.

Питання трансформаційних процесів в українській економіці потребують уважного вивчення та наукового підходу для вирішення сучасних економічних завдань. Відповідність сучасних стратегічних управлінських концепцій стану соціально-економічних відносин та закономірностей їх розвитку в Україні суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та на розвиток вітчизняних підприємств. Для успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах економіки необхідний відмінний підхід до формування стратегії розвитку, який враховує особливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Багато таких вчених, як Бланк І. А., Духонін Є. Ю., Лукін Ю. В., Кіндрацька Г. І., Мостенська Т. Л., Рибінцев В. О., а також визнані фахівці, такі як Пітер Друкер і Томас Герет, досліджували питання формування та впровадження стратегії розвитку підприємств. Проте залишаються невирішеними питання стосовно послідовності етапів цього процесу та створення комплексних рекомендацій, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти суб'єкта господарювання.

**Мета** цієї статті полягає в тому, щоб на основі аналізу сутності та етапів формування стратегії розвитку вдосконалити цей процес та визначити оптимальні шляхи його удосконалення.

В умовах сучасної економіки успішне функціонування та розвиток бізнесу вимагають відповідального підходу до розробки стратегії розвитку. Правильно побудована стратегія може підняти ефективність функціонування підприємства та збільшити його конкурентоспроможність на ринку. У умовах складного середовища важливо обґрунтовувати стратегію розвитку для кожного підприємства. Вибір стратегії означає вибір напрямку з усіх можливих шляхів і методів дій, які доступні підприємству, щоб визначити свій шлях розвитку.

Слово «стратегія» виникло з грецького *strategia* (*stratos* – військо, *ago* – веду), і його первинне значення пов'язане з військовим мистецтвом, яке досліджує закономірності та характер війни, теоретичні аспекти планування, підготовки та ведення обширних військових операцій з чітко сформульованими стратегічними завданнями.



У сучасному контексті стратегія визначається як затверджений руководством набір рішень для оптимального використання ресурсів компанії та досягнення довгострокових цілей на цільових ринках. Отже, стратегія встановлює напрямки діяльності компанії: на які конкретні товари і ринки спрямовуються грошові та трудові ресурси, а також як саме це буде реалізовано, описуючи, як формуються споживчі переваги на цих ринках.

Відповідно до Ю. С. Погорелова, стратегія – це безперервний процес, що відбувається за попередньо розробленою або природною програмою змін стану підприємства. Кожен з етапів якісно відрізняється від попереднього, що дозволяє підприємству як складній системі отримувати нові властивості, якості та характеристики, необхідні для реалізації нових можливостей.

Раціональним вважається визначення П. Бріна та Ю. Холтвянської, які тлумачать стратегію як бізнес-план компанії. Цей план повинен охоплювати як довгострокові, так і короткострокові цілі компанії, ґрунтуючись на конкурентних перевагах і включаючи конкретний перелік завдань, виконання яких є необхідним для досягнення поставлених цілей [2, с. 32].

О. Л. Гура та В. А. Бобівський розглядають стратегію розвитку підприємства як гнучкий довгостроковий план дій в інноваційному напрямку, який має відповідний рівень ризику. Він ґрунтується на докладному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від людського фактору та передбачає інвестиції. Мета його полягає в досягненні ефективних результатів, підвищенні конкурентоспроможності продукції та самого підприємства [3, с. 176].

О. В. Тур розглядає стратегію розвитку як комплекс управлінських рішень, таких як система управлінських заходів, цільові програми і плани розвитку. Ці рішення спрямовані на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямків розвитку соціально-економічної системи суб'єкта господарювання, забезпечуючи динамічний та сталий розвиток компанії [4, с. 41].

Однак, насамперед, визначення терміна «стратегія розвитку» найбільш вичерпно розкриває С. В. Шастун. За його розумінням, це є сукупність взаємопов'язаних цілей і заходів, спрямованих на досягнення цих цілей. Основна мета цих заходів – забезпечення сталого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Результати цих заходів мають бути відображені в стратегічній карті можливостей розвитку. Важливим аспектом є те, що ці заходи не лише є актуальними в майбутньому, але й можуть стати перспективними. Впровадження цих заходів може підняти компанію на якісно новий рівень або дозволити досягти значних позицій на ринку [5, с. 165].

Розробка стратегії розвитку підприємства вимагає системного та поетапного підходу. Однак необхідно врахувати вплив держави, який може викликати дестабілізуючі ефекти на діяльність українських підприємств. Зокрема, Хацер М. В. визначає такі етапи розробки стратегії розвитку:

1. Усвідомлення місії підприємства. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати місію підприємства.
2. Вивчення стану зовнішнього середовища. Аналіз включає оцінку впливу факторів нестабільності в економіці України, таких як кризові явища, залишки командно-адміністративної системи, корупція та інші.
3. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Використання SWOT-аналізу допомагає визначити внутрішні фактори, що впливають на підприємство.
4. Формування системи стратегічних цілей. Розробка чіткої системи цілей, які визначають напрямки розвитку підприємства.
5. Розробка стратегічних альтернатив і їх оцінка. Вибір оптимальних альтернатив розвитку на основі оцінки їхньої ефективності.
6. Реалізація стратегії розвитку. Здійснення конкретних заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей.
7. Моніторинг і коригування стратегії. Систематичний контроль ходу реалізації стратегії та необхідність внесення коректив в разі потреби.
8. Оцінка реалізації та врахування недоліків. Проведення остаточного аналізу реалізації стратегії з урахуванням виявлених недоліків для подальшої розробки нової стратегії чи внесення змін у поточну [6, с. 111].

Основними стратегічними напрямками, які керівництво підприємства може прийняти відповідно до стратегії зростання, є такі:

- розширення на нові ринки. Це включає виробництво інноваційної продукції для виходу на нові ринки із цілком новими можливостями;



- географічна експансія. Розширення присутності підприємства на ринки інших міст України, що відкриває нові територіальні можливості;
- ревізія витрат. Ефективний контроль за витратами дозволяє оптимізувати витрати та забезпечує ефективність діяльності підприємства;
- міжфірмове співробітництво та кооперація. Укладання договорів з іншими підприємствами, які займаються аналогічною господарською діяльністю, для спільного досягнення стратегічних цілей;
- вдосконалення та розширення зовнішньоекономічної діяльності. Активна взаємодія з міжнародними партнерами та розширення участі у світових ринках для отримання нових можливостей та диверсифікації джерел доходів.

Досягнення розвитку підприємства можливе двома способами: зниження витрат на виробництво чи збільшення доходів від реалізації. В цьому контексті виникає необхідність правильного формування програми розвитку підприємства та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Стратегія розвитку підприємства має включати ряд ключових складових:

1. Маркетингова компонента:

- вдосконалення функціонування відділу маркетингу;
- збільшення інвестицій у маркетингові дослідження;

2. Виробнича компонента:

- удосконалення засобів виробництва;
- впровадження нового обладнання для зниження собівартості та енерговитрат;

3. Планово-економічна компонента:

- впровадження системи моніторингу та контролю витрат;
- нормування витрат;
- використання нових програмних засобів для обліку діяльності підприємства;

4. Науково-технічна компонента:

- постійне удосконалення технологій з метою підвищення якості продукції;

5. Кадрова компонента:

- збільшення продуктивності праці;
- розвиток досвіду персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження систем стимулювання праці;
- забезпечення покращення благополуччя робітників.

Ефективне впровадження стратегії розвитку на підприємстві рекомендується проводити в такій послідовності.

**Розробка програми розвитку підприємства:** Починаючи з першого етапу, вивчають і визначають стратегічні напрямки розвитку, формуючи комплекс програмних завдань.

**Розробка інтегрованого набору заходів:** На другому етапі виробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на оптимальне використання виявлених резервів і досягнення стратегічних цілей.

**Практична реалізація та контроль:** На третьому етапі активно впроваджують заплановані заходи, забезпечуючи їх ефективне виконання та систематичний контроль за прогресом впровадження.

Основними пріоритетними напрямками програми розвитку підприємства визначено таке.

Зупинення подальшого зниження обсягів виробництва та впровадження техніко-економічних та організаційних заходів, спрямованих на стабілізацію оптації в галузі та сприяння підвищенню виробничих показників.

Реструктуризація галузі з метою адаптації потужностей підгалузей, підприємств та агрегатів до вимог внутрішнього та зовнішнього ринків.

Виведення з експлуатації морально та фізично застарілих агрегатів та нерентабельних виробництв.

Організація виробництва на діючих підприємствах високо ліквідної імпортозамінюючої продукції.



Завершення будівництва та реконструкція незавершених об'єктів гірничодобувного комплексу.

Прискорення введення в експлуатацію та досягнення проектних показників нових потужностей, спрямованих на виробництво висококілківної та імпортозамінюючої продукції.

Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом зменшення енерго- та матеріалоємності, трудових витрат та удосконалення інфраструктури, впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Впровадження зазначених ініціатив дозволить реалізувати визначені потенційні можливості та покращити загальний рівень ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, використання розробленої стратегії сприятиме формуванню напрямку розвитку підприємства, спираючись на внутрішні можливості та враховуючи загрози й умови зовнішнього середовища. Це, своєю чергою, призведе до зростання доходів від реалізації, зменшення витрат на виробництво товарів і послуг, а також до підвищення рівня прибутковості та рентабельності підприємницької діяльності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гаврильченко О. В.

---

**Література:** 1. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. 2. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. 3. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. 4. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45. 5. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. № 24 (1). С. 161–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24%281%29\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24%281%29__37). 6. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць ТДАУ (економічні науки)*. 2014. № 3 (27). С. 109–112.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## СПОНСОРСТВО СПОРТИВНИХ ПОДІЙ І СПОРТСМЕНІВ

УДК 796.8

Бойко М.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто переваги спонсорства спортивних подій і їх вплив на економічне зростання спонсора. Визначено переваги спонсорства спортивних команд, заходів і об'єктів. Визначено способи вимірювання спортивного спонсорства.

**Ключові слова:** спортивне спонсорство, бренд, спортивна подія, вболівальник, спортсмен, засоби масової інформації, цільовий маркетинг, цільовий ринок, бізнес.





**Annotation.** The article examines the benefits of sponsoring sports events and their impact on the sponsor's economic growth. The benefits of sponsoring sports teams, events and facilities have been determined. Methods of measuring sports sponsorship are defined.

**Keywords:** sports sponsorship, brand, sports event, fan, athlete, mass media, target marketing, target market, business.



Спортивне спонсорство зросло як за масштабами, так і за можливостями, оскільки воно було вперше запроваджено кілька століть тому. Для брендів завжди була цінність, і витрати не зменшуються. Чому компанії продовжують інвестувати мільйони в спонсорство спорту?

Тому **метою** статті є дослідження спонсорства спортивних подій і спортсменів.

У широкому розумінні бренди спонукають спонсорувати спорт три фактори.

Спонсорство, орієнтоване на бренд. У галасливому світі, в якому ми живемо, впізнаваність бренду – це все. Існує багато варіантів, коли справа доходить до продуктів і послуг, і хоча існують цінові бар'єри, які заважають певній демографічній групі робити певні покупки, багато споживачів приймають рішення про те, чи існує зв'язок із брендом. Спорт може допомогти підвищити впізнаваність бренду завдяки простому висвітленню в ЗМІ, розширюючи традиційне охоплення нової аудиторії та виділяючись серед конкурентів.

Він також може діяти як засіб передачі цінностей бренду [1].

Витрати брендів на спонсорство спортивних подій зросли протягом останнього десятиліття, і бренди визнають переваги зв'язку з матеріальними та нематеріальними вигодами, які ці події приносять їхнім споживачам.

Незважаючи на те, що додавання спортивного спонсорства до їхнього маркетингового комплексу відкриває захоплюючі можливості для активації, для брендів все одно важливо прийняти правильну стратегію, щоб максимізувати свої прибутки [2].

Основні види спортивного спонсорства.

Організації, які вирішують брати участь у спортивному спонсорстві, мають чотири основні варіанти [3].

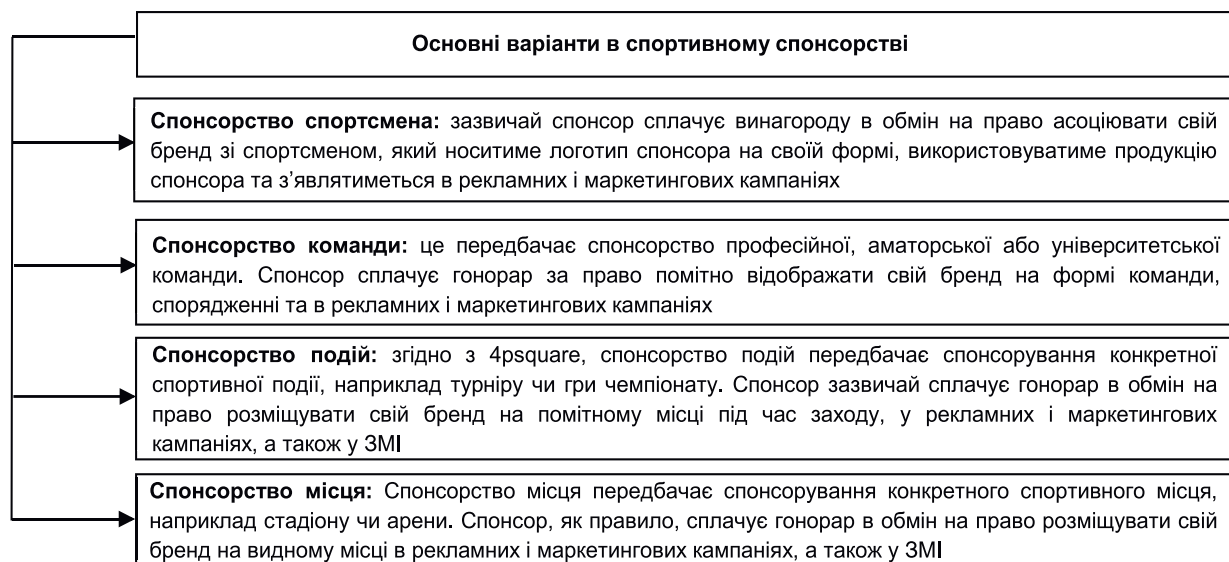


Рис. 1. Основні варіанти у спортивному спонсорстві

Чому спортивний сектор став таким привабливим ринком для брендів?

*По-перше*, спортивне спонсорство допомагає створити впізнаваність бренду серед зацікавленої аудиторії. Спортивні вболівальники, як правило, більш лояльні та пристрасні, особливо коли йдеться про підтримку своїх команд або спортсменів, і витратять багато часу та зусиль, щоб стежити за спортом і споживати контент,



пов'язаний із самою власністю та навколо неї. Для брендів будь-якого розміру є широкі можливості використовувати маркетингові переваги та зрештою отримати додаткову популярність бренду як спонсора спортивних подій.

По-друге, бренди мають можливість використовувати спорт, щоб викликати ажіотаж навколо свого бренду. Непередбачувана природа та змагальний дух спорту захоплюють споживачів і стимулюють безперервні розмови серед спільноти, як онлайн, так і офлайн. Як партнери спортивної команди, спортсмена чи події, бренди знаходяться в центрі цих розмов і можуть отримати вигоду від отриманої взаємодії [4].

Нарешті, спортивне спонсорство може допомогти брендам розширити свій бізнес, продукти чи послуги на нових географічних регіонах і ринках. Бренд може використовувати своє партнерство зі спортивним об'єктом, якщо об'єкт уже має сильну присутність або базу шанувальників на обраному ключовому ринку. Незалежно від того, чи хочуть вони оголосити про запуск нового продукту, отримати висвітлення в ЗМІ чи створити потенційні конверсії, ці партнерства дозволяють автентичний вхід [2].

Є способи виміряти спортивне спонсорство. Ніколи ще не було стільки точок взаємодії з даними для спортивних уболівальників, як зараз, і найефективніші спонсори постійно використовують це, відкриваючи нові та ефективні способи взаємодії з базою підтримки правласників.

Спортивне спонсорство також можна виміряти шляхом дослідження ринку, запитуючи споживачів, чи існують конкретні бренди, які вони асоціюють з певними подіями. Це потребує трохи більше зусиль, але дає чітке уявлення про те, якого зростання можна досягти завдяки спонсорству, і додає рейтинг настроїв, надаючи зрозуміти, як люди ставляться до бренду.

Цілеспрямований маркетинг. З цим пов'язаний цілеспрямований маркетинг, коли бренд використовує свою мету, щоб зайняти публічну позицію щодо соціальних проблем і одночасно загострити власний профіль. Протягом останніх кількох років, коли бренди обговорюють корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), цільовий маркетинг стає все більшою увагою для брендів [5].

Цей спосіб спілкування, орієнтований на цінності, стає все більш доцільним, оскільки споживачі більше довіряють не продуктам, а брендам, які відповідають їхнім особистим цінностям. Це не просто анекдотичний випадок, на це також вказують дані. Згідно з дослідженням Wunderman, 89 % споживачів лояльні до брендів, які поділяють їхні цінності. Дослідження b4r Trends також показує, що 77 % хочуть, щоб бренд займав соціальну позицію.

Спонсорство, орієнтоване на дохід. Одним із найбільших запитань, з якими стикаються маркетологи, як і раніше, є «яка рентабельність інвестицій у спортивне спонсорство?» Хоча впізнаваність бренду стала більш відчутною в тому, як це вимірюється в останні роки, вона все ще не пов'язана безпосередньо з доходом. Однак бренди використовують спорт як інструмент для залучення потенційних клієнтів, легко пов'язуючи вплив спонсорства на кінцевий результат. Це можна зробити за допомогою конкурсів, спеціальних пропозицій або співвіднесення даних між кількістю продажів і трансляцією конкретної спортивної події [1].

Цільовий маркетинг вимагає відданості – інакше він має зворотний ефект. Щоб уникнути негативної реакції ЗМІ, компанії повинні усвідомити, що цілеспрямований маркетинг не може бути поверхневим. Це вимагає повної віддачі. Вся компанія повинна відповідати її цінностям. Половинчасті зусилля матимуть зворотний результат. Це підкреслюється частою критикою брендів, які зовні представляють цінності, які вони не підтримують внутрішньо, наприклад, через несправедливу оплату праці. Однак, якщо цінності впроваджуються послідовно та надійно, ті самі бренди винагороджуються позитивною репутацією та лояльністю клієнтів.

Висновок: нічого не ризикнув, нічого не отримав.

Кожна компанія, яка публічно демонструє свою позицію з будь-якої теми, приверне увагу. Але також правда, що правильні люди ідентифікуватимуть себе з повідомленням і створюватимуть емоційний зв'язок із брендом. Переваги зазвичай переважають ризик. Справжній цільовий маркетинг є потужним засобом визначення свого місця на ринку [3].

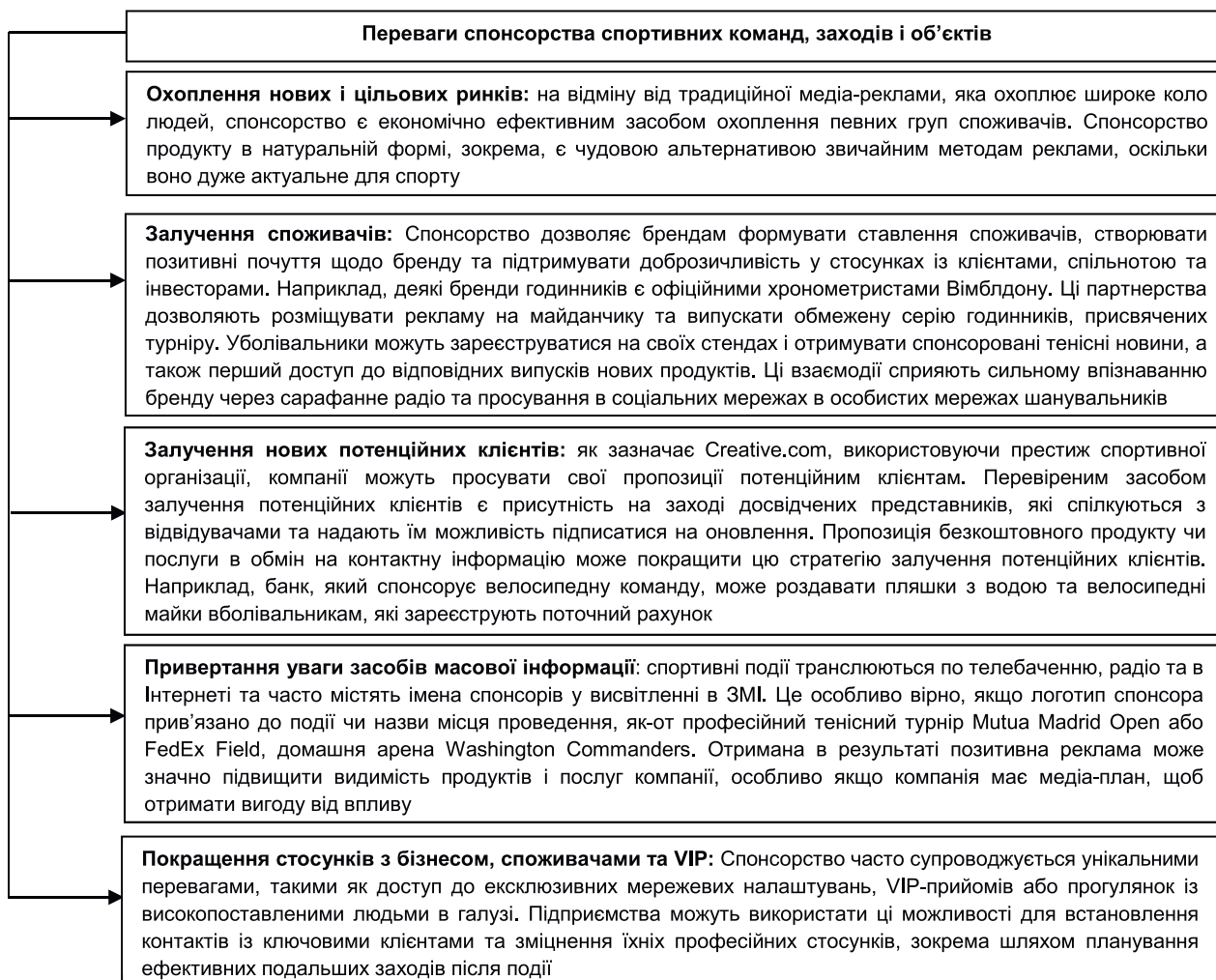


Рис. 2. Переваги спонсорства спортивних команд, заходів і об'єктів

Таким чином, перелічені переваги спонсорства спортивних змагань демонструють широкі можливості його впливу на залучення нових клієнтів, покращення стосунків з бізнес партнерів, експансію на нові ринки. Також воно допомагає зробити бренд ще більш впізнаваним, зважаючи на трансляцію спортивних подій у засобах масової інформації. І все це загалом приносить спонсору економічний прибуток.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мазоренко О. В.

**Література:** 1. The ultimate sports sponsorship guide. URL: <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/the-ultimate-sports-sponsorship-guide>. 2. Purpose marketing: Brand positioning through meaning and shared values. URL: <https://www.infront.sport/blog/sports-sponsorship/purpose-marketing?hsCtaTracking=b5d5680e-91fe-4c5c-aa9a-01977c6fd287%7C761a54ca-d8af-47c5-9de4-b21a8792ad51>. 3. Understanding the Role of Sponsorships in Sports. URL: <https://online.uwp.edu/degrees/business/professional-programs/ms-sport-management/role-of-sponsorships-in-sports/>. 4. Товт В. А., Ляховець Л. О., Ляховець-Булеца К. М., Степчук Н. В. Основи теорії спорту для всіх : метод. посіб. Ужгород : Goverla, 2014. 212 с. 5. Learn How Sponsorship Is a Key to Powerful Marketing. URL: <https://www.thebalance.com/sponsorship-a-key-to-powerful-marketing-2295276>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ

УДК 005.336.6:659

Вільхівський В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито поняття «імідж підприємства». Приділено увагу основним задачам іміджу і особливостям його формування. Виокремлено сутнісні компоненти категорії «імідж». Висвітлено основні засоби для формування іміджу. Досліджено вплив іміджу на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** імідж, компоненти іміджу, підприємство, формування іміджу, івент-менеджмент.

**Annotation.** The concept of «enterprise image» is revealed in the article. Attention is paid to the main tasks of the image and the features of its formation. The essential components of the «image» category are singled out. The main means of image formation are highlighted. The influence of the image on the competitiveness of the enterprise was studied.

**Keywords:** image, image components, enterprise, image formation, event management.

**Постановка проблеми.** Одним із важливих аспектів загального сприйняття та оцінки організації є її імідж. Незалежно від побажань як самої організації, так і спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, імідж є об'єктивним фактором, який відіграє значну роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства, а недостатня увага до його формування та підтримки значно звужує можливості вітчизняних товаровиробників. Імідж – це уявне уявлення про організацію, яке цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіциті, реклами чи пропаганди.

Сильний імідж організації та її продукції говорить про унікальні ділові здібності (спеціальні навички, навички), які дозволяють підвищити цінність товарів і послуг, пропонувані споживачам.

На жаль, у науковій літературі концепція створення іміджу підприємства як форми маркетингової діяльності не отримала достатньої розробки, що пояснюється складністю цього виду діяльності, а також різноманітністю використовуваних методичних прийомів. Методи ефективного управління корпоративним іміджем підприємства, які нерозривно пов'язані з видами маркетингових комунікацій, описали Петерс Т. і Ватермен Р. Досвід американських корпорацій вивчали Блек С., Деніелс Д., Друкер П., Котлер Ф., Коно Т., Роджерс Е., Фостер Р., Якокка Л. Проте ця проблема не є предметом спеціального дослідження для зазначених авторів.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних аспектів сутності поняття «імідж підприємства».

**Виклад основного матеріалу.** В Україні івент-менеджмент є одним із важливих інструментів PR, спрямованих на отримання довгострокового ефекту у формуванні іміджу підприємства, його вплив на суспільні інтереси та потреби [3].

Професійний переклад поняття «імідж» – «уявний образ, подібність, уявлення, символ» [7]. Це пов'язує зміст поняття з візуальною стороною людського сприйняття, але в сучасному трактуванні поняття «імідж» набуло більш широкого значення. Таким чином, поняття «імідж» в нашій практиці набуло поширення у таких значеннях, як зовнішня зовнішність і як репутація чи образ-уявлення. Це підтверджується аналізом як довідкової, так і наукової літератури з досліджуваної проблеми [4].

Зустрічається велика кількість визначень поняття «імідж», що розглядають його з різних точок зору. Імідж підприємства можна охарактеризувати такими поняттями, як: репутація, доброзичливість, бренд тощо. Відомий соціолог Ервін Хоффманн називає імідж мистецтвом «управління враженнями». Вперше поняття «імідж» запропонував американський економіст-практик, професор Мічиганського університету К. Болдінг у 1961 році, який обґрунтував його важливість для успішного підприємництва. Саме в той час було започатковано нову науку, яка досліджувала «імідж» – «імідж-наука», «іконіка» [10].



Аналіз літератури дозволяє дійти висновку, що на сьогодні імідж є однією з важливих складових конкурентоспроможності підприємства, основною передумовою успішної діяльності. Довіра суспільна суттєво впливає на стан бізнесу. Успішні компанії розуміють необхідність створення позитивного іміджу, адже правильно створений і реалізований імідж є тим важелем, який може впливати на вибір споживачів і значно зменшити вплив конкурентів.

Імідж – це об'єктивний фактор, що має важливу роль в оцінці підприємства, в його сприйнятті в очах клієнтів, співробітників і самого керівника. Коректно сформований імідж дозволяє контролювати сприйняття діяльності підприємства суспільством і клієнтами, зміцнює конкурентні позиції, сприяє успішній роботі підприємства в майбутньому, підвищує популярність, що відображається на рівні продажів і сприяє впізнаваності продукції підприємства на ринку.

Поняття «імідж» неоднозначне, його сутність динамічна, компоненти трансформуються, модифікуються відповідно до змін у носії певного образу та/або у груповій свідомості. Для визначення сутності поняття «імідж» проведемо його морфологічний аналіз, який наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Дефініція поняття «імідж»

Автор	Визначення	Ключові слова
Л. Е. Орбан-Лембрик	«Імідж – враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у вигляді певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них)» [6]	Враження
Е. В. Ромат	«Імідж – образ компанії, який є сукупністю уяви та емоційного сприйняття цільової аудиторії щодо компанії» [1]	Образ
І. В. Альошина	«Імідж – образ організації в сприйнятті соціальних груп. До основних характеристик іміджу належать: група сприйняття; набір організаційних властивостей, які сприймаються та вимірюються; вагомість і значущість оцінок цих властивостей; рівень позитивності (негативності); оптимальність; напрям діяльності; витрати на створення та підтримку іміджу» [9]	Образ організації
В. О. Сизоненко	«Імідж – це позитивне враження про компанію, яке формує стійку конкурентну перевагу шляхом створення загального іміджу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товарів і послуг, післяпродажне обслуговування» [8]	Позитивне враження
Ф. Ле Пла, Л. М. Паркер	«Імідж – загальне вираження того, що покупець знає або думає про фірму, предмет продажу» [1]	Загальне вираження
О. Булгакова	«Імідж – сукупність особливостей, які ідентифікують або характеризують компанію, які зафіксовані у формах або символах інформації, які створюються керівництвом компанії, передаються аудиторії цілеспрямовано в процесі комунікацій, сприймаються, розпізнаються, фіксуються й оцінюються суб'єктом, що належить до певної цільової аудиторії, а також, посідають певне місце системі цінностей і в свідомості суб'єкта, визначаючи подальші дії щодо даної компанії» [2]	Сукупність особливостей
А. С. Лаврентій	«Імідж – заявлена позиція компанії, що представляє систему характеристик, що базуються на результатах діяльності компанії по виробництву продукції, яка була спродюкована у результаті аналізу ринку та просувається цільовим аудиторіям, для того щоб викликати у споживачів стійкий набір уявних характеристик та тверджень щодо продукту» [5]	Заявлена позиція компанії

Імідж – складне, багатогранне утворення, що розкриває унікальність і неповторність особистості і має свою структуру. Як показує аналіз дослідження, існують дві основні групи компонентів іміджу: внутрішні та зовнішні.

Виходячи з аналізу понять, наведених у табл. 1, можна сказати, що основними завданнями іміджу є:

1. Підвищення ефективності реклами та різних заходів, пов'язаних з просуванням товару.
2. Сприяння виведенню на ринок нових товарів (послуг), тому що компанії зі сформованим іміджем легше вивести товар на ринок.
3. Підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки в умовах еквівалентних товарів конкуренція ведеться на рівні іміджу організацій.

Аналіз ряду взаємопов'язаних категорій, а саме враження, образ, особливість, знак, доцільним є висновок, що імідж охоплює всі зазначені елементи та забезпечує стійкі зв'язки між ними. Отже, всі ці елементи формують сутнісне ядро поняття «імідж» (рис. 1).

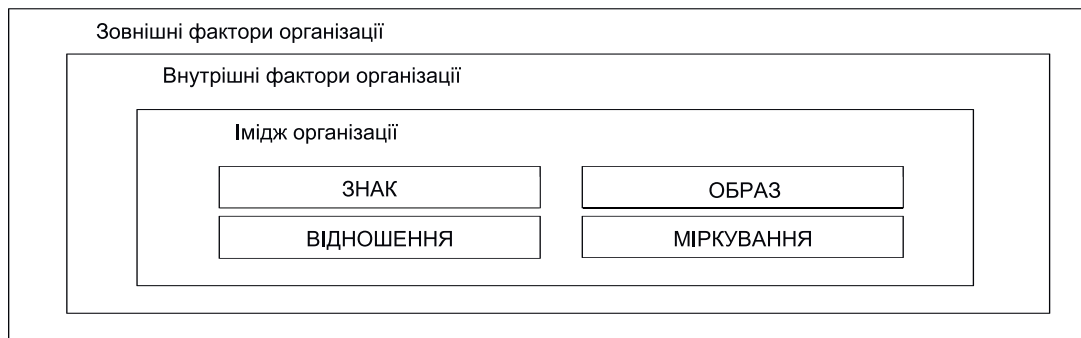


Рис. 1. Сутнісні компоненти категорії «імідж»

Аналіз і узагальнення проаналізованих точок зору сучасних закордонних та українських науковців дозволяє підсумувати: імідж – складне поняття, яке охоплює семіотичну, образну, експресивну та когнітивну складову. Імідж містить і знакову складову (логотип, назва), образну складову (фірмовий стиль, фірмовий колір), думку (оцінка роботи організації чи співробітників, якість послуг та їх характеристики), відношення до організації (негативне, позитивне, нейтральне).

Будь-яка організація має той чи інший імідж у суспільній свідомості, незалежно від того, працює вона над його створенням чи ні. В інших випадках імідж формується спонтанно під впливом уривчастої і не завжди достовірної інформації, чуток, думок конкурентів і т. д. Організації набагато вигідніше цілеспрямовано формувати свій сприятливий імідж, ніж пускати справу на самоплив і потім коригувати небажані та хибні уявлення людей про себе та свою діяльність. Результатом створення позитивного іміджу буде підвищення престижу (авторитету) організації серед різних груп населення.

До основних засобів формування іміджу належать: фірмовий стиль, рекламні засоби, публічні релізи, візуальні та вербальні (вербальні) засоби. Велике значення у формуванні, підтримці та розвитку іміджу має використання івент-менеджменту.

У сучасних умовах розвитку бізнесу більшість підприємств вбачають одне із своїх ключових завдань у збереженні наявних позицій на ринку шляхом використання для цього максимально можливого спектру інструментів і технологій. Останнім часом суб'єкти господарювання звернули особливу увагу на дедалі активніше використання івент-менеджменту, який сьогодні можна трактувати як один із найдинамічніших напрямів досліджень у теорії та практиці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Перерва І. М.

**Література:** 1. Балабанова Л. В., Приходченко Я. В. Імідж підприємства як складова брэнда торговельного підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2009. № 5. С. 34. 2. Булгакова О. В. Брендинг підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 13. Ч. 1. С. 31–36. 3. Кінас І. О. Технології івент-менеджменту в розвитку сучасної науки // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 206–209. 4. Ковальова І. О. Педагогічна іміджологія: сутність, етимологія, шляхи креативного використання у сучасному вищому навчальному закладі // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. Київ, 2011. Вип. 6. С. 213–227. 5. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2019. № 3. С. 30–38. 6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. 7. Палеха Ю. І. Іміджологія : навч. посіб. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2004. 323 с. 8. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво : довідник. Київ : Знання-Прес, 2007. 440 с. 9. Строцьок Ю. В. Сутність і значення позитивного іміджу для підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/51.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf). 10. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч.- метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 236 с.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## АДАПТАЦІЯ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 005.8:658

Гайналій А. О.

Магістрант 1 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено застосування наукових знань, навичок, методів, інструментів і методів управління проєктами, такі як Waterfall, Kanban, Agile та Scrum, а також можливість їхньої адаптації для вдосконалення процесу керування проєктами з різними цілями та завданнями.

**Ключові слова:** управління проєктами, динамічне середовище, методики, Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, інструменти управління.



**Annotation.** The article explores the application of specific scientific knowledge, skills, methods, tools and methodologies of project management, such as Waterfall, Kanban, Agile and Scrum, as well as the possibility of their adaptation to improve the project management process with different goals and objectives.

**Keywords:** project management, dynamic environment, methods, Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, management tools.



**Актуальність.** У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидким розвитком і мінливими економічними умовами, впровадження адаптивних методик в управлінні проєктами набуває першочергового значення. Значна варіабельність існуючих методів управління проєктами ставить перед менеджерами завдання визначити найбільш ефективний підхід для конкретних задач. Крім того, помітно бракує уваги до вдосконалення методів, які вже застосовуються в організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, таких як Марнев К., Марнев А. Л., Алексієв В.О., Самойленко В. В., Алексієв В.О, Піддубна Л. І., Приймак І. В., Ла Пас А. І., Лопес Р. І., Клементе М., Домінгес Л. та ін., досліджуються методики, принципи, підходи та інструменти, які застосовуються сучасними менеджерами в управлінні проєктами.

**Постановка завдання.** Кожне підприємство повинно здійснювати раціональне управління своєю комерційною діяльністю, і для досягнення успішних результатів в цьому важливому аспекті необхідно мати глибоке розуміння процесів, що стосуються впровадження єдиної системи управління проєктами. З метою забезпечення цього ресурсне забезпечення підприємства постійно потребує якісної і постійної модернізації, а також застосування стратегічного планування і прогнозування для прийняття раціональних рішень під час кризових ситуацій. Отже, основним завданням є аналіз різних методик та інструментів управління проєктами, оцінка їх ефективності для специфічних завдань, а також вивчення способів адаптації та інтеграції цих методів для вдосконалення процесу виконання проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більшість дослідників у своїх роботах першочергово акцентують свою увагу на правильності розуміння поняття «управління проєктами», виходячи з якого будується низка рекомендацій щодо удосконалення його процесів. З огляду на проаналізовані джерела інформації [1–4], можна дійти висновку, що управління проєктами – це систематизована діяльність, яка включає управління командою та ресурсами проєкту через інтеграцію різних груп процесів; вона базується на застосуванні специфічних наукових знань, навичок, методів, інструментів та технологій та орієнтована на досягнення ефективних результатів та успішного завершення проєкту.

Надана характеристика наголошує на тому, що відповідальні за проєкт менеджери повинні мати чіткі знання про різні технології, які можуть допомогти їм у досягненні поставлених цілей. Невід'ємною їхньою частиною є розвиток персональних навичок, використання ефективних інструментів управління та методик.



Під інструментами розуміються переважно онлайн-платформи та програмне забезпечення для планування і ведення проєктів, а також для управління базами даних.

Сукупність відповідних навичок менеджера та інструментів часто поєднуються у різні методики управління проєктами. Вони можуть включати оцінку ризиків і методи вибору портфеля проєктів, визначити порядок побудови та контролю виконання робіт і зв'язок із зацікавленими сторонами [1].

Багато авторів також звертають свою увагу на багаторівневості та складності процесів управління проєктами, які залежать від галузі, спеціалізації та мети, яку прагне досягнути конкретна компанія [2].

З метою управління цією властивістю дослідники здебільшого рекомендують використовувати існуючі методи управління проєктами, відповідно до їх ключових характеристик [1–6].

Під час аналізу літератури (рис. 1) було визначено, що кожен з сучасних авторів акцентує свою увагу на існуванні двох основних типів управління проєктами: жорсткі (до них належить Waterfall) та гнучкі (Kanban, Scrum, XP, Lean, Chalons, Dufft, DevOps, SAFe).

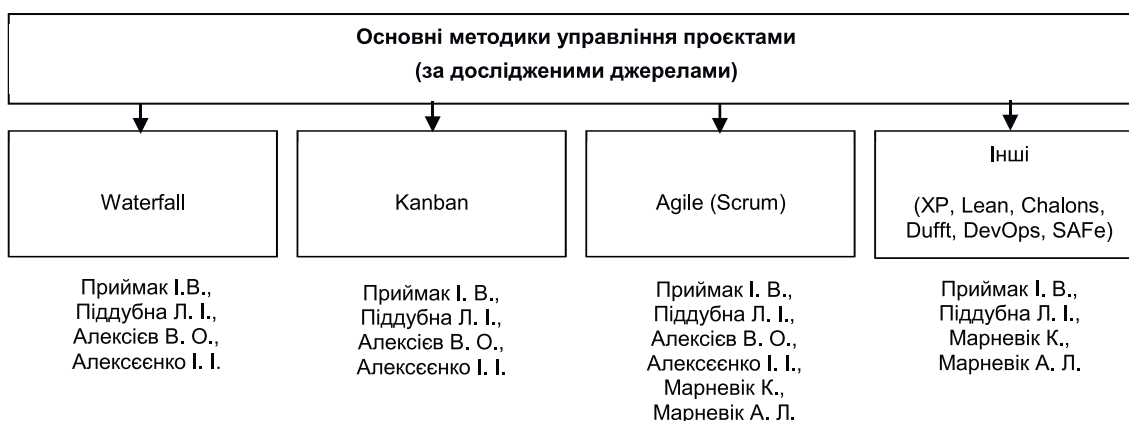


Рис. 1. Основні методики управління проєктами

Жорсткі методи застосовуються в офіційних проєктних середовищах, що характеризуються низьким рівнем довіри та підвищеною відповідальністю. Гнучкі методи, навпаки, передбачають горизонтальну структуру управління, призначаючи конкретних менеджерів для керівництва окремими підрозділами [4].

Наприклад, така методика, як Waterfall, характеризується чітким визначенням етапів проєктних робіт і можливістю контролювати виконання проєкту у жорстких рамках відповідно до календарного плану. Проте ця модель здатна призвести до порушення терміну виконання завдань, в той час як така гнучка методика, як Scrum, частіше призводить до успіху проєкту в умовах обмеження часу та ресурсів [2] (табл. 1).

Таблиця 1

#### Характеристика основних методик управління проєктами

Назва методики	Опис	Проєкти, де застосовується
Waterfall	це традиційна методика, яка дотримується лінійного, послідовного підходу; характеризується жорсткою структурою та плануванням [2]	проєкти з чітко визначеними вимогами, фіксованим обсягом робіт та чітким дедлайном
Канбан	це візуальна методика, яка наголошує на безперервному потоці та обмеженнях незавершеного виробництва [2]	проєкти з мінливими вимогами, мінливим обсягом робіт та з великою кількістю зацікавлених сторін
Agile	це набір цінностей і принципів, які наголошують на ітеративному розвитку, безперервному зворотному зв'язку та адаптації до змін [2]	проєкти зі складними вимогами, невизначеним обсягом та з великою кількістю зацікавлених сторін

Дослідження Піддубної Л. І. показало, що нині близько 58 % компаній світу стверджують, що в управлінні проєктами користуються Scrum і ще близько 18 % застосовують гібридні Agile-методи [5]. Такі результати є очікуваними, оскільки саме оперативність діяльності, що забезпечується такими методиками, дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в динамічному середовищі.



При цьому варто розуміти, що процеси управління проектами не обмежуються застосуванням лише Waterfall, Kanban та Agil, оскільки максимізація результатів може бути досягнена й шляхом комбінування їхніх основних принципів. До прикладу, дослідник Приймак І. В пропонує IT-компаніям застосовувати об'єднуючу методику виконання внутрішніх проектів – фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework). У ньому інтегровані класичні та гнучкі підходи до розробки з додаванням нової якості (методика побудови команд зі Scrum, правила швидкого створення якісного програмного коду «екстремального програмування» (XP) та коригування обсягів робіт як у Kanban) [6].

Значний внесок у напрямку пошуку ідеального інструмента управління проектами зробили Ла-Пас А. І. та Лопес Р. І., порівнявши 672 000 різних випадків IT-проектів в організаційних контекстах. Вони дійшли висновку, що застосування комбінацій та адаптації таких методів, як Scrum, Lean або Kanban, дозволяють ефективніше досягати поставлених цілей [7].

Аналіз особливостей та характеристик кожного інструмента, проведений Клементе М. та Домінгес Л. [8], дозволяє менеджеру, базуючись на вимогах та специфіці поточного проекту, визначити саме те програмне забезпечення, яке дозволить найбільш ефективно досягти поставлених завдань та цілей. За результатами дослідження, розглянуті інструменти можна поділити за групами (табл. 2).

Таблиця 2

### Інструменти управління проектами

Назва інструменту	Характеристики за результатами дослідження	Проекти, де застосовується
Confluence	дозволяє створити своєрідне «сховище знань», надає доступ до цього контенту багатьом учасникам, які можуть редагувати і коментувати його, забезпечуючи обмін думками і досвідом між учасниками і командами [8]	місткі проекти, які вимагають великої кількості документації та залучають широке коло зацікавлених сторін
Targetprocess і Smartsheet	корисні для управління знаннями у вигляді електронних таблиць і сіток, що дозволяє організувати велику кількість інформації і ділитися нею в командному середовищі [8]	проекти, які включають великі обсяги даних, потребують чіткого бачення залежностей
Targetprocess та Jira	представили найкраще розмаїття звітів та графічної інформації, підтримуючи інформаційні панелі, графіки часу циклу або діаграми швидкості [8]	проекти, які вимагають великої гнучкості доступності відображення даних
Quickbase	працює більше як низькокодова база даних, і тому користувачі можуть створювати додатки для управління процесами навіть без великих знань про БД [8]	проекти, які потребують інтеграції даних з різних джерел та їх редагування без знань з програмування
Trello	використовує візуальну дошку в стилі Kanban, щоб допомогти командам організувати та відстежувати свою роботу, проте стандартна версія має досить обмежені можливості [8]	прості проекти, які потребують базового управління завданнями та роботою

Наведені характеристики дозволяють розширити розуміння менеджера щодо того, які інструменти будуть найбільш ефективними в застосуванні для конкретного проекту, відповідно до його масштабів, залученості команди розробки та цілей.

**Висновки.** Отже, жодна методика управління проектами не є універсальною, а її ефективність залежить від характеристик проекту та організаційного контексту та мінливості середовища. З огляду на це менеджери повинні приділяти увагу адаптації та вдосконаленню діючих методів та інструментів відповідно до конкретних потреб проекту. Інтеграція таких методів, як Scrum, Kanban та Waterfall, а також використання програмних забезпечень може призвести до кращих результатів проекту.

Подальші дослідження цієї теми будуть спрямовані на формування системи, яка полегшить пошук і вибір оптимальної й ефективної методики та інструментів управління під цілі конкретного практичного проекту.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Другова О. С.

**Література:** 1. Marnewick C., Marnewick A. L. Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*. 2022. Vol. 3. P. 100061. URL: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061>. 2. Алексієв В. О., Труш О. М. Аналіз методів та оптимізація процесу розробки програмних продуктів // Моделювання та інформаційні технології в науці, техніці та освіті : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. (м. Харків, 21–22 листоп. 2018 р.). Харків : ХНАДУ, 2018. С. 45–51. 3. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., Полтініна О. П.



Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства. *Development Management*. 2020. Vol. 18 (3). P. 1–13. **4.** Самойленко В. В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. **5.** Піддубна Л. І., Дудник М. М. Особливості проектного менеджменту в ІТ-компаніях // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 13 листоп. 2020 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. С. 269–272. **6.** Приймак І. В. Переваги використання Scalable agile framework (SAFe) в управлінні ІТ-проектами регіональних державних установ // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукр. науково-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, 28 квіт. 2017 р. Харків : ФОП Панов А. М., 2017. С. 1909–1913. **7.** La Paz A. I., López R. I. Recommendation method for customized IT project management. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 219. P. 1938–1945. DOI: 10.1016/j.procs.2023.01.493. **8.** Clemente M., Domingues L. Analysis of Project Management Tools to support Knowledge Management. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 219. P. 1769–1776. DOI: 10.1016/j.procs.2023.01.472.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## РОЛЬ ПРОВЕДЕННЯ ОСВІТНІХ ЗАХОДІВ З МІННОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

УДК 340

Горюк Є.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено проблеми мінної небезпеки в Україні в результаті російської агресії. Обґрунтовано роль проведення освітніх заходів з мінної безпеки для населення деокупованих територій.

**Ключові слова:** освітній захід, мінна безпека, деокуповані території, івент, проєкт.



**Annotation.** The article presents the problems of mine danger in Ukraine as a result of Russian aggression. The role of conducting educational activities on mine safety for the population of the de-occupied territories is substantiated.

**Keywords:** educational event, mine safety, de-occupied territories, event, project.



На жаль, станом на сьогодні Україна визнана найбільш замінованою у світі країною. Тому українцям особливо важливо знати, як поводитись на прифронтових і деокупованих територіях, де існує підвищений ризик знаходження вибухонебезпечних предметів.

**Метою** статті є обґрунтування ролі проведення просвітницьких заходів з мінної безпеки для зменшення жертв серед населення України і деокупованих територій зокрема.

Згідно з інформацією від Міністерства оборони України, загальна площа територій, забруднених мінами, снарядами та бомбами, становить 174 тис. квадратних кілометрів [3]. З них на сьогодні в процесі розмінування знаходиться 40 тис. квадратних кілометрів. За оцінками Міністерства економіки України, за таких умов кількість осіб, які можуть постраждати від нещасних випадків з вибухонебезпечних предметів протягом семи років, може збільшитися до 9 000 осіб [1].



За даними ДСНС України, на розмінування всіх територій може піти не менше ніж 10 років. Найбільш замінованими регіонами України є Донецька, Миколаївська, Луганська, Запорізька, Херсонська, Сумська, Чернігівська, Київська та Харківська області.

Україна в цей момент має три сертифікаційні центри, які спеціалізуються на розмінуванні: у Кам'янці-Подільському, у Мерефі та у Чернігові, де проводиться підготовка саперів. Крім цього, ці центри можуть видавати сертифікати оператора з протимінної діяльності організаціям, які подають необхідні документи та заяву у визначеній формі. Зараз в Україні діють 14 сертифікованих операторів протимінної діяльності. Загалом функціонують близько 330 мобільних груп, які виконують завдання на всій території країни [3].

Щотижня Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ та Державна служба з надзвичайних ситуацій України актуалізують дані в системі IMSMA на підставі інформації, яку надають оператори протимінної діяльності. Ця система включає в себе повний перелік актуальної інформації про забруднення мінами та іншими вибухонебезпечними предметами на всій території України.

Зауважимо, що проведення робіт з гуманітарного розмінування – це лише один з етапів. Окрім операторів, Україна потребує спеціалістів з технічного обстеження територій, ручного розмінування та обстежень районів у зоні бойових дій, а також спеціальної техніки та систем з розмінування [3].

За даними ДСН, з лютого 2022 року сапери очистили від вибухонебезпечних предметів 875,4 квадратних кілометри території України. Було знешкоджено 394,387 тис. предметів, у тому числі майже 3 тис. авіаційних бомб [4].

Статистику замінованості території України наведено на рис. 1.

Серед забруднених мінами територій є як регіони, які вже були деокуповані, так і ті, де на цей момент знаходяться російські окупанти [4]. Наразі Херсонська область вважається найбільш замінованою територією в Україні, оскільки під час відступу російські окупанти залишили значну кількість мін на правому березі, і зараз активно проводять мінування лівобережжя.

Найчастіше з лютого 2022 року піротехніки та сапери працювали в Харківській області (15,2 тис. разів), найрідше – на Черкащині (1,1 тис. разів) [4].

Площа замінованих територій України	170–180 тис. кв. км	30–40 % території України
Площа замінованих територій України це:		
½ площі Німеччини	1/3 площі Франції	8 площ Ізраїлю
6 площ Бельгії	4 площі Естонії	
З 24 лютого 2022 року ДСНС знешкоджено	325,9 тис. вибухонебезпечних предметів	2,8 тис. кг вибухової речовини
Найчастіше піротехнічні підрозділи ДСНС працювали в:		
Харківська область	15,2 тис. разів	
Київська область	7,2 тис. разів	
Чернігівська область	4,3 тис. разів	
Донецька область	3,9 тис. разів	
Миколаївська область	3,4 тис. разів	
Херсонська область	2,9 тис. разів	
Сумська область	1,7 тис. разів	
Черкаська обл.	1,1 тис. разів	

Рис. 1. Статистика забруднення української території мінами



Голова ДСНС С. Крук повідомив Суспільному, що «були випадки, коли, наприклад, по Харківщині ми знешкодували за день понад 2500 вибухонебезпечних предметів [2]».

Голова Асоціації саперів України [5] виділяє три категорії людей, що страждають від мін та снарядів, залишених у землі (табл. 1).

Тому інформування населення, особливо деокупованих чи прифронтових територій, є одним із пріоритетних напрямків.

Вибухонебезпечні предмети не лише призводять до втрат людських життів, але також мають руйнівний вплив на довкілля відразу після їх потрапляння на землю та навіть після детонації. Розглянемо негативні наслідки мінування для довкілля [6]:

1. Руйнує ліс. Ліси є однією з найбільш вразливих екосистем до мінування, оскільки при детонації виникає пожежа, яка охоплює суху траву та деревину. Якщо вогонь не спалахне, уламки потрапляють в дерева, що може призвести до отруєння рослин через корозію.

Таблиця 1

**Типи жертв від залишених у землі мін та інших вибухонебезпечних продуктів війни**

Тип	Опис
Необізнані	Люди, які просто не знають, що місцевість може бути небезпечною. Нерідко серед них є біженці, які повернулися додому
Ризиковані	Готові йти на ризик, тому що, наприклад, інший шлях на роботу надто довгий
Колекціонери	Люди, які прогулюються в небезпечних місцях, а, побачивши боєприпас, вирішують забрати його на металобрухт чи сувенір, чи просто попорпатися в ньому – бо ж цікаво

*Джерело:* узагальнено автором на основі [5]

2. Загрожує продовольчій безпеці. На землях, що піддані мінуванню, неможливо вирощувати сільськогосподарські культури. Фермери вимушені зменшувати площу оброблюваних земель, що створює тиск на ресурси та виснажує ґрунти.

3. Псує ґрунт. Фрагменти боєприпасів вивільнюють у довкілля важкі метали, такі як хром, цинк, залізо, мідь та ртуть. Ці речовини потрапляють у ґрунтові води та увіходять у харчовий ланцюг людини і тварин.

4. Руйнує біорізноманіття. Тварини часто стикаються з мінами. Поки що розгублені й налякані, вони покидають територію та масово мігрують. Нові території часто не надають відповідних умов для існування виду, що призводить до скорочення біорізноманіття.

5. Заважає берегти заповідники.

Таким чином, соціальні аспекти реалізації проекту освітніх заходів з мінної безпеки включають різні аспекти взаємодії зі суспільством, групами та окремими особами. Розглянемо деякі ключові соціальні аспекти, які можуть впливати на реалізацію такого проекту:

1. Сприяння безпеці громади:

Заходи з мінної безпеки спрямовані на підвищення обізнаності та навичок у деокупованій громаді щодо визначення та уникнення мін. Це сприяє загальній безпеці мешканців деокупованих територій та захисту їх життів.

2. Підвищення свідомості:

Освітні заходи сприяють підвищенню свідомості про небезпеку мін та їхні наслідки серед різних груп населення. Це може включати дітей, дорослих, підприємців та інші категорії.

3. Вплив на поведінку та практику:

Заходи з мінної безпеки мають за мету змінювати поведінку та практику громадян щодо безпечного перебування в ризикованих зонах та взаємодії з невідомими об'єктами.

4. Інклюзія та рівні можливості:

Проекти з мінної безпеки можуть враховувати потреби та можливості різних соціальних груп, включаючи людей з обмеженими можливостями, місцеві меншини.



5. Сприяння міжнародній співпраці:

Оскільки міни можуть становити загрозу в багатьох країнах, проекти з мінної безпеки можуть сприяти міжнародній співпраці та обміну досвідом між різними країнами.

6. Розбудова довіри:

Сприяння взаєморозумінню та взаємодії через освітні заходи допомагає розбудові довіри між різними соціальними групами та громадами.

7. Емоційне відгук та моральна підтримка:

Проекти з мінної безпеки можуть викликати емоційний відгук у громаді та сприяти моральній підтримці, оскільки вони ставлять перед собою завдання захисту людей від потенційно смертельної небезпеки.

Враховуючи соціальні аспекти, проекти з мінної безпеки можуть бути ефективним інструментом для поліпшення безпеки та захисту людей від продуктів війни на деокупованих територіях та в зонах активних бойових дій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.

---

**Література:** 1. План – 80% потенційно замінованих територій очистити за десять років. Що Україна робить, аби аграрні землі знову запрацювали. URL: [https://lb.ua/society/2023/09/25/576121\\_plan-80\\_potentsiyno\\_zaminovanih.html](https://lb.ua/society/2023/09/25/576121_plan-80_potentsiyno_zaminovanih.html). 2. Прищепая. В Україні заміновано 30% території, на розмінування підуть десять років – ДСНС ЕКСКЛЮЗИВНО // Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/366982-v-ukraini-zaminovano-30-teritorii-na-rozminuvanna-pidut-desatki-rokiv-dsns/>. 3. Розмінування територій України: які нові рішення запропонувала держава? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2369/mine-clearance-in-ukraine-what-new-solutions-has-the-government-proposed>. 4. Розмінування України: скільки вибухонебезпечних предметів знищується щомісяця // Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/05/31/infografika/bezpeka/rozminuvannya-ukrayiny-skilky-vybuхonebezpechnyх-predmetiv-znyshhuyetsya-shhomisyasya>. 5. Халілов Р. Увага, міни! Як війна перетворила Україну на велике мінне поле, і що з цим робити // Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2023/03/21/7394308/>. 6. Ecopolitic.com.ua URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-uvijshla-v-top-najzaminovanishih-krain-svitu-nebezpeka-dlya-ekologii/>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## ПРИВЕРНЕННЯ УВАГИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ДО МУЗЕЮ

УДК 069:908(477.53)

Димура С. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** На сьогодні всі організаційні заходи, працюють над тим, щоб покращити свою цільову аудиторію, тобто її розширити, або ж збільшити шляхом залучення якомога більшої кількості людей за допомогою різного роду соціальних мереж, маркетингу, реклами у громадських місцях.

**Ключові слова:** цільова аудиторія, музей, залучення більшої кількості людей.





**Annotation.** Today, all organizational approaches are working on you to improve your target audience, to expand it, or to increase the way you earn money from a larger number of people. many types of social measures, marketing, advertising in large cities.

**Keywords:** a whole audience, a museum, attracting a large number of people.



Через те, що ми живемо в епоху технологій, люди звикли все дізнаватися з соцмереж, інтернету, але також є багато людей, яким цікава тема створення музею, але вони не завжди люди готові витратити свій час та аналізувати події. Тобто основна проблема – це привернення уваги людей, яким цікава ця тема, та залучення цільової аудиторії.

Виходячи з цієї проблеми команда проекту «Музей техніки та зброї російсько-української війни» вирішила зробити комплексний музей, де не тільки буде продемонстрована екіпірування, зброя та військова техніка, а також буде можливість почути про події, почути факти, почути, як все було, для цього команда розробників цього проекту вирішила запросити на свій захід людей, які безпосередньо брали участь чи були свідками збройної агресії проти України починаючи з 2014 року.

Одним із завдань проекту є збільшення кількості відвідувачів, розширення аудиторії музею, перетворення музею на військово-історичний науково-дослідний центр, залучення університетської науки, поповнення колекції музею та створення умов доступу для дослідників, щоб стати осередком для військово-історичного дослідження України. Відомості з військової історії та місце для дослідницьких знань. До 2025 року: отримувати 250 000 відвідувачів на рік до музею та його філій; 5000 друзів у Facebook і 9000 підписників у Twitter; Збільшення музейних фондів до 200 тис. одиниць зберігання; Сайт Музейного фонду 100 тис. відвідувань на рік; Провести поглиблені дослідження, розширити науково-дослідницьку діяльність, вивести музей у десятку найвідоміших музейних закладів країни [2].

Тому головною метою при пошуку цільової групи є залучення до музею підростаючого покоління, хоча для цього необхідно використовувати сучасні технології. Переосмисліть модель взаємодії з відвідувачами та інтегруйте в роботу елементи гри. Організувати молодіжні місії під гаслом «Відвідай!», «Дізнайся!», «Перемагай!» Взаємодіяти з музейними експонатами та залучати молодь до музейної роботи, наприклад, створюючи волонтерські рухи, даючи волонтерам можливість навчатися навичкам, працювати в музеї, демонструвати свої таланти та використовувати свою енергію. Поліпшити умови відвідування. Розробити онлайн-освітні ресурси. Інтернет пропонує можливості охопити нові цільові групи. Розробити нові вебсайти, які надають доступ до підтримки освітніх ресурсів. Інформація про музей від мобільних пристроїв, вивчення потреб відвідувачів, їхніх бажань та способів підтримки роботи музею Вивчення потреб відвідувачів, бажань та можливості підтримки роботи музею З реалізацією плану стратегічного розвитку музей має стати наукова та освітня установа високого рівня, яка займається збиранням та активним опрацюванням культурних пам'яток та їх використанням для військово-патріотичного виховання громадян. Популяризація військової історії в Україні [2].

Останнім часом пильну увагу фахівці музейної галузі приділяють проблемі залучення до музейного поля якомога більше відвідувачів. Зосередженість на музейних контактах сприяє підвищенню ролі музею у суспільному житті, посиленню його впливу на духовну сферу країни, враховуючи при цьому і економічний ефект від розгортання музейної комунікації. Досвід музейної роботи переконує, що мало хто, ознайомившись із музейною експозицією, залишається байдужим до унікальних музейних пам'яток, емоційне сприйняття яких підсилюють змістовна розповідь співробітників і використання технічних засобів. Проте, щоб пробудити бажання відвідувачів ознайомитися з колекцією музею, необхідно розвивати його комунікативні можливості, залучати різноманітні форми співпраці з музейною аудиторією, що різняться за соціальною, професійною, віковою та іншими ознаками [1].

Тому використання інтернет-технологій є гарною можливістю для музеїв спілкуватися з широкою аудиторією, ознайомлюватися з матеріальною культурною спадщиною, розширювати зв'язки між музеями та інтегруватися у світ. Це перспективний напрямок розвитку музеології.

Музейна спільнота. Тисячі музеїв у всьому світі представлені в Інтернеті. Сайти музеїв різняться за якістю змісту та оформлення. Вони стають все більш інтерактивними, включаючи основну інформацію, заохочуючи відвідувачів взаємодіяти з музеєм за допомогою анімованих планів і схем, відеопанорам, зручних пошукових систем, ігор, чату, онлайн-спілкування тощо.



Спілкуйтеся. Квитки, книги, сувеніри тощо. Однак більшість музейних вебсайтів пропонують короткий музейний путівник, який іноді доповнюється інформацією про поточні та майбутні виставки. При цьому на сайті зазвичай представлена історія музею, інформація для відвідувачів, постійні експозиції та виставки (рідше освітні програми та наукова інформація) в окремих випадках [1].

Зараз музеї нашої країни, як і скрізь у світі, працюють з певними групами відвідувачів – різного віку та різного соціального походження. Це як індивідуальні туристи, так і туристичні групи, дорослі, студенти, діти молодшого шкільного та дошкільного віку. Досвід багатьох музеїв показує, що найперспективнішою є співпраця з дітьми та молоддю, а багаторічний досвід всесвітньо відомих музеїв показує, що музейна освіта є найбільш вдалою та правильною стратегією вибору музеїв для розвитку в цьому напрямку. Виходячи з того, що молодь, молоді відвідувачі сьогодні є найбільш потенційними гостями музеїв. Якщо ми не будемо залучати молодь до наших музеїв, ми ризикуємо залишитися без відвідувачів у майбутньому. Тому до найважливіших завдань музеїв належать наукові, педагогічні та дидактичні аспекти, які враховуються в музейній освіті, дисципліні, яка об'єднує музеологію, педагогіку та психологію [3].

Отже, проаналізовані форми і методи роботи з дітьми в музейному середовищі доводять свою перевагу в організації дослідницької діяльності дітей над системою історичного навчання, сприяють активізації психолого-пізнавальної діяльності учнів, забезпечують зворотній зв'язок і допомогу. Нова форма господарсько-господарської взаємодії між екскурсводами та викладачами та студентами музеїв [3].

Розкрити теоретичні аспекти залучення цільової аудиторії.

Отже, в нас є 3 різні випадки залучення цільової аудиторії. Це:

1. Є активне збирання та наукова обробка артефактів, їх використання у проведенні військово-патріотичного виховання громадян та популяризації воєнної історії України.

2. Перспективним напрямком наукового розвитку музеїв є використання інтернет-технологій, які дають хороші можливості для спілкування музеїв із широкою аудиторією та дають їм зрозуміти матеріальні та духовні речі. Культурні надбання, розширення зв'язків між музеями та інтеграція у світову музейну спільноту.

3. Проаналізовані форми і методи роботи з дітьми в музейному середовищі доводять перевагу музейного середовища в організації дослідницької діяльності дітей порівняно з кабінетною системою навчання на уроках історії, сприяючи активізації психолого-пізнавальної діяльності учнів та забезпеченню зворотного зв'язку. Отже, ці три висновки авторів, приведені вище на прикладі аналізу останніх досліджень і публікацій, можна об'єднати, що призведе до покращення:

*По-перше:* у проведенні військово-патріотичного виховання громадян та популяризації воєнної історії України.

*По-друге:* покращення залучення цільової аудиторії через використання музеями різних інтернет-технологій, адже інтернет-технології відкривають великі можливості для комунікації музею для широкої аудиторії відвідувачів.

*По-третє:* стосовно третього варіанта можна сказати, що він орієнтований на дітей та їх патріотичне виховання, не варто забувати, що дослідницька діяльність дітей сприяє активізації розумової та пізнавальної діяльності підлітків, а також вона забезпечує зворотний зв'язок.

Виходячи з цього перший варіант у результаті реалізації стратегічного плану розвитку музею має постати як наукова, просвітницька установа високого рівня, цей орієнтир може підійти для усіх видів поколінь нашого суспільства.

Другий варіант – стосовно інтернет-технологій - цей варіант також дуже універсальний для залучення цільової аудиторії, адже соціальні мережі та в цілому мережа Інтернет є зараз досить актуальними, адже люди дуже залежні від соціальних мереж, тому це – основний варіант, на мою думку, для залучення цільової аудиторії того чи іншого заходу, а також орієнтований на всі категорії суспільства.

Третій варіант: стосовно цього варіанта залучення цільової аудиторії, тут можна сказати, що він більше підходить для підлітків і школярів.



Отже, виходячи з цього можна сказати, що приведені варіанти дуже різні, але вони охоплюють усі ланки та категорії суспільства від молодшого покоління, тобто школярів, – до людей похилого віку, адже навіть люди похилого віку зараз дуже часто використовують мережу Інтернет.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Баркова К. О.

---

**Література:** 1. Манковська Р. Сучасні музейні комунікації та перспективи їх розвитку. URL: [http://history.org.ua/JournALL/kraj/kraj\\_2013\\_3/13.pdf](http://history.org.ua/JournALL/kraj/kraj_2013_3/13.pdf). 2. Карпов В. В. Стратегічний план розвитку музею. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/52297/1/Стратегія%20музею.pdf>. 3. Сербіна І. Основні методичні принципи роботи з дитячою аудиторією. URL: [https://vim.gov.ua/pages/\\_journal\\_files/07.10.2013/pdf/110-115.pdf](https://vim.gov.ua/pages/_journal_files/07.10.2013/pdf/110-115.pdf). 4. Банах В. М. Музейні інновації та інтерактивність у теорії та практиці музейної справи. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/oct/6320/170519verstka.pdf>. 5. Теоретичні засади соціології музею. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54357/1/Науково-теоретичні%20основи%20соціології%20музею.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## JUSTIFICATION OF THE CHARACTERISTICS OF TYPES OF CORPORATE SOCIAL ACTIVITY

UDC 330.87

Zholtikova D. O.

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

**Annotation.** The article researched and carried out a comparative analysis of the CSR pyramid with A. Maslow's pyramid of the hierarchy of needs. A description of the types of corporate social responsibility is given. The system of indicators for assessing the level of CSR at the enterprise has gained further development. The division of indicators by external and internal directions of the enterprise's activity is proposed.

**Keywords:** corporate social responsibility, external and internal activities, enterprise, stakeholders.



**Анотація.** У статті проведено порівняльний аналіз піраміди КСВ із пірамідою ієрархії потреб А. Маслоу. Надано характеристику видів корпоративної соціальної відповідальності. Набула подальшого розвитку система показників оцінки рівня КСВ на підприємстві. Запропоновано поділ показників за зовнішнім і внутрішнім напрямками діяльності підприємства.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, зовнішня та внутрішня діяльність, підприємство, стейкхолдери.





The CSR strategy is a corporate document that defines the values and standards according to which the company's operational activities are carried out, and the implementation of CSR presupposes the implementation of a long-term program of actions aimed at one of the most important tasks for any organization: increasing its attractiveness for investors, authorities and employees.

One of the most important areas of activity for enterprises to consolidate their positions in the market is building mutually beneficial relations with stakeholders on a strategic platform in the process of implementing the concept of corporate social responsibility (CSR). Today, for the development of enterprises of any field of activity, the significant positive features of the application of the main provisions of CSR are bringing benefits to society and the economy of the country as a whole, reducing the negative impact on the environment, establishing stable relations of the organization with the external environment, ensuring the improvement of the economic results of activities and the image of the enterprise in general. It would be very useful for enterprises to determine the level of CSR and compare it with the levels of CSR at other enterprises. This requires an integral assessment of the level of corporate social responsibility of enterprises.

Domestic and foreign researchers, such as: M. Friedman [4], A. Carroll [5], A. P. Zhodyk [3], S. F. Goncharov and N. A. Krychevskiy [2], I. D. Golyshev and O. I. Glushkov [6], O. V. Vorona [1], O. Yu. Berezina [3], B. Khlevytska [2], O. Ya. Buyan [6] and others. The method of assessing the level of CSR, proposed by S. F. Goncharov and N. A. Krychevskiy [2], includes both qualitative and quantitative indicators of CSR.

Qualitative indicators are combined into three groups: the first group - indicators of social responsibility towards the company's employees (staff turnover, industrial injury rate, increase in unemployment benefits, level of employee education, expenses for social protection of employees); the second group – indicators of responsibility to society (expenses for social support of the surrounding community and their relation to net profit); the third group – indicators of environmental responsibility. The value of the indicator is equal to 1, if this indicator is available at the enterprise, or 0, if the indicator is not available. The authors of the methodology propose to derive an integral qualitative indicator of the social responsibility of the enterprise.

A. Carroll [5] proposed interpreting CSR as a kind of "pyramid", which consists of the organization's economic, legal, ethical and discretionary (philanthropic) responsibility to society. We propose to improve A. Carroll's pyramid by adding some types of responsibility and dividing it into external and internal. To justify this sequence of directions of responsibility in the pyramid, let's compare it with the pyramid of A. Maslow's hierarchy of needs, considering the needs not of an individual, but of society as a whole (Fig. 1, 2).

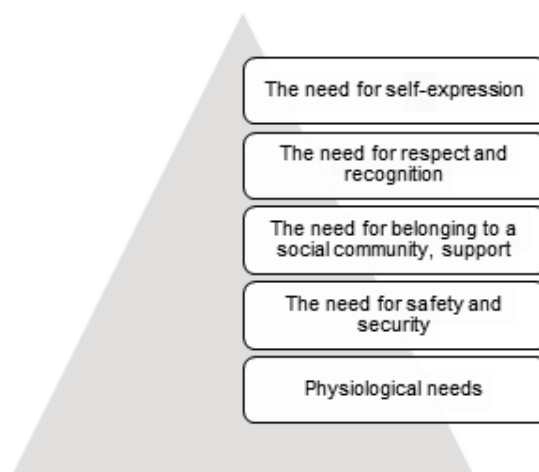


Fig. 1. A. Maslow's pyramids

Source: [5]

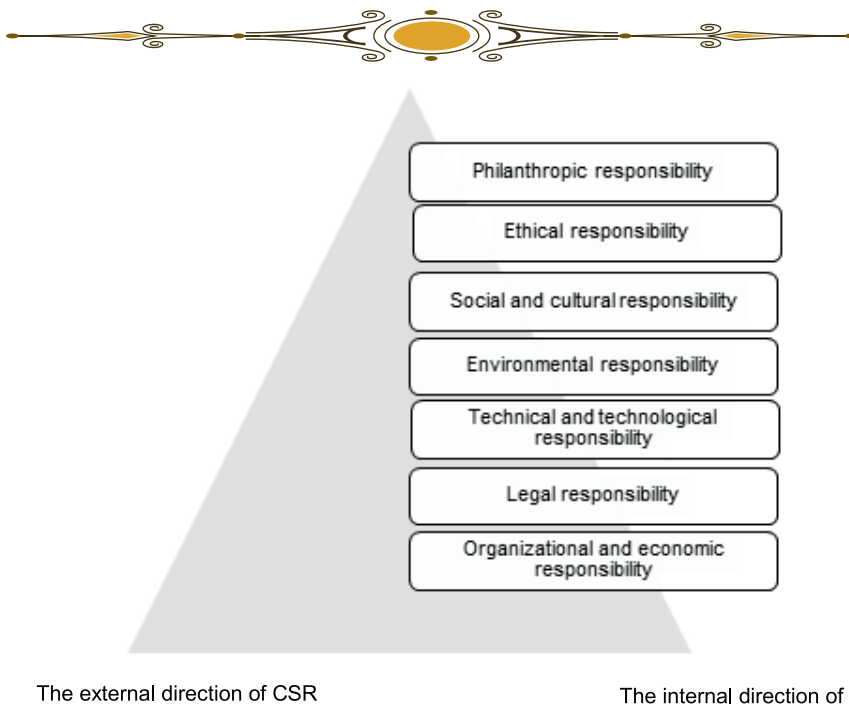


Fig. 2. **Pyramid of corporate social responsibility**

Next, a description of each type of corporate social responsibility of the company's activities in external and internal directions is given. It is clearly presented in the table. 1. The previously developed CSR indicators [10] were improved, taking into account the division of CSR according to the pyramid into external and internal directions of the enterprise's activity and separately by types of responsibility.

Table 1

**Characteristics of types of corporate social responsibility**

Type of responsibility	Characteristic	
	External direction of CSR	Internal direction of CSR
1	2	3
Organizational and economic responsibility	Satisfaction of consumer needs. Fair prices for goods or services, job creation, the organization's contribution to the country's economy. Timely and full settlement with suppliers	Making a profit (the main goal of any enterprise). Timely payment of a fair salary to co-workers, taking into account the satisfaction of employees with the content of work
Legal responsibility	Compliance with the requirements and norms contained in laws and other applicable legal acts, timely and full payment of taxes. Reporting, transparency and informing the public about the company's activities	The need for management to observe human rights in relation to the workers of the enterprise (documentation of labor relations with personnel, reflection of real working conditions, provision of statutory holidays, the possibility of being on sick leave, etc.) and, in its in turn, the need for workers to comply with the laws of Ukraine and fulfill their duties. Social guarantees (mandatory medical care, insurance, benefits)
Technical and technological responsibility	Obligation to invest in technologies that ensure the growth of production efficiency. Production of quality goods. Development of innovative processes	Labor protection and safety technology. Development of the material and technical base. Industrial safety. Timely updating of equipment
Environmental responsibility	Preservation of the environment and health protection of members of society. Disposal of various types of enterprise waste. Support for alternative fuel search programs. Compliance with national and international environmental standards and recommendations. Production of ecologically clean products, liquidation of expired products	Compliance with sanitary and hygienic standards at the workplace. Improvement of social and household living conditions of personnel, environmental safety
Ethical responsibility	The company's activities must meet the expectations of stakeholders under the conditions of compliance with moral norms. Providing open and honest information about the company's activities and its products	Development of corporate culture, system of corporate ethics



End tabl. 1

1	2	3
Social and cultural responsibility	Determination and satisfaction of the social requirements of the society in which the organization carries out its activities. Support for vulnerable population groups, cultural education	Meeting the needs of workers in personal recognition, recognition of their labor achievements, social status and self-expression, providing opportunities for career growth and professional development. Formation of personnel recreation programs: financing of travel packages, conducting excursions. Social package (training at the expense of the company, free travel or payment of gasoline, housing, free meals)
Discretionary (philanthropic) responsibility	Enterprise activities aimed at supporting and developing the welfare of society through voluntary participation in the implementation of social programs and other charitable activities	Volunteering of workers, voluntary participation of personnel in charitable projects

The disadvantages of this method are: 1) it is impossible to calculate the level of social responsibility for newly created organizations; 2) the system of quantitative indicators of CSR is formed, regardless of indicators in the field of organizational management, human rights, employment and remuneration, environment, social development; 3) superficial evaluation of the qualitative level of social responsibility, which is proposed to be determined depending on the presence of certain criteria or their absence, and not on the degree of manifestation in the organization's activities.

These shortcomings are partially eliminated by the following advantages of the method:

- 1) ease of assessment of the level of social responsibility (9 quantitative and 6 qualitative indicators);
- 2) universality (the proposed indicators are available in almost any organization, in all spheres of business activity);
- 3) the indicators can be changed, supplemented and enriched depending on the features of the manufactured products, the specifics of the enterprise;
- 4) using the methodology for one organization or for ranking several organizations and comparing them with each other.

Methodology of T. B. Khlevytska [2] allows you to combine the concept of "triple result" with a balanced system of indicators to obtain a multi-vector assessment of corporate social activity. But this technique does not take into account the external and internal aspects of the company's activity.

The concept of corporate social is correctly formed excellence in business contributes to the development and conservation of intangible assets and intellectual capital of the business. The result is a decrease in reputation and image, quality of service, business productivity, financial indicators and competitiveness of the enterprise.

The proposed division of indicators by external and internal directions of the enterprise's activity confirms the peculiarity and the most important role of interested parties, which makes the evaluation methodology more objective than the existing ones.

Scientific supervisor – PhD, Associate professor Maistrenko O. V.

---

**Literature:** 1. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 125–131. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/index.html](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.html). 2. Василик С. К., Майстренко О. В., Немашкало К. Р. Комунікації та соціальна відповідальність : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 180 с. 3. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 114–122. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf?sequence=1>. 4. Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B., Colle de S. Stakeholder Theory: the State of Art. Cambridge University Press, 2010. 5. Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*. N.Y. 2015. Vol. 44. No. 2. P. 87–96. 6. Jamali D. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20. P. 32–61.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## ANALYSIS OF THE RESTAURANT STAFF INCENTIVE SYSTEM

UDC 363.64:330.10.154

Zeng Zhibo

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

**Annotation.** The article analyzes the incentives of staff by the example of restaurant complex categories of workers. The proposed measures to improve the existing incentives work.

**Keywords:** incentives for personnel, wine-growing, categories of personnel, incentives.



**Анотація.** У статті проаналізовано стимулювання праці персоналу на прикладі ресторанного комплексу за категоріями працівників. Запропоновано заходи щодо покращення наявного стимулювання праці.

**Ключові слова:** стимулювання праці персоналу, винагородження, категорії персоналу, стимулювання.



Stimulation is a process that appeals to all workers of the enterprise, regardless of their status, place and nature of the recruited work. The staff must be seen as special, carrying out their personal needs, needs and values, in the minds of a particular activity [1].

Having completed the system of promotion of work in enterprises, you can make the following improvements that are necessary [3]:

- stimulate staff to achieve goals set by management;
- staff are responsible for clearly understanding how their income is generated, what they are doing and what activities they can do to increase their pay;
- be an “insight” for the staff, for whom it is necessary to include in the incentive system the possibility of independent development of the worker’s income stream and forecasting the amount of salary payment based on the results of the month;

justice of the wine-grower - the sum of the wine-grower is responsible for the obligation to work - it is not only the salary that matters, but also the bonus [2; 4].

Categorization of the staff of the restaurant state enterprise during the implementation of the appointments with stimulation and importance (tbl. 1). So, for workers who work effectively in crisis situations, your incentive can be included in the warehouse of business partners.

Table 1

**Basic system of incentives for personnel**

Category of healthcare workers	Job position	Proposal stimulation method
Technical Vikonavians	Additional staff: cleaners, dishwashers, assistant kitchen attendants	the organization of the work is correct, the tactics of spilkuvaniya are correct
	Sales and service personnel: bartenders, waiters	placed before practitioners as a necessary element of the technological process
Kerivniki	Kerivniki of the highest level of management: restaurant director, supervising the restaurant	Hundreds of hidden amounts of checks, which outweigh the regulations on trade turnover
Fakhivtsi	Kerivniki of the middle level of management: administrator of the hall	bonuses for certification results



The importance of ensuring guidance under the hour of improving the system of material incentives for workers lies in the fact that workers can often be demotivated not so much by the low salary, but by the injustice of the wages on an robot. In this case, the payment of wages and bonuses is also important. Even if it's not the winemaker's fault to be late, the very fact of being late will also demotivate the staff.

At this stage, a questionnaire was conducted in the form of anonymous survey, in the process of training personnel. To sum up the atmosphere in the team, you can see the following:

- the daily gathering of the team and the achievement of a single goal is the prosperity of the enterprise. This significantly reduces productivity, and the cost of decreased productivity is reflected in lower wages;
- there is significant social tension among the team and practically daily social and moral motivation;
- granting opportunities for professional growth and equal opportunities during promotion, as well as compensation for workers through increased wages and bonuses for work benefits;
- creation of friendly relationships in a team of workers to ensure a working climate of mutual trust, respect and encouragement. In this way, we can say that ceremonies need to take a look at the social situation in the team and improve the minds of the workers.

In order to stimulate the work of the staff through the established means, it is necessary to:

- develop a program for paying bonuses based on a differential approach to different categories of personnel;
- develop and implement the package with the purpose of stimulating initiatives in government business activities. For example, outsiders are looking to engage in the implementation of additional services and obtaining new clients;
- ensure the elimination of surplus workers. To ensure complete schedules for going to work, it is important to keep up with the pressures of business and increase control over labor discipline;
- identify the main managers and formulate the mechanism for their management in the enterprise. This is a possible way to establish individual labor contracts, which essentially sees them being paid as part of a social package.

To enhance the social stimulation of health care, it is necessary to show more respect to the health workers, and to approach their diet more competently. Conduct Christmas parties, conversations, questionnaires, social-psychological trainings, business games, mental duties will be the same for everyone, cultivate equality between workers - this will allow you eliminate conflicts among the team that have a negative impact on the results of the work. An analysis of the incentives of workers, based on an anonymous questionnaire, showed that workers are not entirely satisfied with the system of incentives for their work, but at the same salary, there is no difference and the possibility of switching to another job. It is worth mentioning that there are professional organizations working at the enterprise, but there is not enough motivation for the workforce.

Well-planned incentives for staff make it possible to significantly improve the efficiency of work for staff, increase production volumes, improve the competitiveness of industrial enterprises, and avoid dissatisfaction among workers. It is clear that the work is spreading negative information about the enterprise, as a result of which the reputation and prestige of the enterprise is being lost.

Analysis of the basic economic system for stimulating the work of workers:

- the low efficiency of the management of the workers is due to the fact that the initiative and adaptability of workers is not desired, which significantly reduces the commitment and productivity of the worker;
- the economic incentive fund is not created, and premiums proceed spontaneously;
- Doctors do not bear economic responsibility for the efficiency of the work of the enterprise; specific indicators of premiums for areas of activity have not been determined;
- operational management is carried out by people who do not have special knowledge for this type of activity;
- The variation in job opportunities of workers varies, the availability of a developed promotion system and career development.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Maistrenko O. V.*

---

**Literature:** 1. Kohn A. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, (September-October). P. 54-63. URL: <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>. 2. Lisciandra M. Agency theory and work incentives. *Studieconomici*. 2007. Vol. 91. P. 117-146. <https://www.researchgate.net/publication/254415109>. 3. Lyubitskaya V.



Problems of Labor Incentives of High-Tech Enterprises in Conditions of Digitalization // Global Economics and Management: Transition to Economy 4.0 / M. Kaz, T. Iliina, G. Medvedev (Eds.). P. 15–23. DOI: 10.1007/978-3-030-26284-6\_2.  
4. Motivation to Learn and Understand: On Talking Charge of One's Own Learning (by Jerald Greenberg, Oxford, 2007, 470 p.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТИЖНЯ ФРАНКОФОНІЇ В УКРАЇНІ

УДК 005.334

Кадьян С. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено питанням управління ризиками в івент-менеджменті. Розглянуто поняття ризиків і їх важливість в івент-індустрії, особливості управління ризиками під час проведення івенту «Тиждень франкофонії в Україні», а також методи й інструменти, які можуть допомогти організаторам у цьому процесі. У статті наголошено, що ризики в івент-менеджменті – це систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та мінімізації можливих загроз і негативних подій, які можуть вплинути на успішність і безпеку події.

**Ключові слова:** івент, організатор, ризики, управління ризиками, соціокультурні заходи.



**Annotation.** This article is devoted to issues of managing risks in event management. The concept of risks and their importance in the event industry, features of risk management during the "Francophonie week in Ukraine" event, are considered methods and tools that can help organizers in this process. The article emphasizes that risks in event management is a systematic approach to identification, assessment, management and minimization of possible threats and negative events that can affect the success and safety of the event.

**Keywords:** event, organizer, risks, risk management, sociocultural events.



**Актуальність.** Організація будь-якого заходу є складним процесом, який передбачає взаємодію великої кількості людей і техніки, а отже, становить клубок інтересів і зобов'язань. Такий процес є складною системою, і як у будь-якій складній системі існує можливість непередбачуваних подій і невдалих ситуацій. Ризики в івент-менеджменті можна визначити як небезпеки, які можуть мати негативний вплив на проведення заходу, призвести до збитків, порушити репутацію організатора та інших учасників заходу. Ризики можуть виникнути на будь-якому етапі підготовки та проведення заходу, тому важливо відповідально підходити до їх ідентифікації, аналізу та управління [1]. З огляду на деякі фактори, управління ризиками в івент-менеджменті є критично важливою практикою для забезпечення успішності та безпеки подій, а також для відповідності законодавчим нормам та задоволення потреб сучасної аудиторії.



Івент-ризиками – це потенційні події, обставини або фактори, які можуть виникнути під час планування, організації, виконання або післяподійної стадії проведення події (івенту) і призвести до негативних наслідків або втрат. Ці ризики можуть включати фінансові втрати, порушення розкладу, проблеми з безпекою, незадоволення учасників, негативний вплив на репутацію та інші небажані наслідки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню, що ж таке івент-ризиками, присвячені багато зарубіжних робіт авторів, таких як П. Л. Бернштейн, Г. Бауерс, А. Ванза, К. Лашер, Д. Голдблатт та ін. Останні публікації на тему управління ризиками в івент-індустрії наголошують на важливості негативних аспектів, які можуть виникнути під час планування при організації будь-якого соціокультурного заходу.

**Постановка завдання.** Івент-індустрія, хоча і вкрай захоплююча та творча галузь, також піддається різноманітним ризикам на кожному етапі підготовки, проведення і післяподійного аналізу подій. Ці ризики можуть бути фінансовими, безпековими, репутаційними, логістичними, юридичними, технологічними та іншими. Важливою частиною процесу івент-менеджменту є ідентифікація, аналіз та управління цими ризиками для запобігання можливим негативним наслідкам [2]. **Метою** цієї статті є дослідження методів управління ризиками проекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Івент-ризиками – це потенційні події, обставини або фактори, які можуть виникнути під час планування, організації, виконання або післяподійної стадії проведення події (івенту) і призвести до негативних наслідків або втрат. Ці ризики можуть включати фінансові втрати, порушення розкладу, проблеми з безпекою, незадоволення учасників, негативний вплив на репутацію та інші небажані наслідки.

Івент-ризиками варіюються від невеликих і менш важливих до серйозних та критичних, і вони можуть бути передбачені або непередбачуваними. Ефективне управління ризиками в івент-менеджменті включає в себе ідентифікацію, аналіз, оцінку, прийняття рішень щодо ризиків і розробку стратегій мінімізації ризиків для забезпечення успішного проведення івенту та мінімізації можливих негативних наслідків. Ризики в івент-індустрії можуть виникати на будь-якому етапі підготовки, проведення або післяподійної стадії. Ось кілька типових ризиків в цій галузі наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Типові ризики івент-менеджменту**

Фінансові	Забезпечення безпеки	Репутація	Планування і логістика	Публічні ризики	Технологічні ризики
Низький обсяг продажу квитків або реєстрацій	Надзвичайні ситуації, такі як природні лиха або техногенні аварії	Відгуки учасників і медіа	Зміни в програмі, розкладі або локації	Протести, демонстрації або конфлікти під час події	Порушення роботи технічних систем
Зміни у валютних курсах (особливо для міжнародних подій)	Загрози тероризму або насильства на заході	Кризові ситуації	Проблеми з транспортом, розміщенням чи інфраструктурою	Правові питання	Інтернет-з'єднання
Витрати, які перевищують бюджет	Порушення забезпечення безпеки учасників	-	-	-	Атаки на кібербезпеку або витоки даних

Успішний івент-менеджмент включає в себе ідентифікацію цих ризиків, їхню оцінку і розробку стратегій мінімізації та управління ризиками для забезпечення успішності та безпеки події. Ефективне управління ризиками в івент-індустрії передбачає вдосконалену підготовку, стратегічне планування, планування заходів на випадок непередбачуваних обставин та співпрацю зі спеціалістами з різних галузей, такими як фінанси, безпека, логістика та кризове управління [3].

Проведення культурно-освітніх заходів, таких як «Тиждень франкофонії в Україні 2021», може бути важливим івентом для вивчення та просування культурного спадщини інших країн. Захід «Тиждень франкофонії в Україні 2021» став успішним заходом, який зібрав учасників і гостей з різних куточків світу. Ідея тижня франкофонії в Україні мала значний соціально-культурний вплив і допомогла сприяти розвитку франкомовної спільноти у нашій країні. Під час реалізації заходу були враховані ризики та проведені необхідні заходи для їх запобігання. Були встановлені чіткі етапи реалізації івенту, складений бюджет та розподілені завдання між



учасниками організаційного комітету. Висока якість виконання завдань і дбайливе планування дозволили досягти успіху й отримати позитивний результат [4].

**Висновки.** Під час реалізації Тижня Франкофонії в Україні 2021 було враховано різні ризики, пов'язані з проведенням масових заходів під час пандемії COVID-19, забезпеченням безпеки відвідувачів, забезпеченням належного фінансування та взаємодії з партнерами та спонсорами. Для мінімізації цих ризиків було розроблено та виконано плани дій, а також вжито необхідних заходів щодо забезпечення безпеки відвідувачів [4]. Основною метою заходу було залучення громадськості до вивчення французької мови та культури, популяризація мовного та культурного різноманіття, а також підтримка міжкультурного діалогу. Для цього були запрошені представники різних галузей, відомі митці, актори та співаки, які виступали зі своїми програмами та поділилися своїми досвідом і знаннями.

Під час проведення культурно-освітніх заходів дуже важливо враховувати усі ризики та можливі проблеми, які можуть статися ще на етапі організації. «Тиждень франкофонії в Україні 2021» став успішним заходом, який зібрав учасників та гостей з різних куточків світу. Ідея тижня франкофонії в Україні мала значний соціально-культурний вплив та допомогла сприяти розвитку франкомовної спільноти в Україні. Під час реалізації заходу було враховано ризики та проведено необхідні заходи для їх запобігання. Було встановлено чіткі етапи реалізації івенту, складений бюджет та розподілено завдання між учасниками організаційного комітету. Висока якість виконання завдань і дбайливе планування дозволили досягти успіху та отримати позитивний результат.

Івент-індустрія, хоча і вкрай захоплююча та творча галузь, також піддається різноманітним ризикам на кожному етапі підготовки, проведення і післяподійного аналізу подій. Ці ризики можуть бути фінансовими, безпековими, репутаційними, логістичними, юридичними, технологічними та іншими. Важливою частиною процесу івент-менеджменту є ідентифікація, аналіз та управління цими ризиками для запобігання можливим негативним наслідкам [3].

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Близнюк Т. П.*

---

**Література:** 1. Дергачова Г. М. Івент-менеджмент. Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с. 2. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2021. 198 с. 3. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 – «Туризм»). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с. 4. Дні Франкофонії в Україні 2021 // Франкофонія в Україні. 2021. URL: <http://francophonie.com.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON THE EFFECTIVE OPERATION OF THE ENTERPRISE

UDC 37.014.252

*Kapusta S.*

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

**Annotation.** Different approaches to the definition of organizational culture are considered; its types, essential elements and functions in the organization are characterized. Author's point of view on organizational culture in a broad and narrow sense is formulated. Peculiarities of the impact of organizational culture on the effective operation of the enterprise have been studied. Some peculiarities of employees' perception of organizational culture in Ukrainian enterprises are analyzed.

**Keywords:** culture, organizational culture, modern organization, challenges, management, values.



**Анотація.** Розглянуто різні підходи до визначення організаційної культури; охарактеризовано її види, істотні елементи та функції в організації. Сформульовано авторську точку зору на організаційну культуру в широкому та вузькому розумінні. Досліджено особливості впливу організаційної культури на ефективну діяльність підприємства. Проаналізовано деякі особливості сприйняття працівниками організаційної культури українських підприємств.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, сучасна організація, виклики, управління, цінності.



**Problem statement.** Organizational culture is now considered to be a strong motivator, regulator and indicator of staff performance in an organization. Organizational culture is the ideology of management and organization of the socio-economic system. Organizational culture is aimed at increasing the labor potential of the system and expresses the core values of the organization. Organizational culture is also being formed in public authorities and local governments [1]. In modern conditions, organizational culture is one of the categories most actively discussed by Western scholars and management practitioners. This situation is explained, on the one hand, by the sharp increase in competition amid the recessionary state of the economies of most countries, and, on the other hand, by the role played by organizational culture in achieving the company's goals. Most companies understand the importance of developing organizational culture, but are unable to build an effective model. According to the survey, 87% of respondents consider corporate culture to be an important factor in business development. However, only 19% of them say that their companies' corporate culture is effective [9].

Analysis of research and publications. As it turned out in the course of the study, Ukrainian scholars did not stay away from this problem. For example, V. P. Gordienko, L. M. Karamushka, M. V. Savchyn, and A. V. Furman analyzed organizational culture from the point of view of psychology in their works [1–4]; G. P. Kanafotska [5], A. M. Shevchenko [6] – pedagogy; Y. L. Lukashevych [7], N. Y. Pitel [8], O. A. Rozkoshna [9] – the impact of OC on the efficiency of the enterprise, and G. O. Kolesnikov [10] – product quality assurance. However, according to experts, there is still no unified approach to the definition of the concept of "organizational culture", the content of its components and the peculiarities of its perception by employees of Ukrainian institutions and enterprises.

**Statement of the task.** Thus, the purpose of the study is to investigate modern approaches to the formation of organizational culture and its role in the effective management of the enterprise.

**Summary of the main research material.** Organizational culture is a high level of the organizational structure of enterprise management and the social climate in it and the ability of management to improve them in accordance with strategic and tactical goals [2]. Ukrainian enterprises are aware of the need to form an organizational culture, but they do not know how to develop organizational culture, how to economically assess its effectiveness, and how organizational culture affects the key performance indicators of the enterprise.



The current conditions of economic transformation and building a civil society with the activation of the human factor confirm that the management system is under the influence of socio-cultural factors. In view of this, it is advisable to consider organizational culture in the context of its impact on the enterprise. This influence is exerted through the system of values that affirm the ideology and certain value orientations of the enterprise, as well as through regulatory functions as the basis of the instrumental system and institutional means of influence at the micro level.

Table 1 presents different views on the essence of organizational culture [6].

Table 1

**Scientific approaches to defining the essence of culture**

Approach	Characteristics
Descriptive	Universality of ideas, behavior, goals, contradictions shared by a cultural group
Historical	Cultural elements, such as values, behaviors, artifacts, material possessions, and those that are inherited or transferred from other groups
Normative	Predictable behaviors and values that guide people to act in a given situation
Psychological	Cultural elements, such as values, behaviors, and material possessions, serve the purposes or solve the problems of cultural groups and influence the culture of learning commonly held behaviors and values
Structural	Cultural elements exist within an organized pattern that is based on social hierarchy and relationships and serves as a "tool kit" of commonly known habits
Genetic	Emphasize the origin and evolution of culture. Explanation of the factors that made the development of culture possible
Philosophical	It is defined as the socially progressive creative activity of mankind in all spheres of life and consciousness aimed at transforming reality and developing the essential forces of man
Sociological	The focus is on the social system of activities organized by means of norms and values, functionally useful, and enshrined in social practices and the consciousness of society. Understanding culture as representative, i.e., producing ideas, meanings and values that are effective when they are actually recognized

The analysis of the specialized literature shows that there is no single scientific approach to the definition of organizational culture. The study summarizes various scientific views on the interpretation of the essence and content of the concept of "organizational culture" [3]. As a rule, foreign and domestic scholars understand this term as: a way of thinking that has become a habit and a tradition; a way of acting that is shared by all employees of an enterprise; a set of beliefs and expectations shared by employees of an organization; symbols, ceremonies and myths that inform employees of an organization about values and beliefs; acquired meaning systems that can create a cultural space; a set of symbols, rituals and myths that correspond to the values inherent in enterprises; philosophical and ideological beliefs; and a set of

A successful organizational culture of enterprises allows to increase sales volumes by improving the quality of logistics services; reduce costs and prime cost; increase profitability; attract new customers; increase financing and output as a result of reducing the time for equipment repair by eliminating the bureaucratic component [9].

The main obstacles to the transformation of the organizational culture of enterprises in the digital economy are: low level of employee involvement in the digitalization process; insufficient financial resources; imperfect organizational structure; lack of a clear vision and support from management; lack of understanding of digital trends; inability to make the necessary changes in organizational culture; underdeveloped infrastructure; lack of specialists with digital skills; lack of necessary databases. A direct relationship between the organizational culture of an enterprise and its financial performance has been established [5].

Experts of another influential consulting company McKinsey & Co. argue that one of the main obstacles to business functioning is the imperfection of organizational culture due to insufficient understanding of the need for its further development by the management; lack of personnel with digital skills and knowledge; lack of customer focus of managers; insufficient team cohesion to achieve the company's strategic goals [1].

To develop an effective model for strategic management of the transformation of the organizational culture of an enterprise, it is advisable to introduce a methodological approach that involves organizing this process in the following stages: defining the mission of the enterprise; substantiating strategic directions and assessing the possible impact of the implementation of measures in these areas on the efficiency of the enterprise; developing a concept of organizational culture transformation; developing a sound strategy with the help of marketing tools; implementing



Targeted coordination of the development of enterprise development strategies and transformation of its organizational culture in order to ensure their compliance with each other contributes to the synergistic effect of their formalized implementation. Operational goals and objectives of the strategy for managing the transformation of the enterprise's organizational culture should be constantly adjusted taking into account its mission, vision, resource capabilities and changes in the external environment. This allows to increase the efficiency of the corporate management system as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise [8].

Since organizational culture is a multidimensional category and has different vectors of influence, it is advisable to consider several types of its value-regulatory paradigms, including structural, humanistic, ideological, and symbolic. The practical implementation of these value-regulatory paradigms is not only the methodological basis for research on management concepts, but also a new mechanism for the development of enterprise management systems [2].

Conclusions. Thus, in a market economy, organizational culture is a factor of effective enterprise management. It is designed to promote the most efficient use of the human factor to achieve the enterprise's goal and the personal goal of each employee. The solution of management problems becomes possible only by applying scientifically developed concepts that provide for the formation and development of organizational culture. Organizational culture as a scientific and practical area is an integral part of the general science of management. All scientific areas pursue the ultimate goal of the enterprise. Therefore, organizational culture generally affects the development of an enterprise. The quality of management depends on the level and manner in which individual organizational culture tools are used.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Maistrenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. **2.** Гордієнко В. П. Психологічні портрети професійних організаційних культур. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/naukma/Ped/2007\\_71/11\\_gordienko\\_vi.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Ped/2007_71/11_gordienko_vi.pdf). **3.** Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с. **4.** Фурман А. В. Ідея професійного методологування : монографія. Ялта-Тернопіль : Екон. думка, 2008. 205 с. **5.** Канафоцька Г. П. Організаційна культура навчального закладу : навч. посіб. Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. 40 с. **6.** Шевченко А. М. Організаційна культура як чинник організаційного розвитку освітніх організацій. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychoology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-organizatsyna-culture-uc-chinnik-organizatsynogorozvitku-osvtnh-organizatsy>. **7.** Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Lukashevych.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf). **8.** Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інформаційна економіка*. 2012. № 6. С. 62–65. **9.** Розкошна О. А., Гордієнко В. П., Матюшенко А. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 96–99. **10.** Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnu/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАЦІ

УДК 331.1

Король І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність дистанційної праці, класифікацію її видів, позитивні та негативні фактори, які приховані в застосуванні дистанційної праці, та ймовірні шляхи зменшення впливу останніх на ефективність функціонування підприємства.

**Ключові слова:** дистанційна праця, підприємство, працівники.

**Annotation.** The article deals with the essence of remote work, classification of its types, positive and negative factors that are hidden in the use of remote work, and possible ways to reduce the impact of the negative factors on the efficiency of the enterprise.

**Keywords:** remote work, enterprise, employees.

Останні десятиліття характеризуються докорінною зміною світу через стрімкий розвиток і поглиблення соціально-економічних процесів у суспільстві, інтенсивне оновлення інформаційних технологій, глобального розширення інтернет-мережі. Не менш суттєву роль у цьому процесі зіграла глобалізація світового простору [1], що спричиняє логічний розвиток трудових процесів із відповідним виникненням нових професій. До того ж негативні виклики сьогодення також спричиняють зміну формату праці. Стрімке розповсюдження коронавірусної хвороби, введення карантину в Україні та світі, початок повномасштабного військового вторгнення росії на територію України стало причиною цілком зрозумілого бажання підприємств, зокрема тих, що знаходяться у зоні активних бойових дій, здійснювати спроби розвитку різних варіантів організації праці.

З огляду на це, не потребує додаткового пояснення активізація наукових досліджень, спрямованих на розвиток і впровадження нових форматів трудової діяльності з акцентом на дистанційний тип. Так, вченими: А. М. Колот, О. В. Соїч, М. Іншин всебічно досліджуються правила та принципи організації дистанційної праці на підприємствах, передумови та можливі перепони її ефективної реалізації [2; 3; 4].

**Метою** статті є визначення сутності дистанційної праці та особливостей її організації на сучасних підприємствах.

Аналіз поглядів вчених на зміст і сутність дистанційної праці дозволив обґрунтувати тісний зв'язок терміна із класичною працею. Але все ж таки існує певна специфіка дистанційної праці. Йдеться про її інноваційний характер і нетиповий юридичний супровід. Для усвідомлення сутності дистанційної праці доцільним вважається дослідження її ключових ознак. По-перше, дистанційна праця – це система відносин, що виникають між членами суспільства внаслідок реалізації ними визнаним міжнародними актами та Конституцією України права на працю, що дозволяє вільно обирати як вид зайнятості, так і заробітку. По-друге, дистанційною працею доцільно називати професійну діяльність осіб, що мають навички та знання, які дозволяють реалізовувати трудові функції. По-третє, дистанційний характер праці передбачає обов'язковість належного юридичного оформлення співробітників, окреслення характеру їх зв'язку із певною організацією відповідно до норм законодавства про працю. По-четверте, дистанційна праця дозволяє робітнику користуватись усіма пільгами, що встановлені законодавством, та очікувати, у разі необхідності, на державний захист трудових прав та інтересів. По-п'яте, дистанційна праця є особливою моделлю організації та здійснення трудової діяльності. Вона поєднує в собі: так званий механізм праці, що дозволяє працівнику не бути прив'язаним до конкретного робочого місця та географічної точки; особливий режим робочого часу та можливість його варіювання незалежно від розподілу часу інших категорій співробітників.

Аналізуючи точки зору фахівців на особливості організації дистанційної праці, можна зазначити певну плутанину у трактуванні таких дефініцій, як «дистанційна праця» та «надомна праця». Але вони суттєво різ-



няться за своєю сутнісними характеристиками [5]. Тобто можна сказати, що в літературі не спостерігається єдність поглядів на дистанційну працю.

Важливою ознакою дистанційної праці є її різноманітні прояви. Подібна модель організації праці сьогодні відрізняється розмаїттям інтерпретацій, що дозволяє виділити різні класифікації її видів. Науковці Дорошенко А. В., Бандур С. І. та Задорожна С. М. здійснили аналіз поглядів зарубіжних вчених на сутність і різновиди дистанційної праці та зазначали, що доцільним є її поділ на: надомну (самозайняту) працю; запозичену працю; аутстафінг [6]. Інший погляд на класифікацію дистанційної праці має Гаращенко Л. П. Вона виділяє види дистанційної праці, орієнтуючись на місце її реалізації: робота вдома; альтернативна (змішана) надомна робота; мобільна праця; робота у віддалених телецентрах (телекотеджах) [7]. Відомий науковець О. Гулевич виділяє п'ять видів дистанційної праці: дистанційна зайнятість; надомна робота; позаштатна дистанційна робота; мобільна дистанційна робота; робота у спеціально обладнаному офісі [8].

Переважає більшість дослідників не оминають увагою розгляд позитивних і негативних чинників, що ховаються у застосуванні дистанційної праці. Красномоєць В. А. концентрується на основних перевагах дистанційної праці, серед яких виділяє: зниження витрат працедавця внаслідок відсутності необхідності орендувати приміщення й організувати робочі місця; суттєва економія часу, енергії й засобів працівника завдяки відсутності будь-яких транспортних проблем; підвищення рівня продуктивності праці через врахування індивідуальних запитів співробітника в більш комфортних домашніх умовах; зниження рівня викидів у навколишнє середовище внаслідок скорочення транспортних потоків; ймовірність підвищення ділової активності дистанційних працівників; можливість праці для найбільш вражених верств населення (люди з інвалідністю, жінки з малолітніми дітьми), які завдяки новим технологіям отримують змогу працювати, залишаючись вдома; підприємці мають можливість залучення працівників без необхідності забезпечувати їх робочими місцями [9].

Однак велика кількість позитивних аспектів не виключає, на думку психологів, негативних факторів, спровокованих появою нових форм організації праці, зазначаючи, однак, про суттєву різницю між випадками свідомого вибору працівниками таких форм зайнятості і випадками вимушеної праці в подібних умовах.

Таким чином, дистанційна праця відрізняється багатоманітністю форматів організації трудової діяльності, що мають деякі спільні риси. Але не кожна класифікація має логічне наукове підґрунтя, адже інколи визначені науковцями види дистанційної праці не підпадають під її базові характеристики. Найактуальнішим завданням найближчого часу є забезпечення єдності правового регулювання праці у контексті гарантування трудових прав дистанційних працівників, широких можливостей для диференціації її правового регулювання. При цьому є корисною орієнтація як на позитивний досвід інших країн, так і на загальновизнані міжнародні стандарти.

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

---

**Література:** 1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. 2. Колот А. М. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудої сфері. Україна: аспекти праці. 2009. № 8. С. 3–14. 3. Соїч О. В. До проблеми визначення поняття та видів дистанційної роботи. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23). Т. 5. Ч. 2. С. 58–61. 4. Іншин М. І. Загальнотеоритична характеристика дистанційної зайнятості працівників в Україні. *Право і суспільство*. 2015. № 5.2. С. 123–128. 5. Герасименко О. О., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 233–239. 6. Дорошенко А. В. Розвиток дистанційної зайнятості як складова трансформації соціально-трудої сфери. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. С. 21–25. 7. Гаращенко Л. П., Гаращенко В. В. Дистанційна праця в ЄС: аспекти правового регулювання. *Юридичний вісник*. 2018. № 4 (49). С. 132–139. 8. Гулевич О. Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С. 10–13. 9. Красномоєць В. А. Характеристика трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудої відносини: теорія і практика*. 2011. № 2. С. 86–91.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТА ЇХ ВИДИ

УДК 658.012

Косінова К.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства. Проаналізовано підходи до визначення поняття та сформульовано авторське визначення дефініції. Розглянуто типи конкурентних переваг і доведено, що для їх досягнення підприємства повинні докладати певних зусиль.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, фактори успіху, унікальні характеристики, цінності, сукупність активів.



**Annotation.** The article examines the essence of the concept «competitive advantages» of the enterprise. The analysis of approaches to the definition of the concept was carried out and the author's definition of the definition was formulated. The types of competitive advantages are considered, and it is proved that enterprises must make certain efforts to achieve them.

**Keywords:** competitive advantages, success factors, unique characteristics, values, set of assets.



Сучасні підприємства працюють в умовах високої конкуренції. Для досягнення успіху в бізнесі менеджмент підприємств потребує здійснення заходів щодо виявлення та досягнення конкурентних переваг, які дозволять організації займати високу конкурентну позицію на ринку. Конкурентні переваги дозволяють підприємству залучати більше клієнтів, забезпечувати стабільну прибутковість і збільшувати свій ринковий вплив.

Дослідженням конкурентних переваг займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Бондаренко С., Гуменюк В., Котлик В., Лісовський Ю., Немашкало К., Портер М. Однак конкурентні переваги та їх види й досі не повністю досліджені.

**Метою** статті є дослідження теоретичного змісту конкурентних переваг і виділення їх основних типів.

Для досягнення конкурентних переваг підприємство має аналізувати свій ринок, конкурентне середовище, ресурси і стратегії, а також постійно працювати над вдосконаленням своєї діяльності та відповідати на зміни на ринку.

Для того щоб зрозуміти сутність конкурентних переваг, проведемо морфологічний аналіз цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «конкурентні переваги»**

Джерело	Визначення	Родове поняття
1	2	3
Твін А.	«різні фактори бізнесу, включаючи структуру витрат, брендинг, якість пропонованих продуктів, мережу розподілу, інтелектуальну власність і обслуговування клієнтів» [1]	фактори бізнесу
Бондаренко В.	«цінності, якими володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами» [2]	цінності
Fractus	«відмінні риси, унікальні характеристики компанії, які виділяє її серед подібних на ринку та дає перевагу» [3]	відмінні риси, унікальні характеристики
Бондаренко С., Лісовський М.	«наявність ціннісних властивостей чи сукупності факторів, що дають змогу підприємству посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими, конкурентні позиції на ринку» [4]	ціннісні властивості
Янковий О.	«перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів» [5]	стратегічні фактори
Портер М.	«сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо» [6]	фактори успіху



Закінчення табл. 1

Ткачук О., Харкава Ю.	«сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здібностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку» [7]	сукупність активів, здібностей, компетенцій
Касич А.	«здатність досягати, відповідати найвищим результатам у певній сфер» [8]	здатність досягати результатів
Гуменюк В.	«сукупність певних характеристик діяльності господарської одиниці, гнучкість та адаптивність до мінливості зовнішнього середовища, що забезпечують конкретному підприємству перевагу над конкурентами» [9]	сукупність характеристик

Проведений аналіз свідчить про те, що різні автори та джерела по-різному визначають сутність поняття «конкурентні переваги». Частіше за все конкурентні переваги визначаються як сукупність найбільш бажаних характеристик, унікальних характеристик і властивостей організацій [3; 9]. Також розповсюдженим є визначення конкурентних переваг як стратегічних факторів бізнесу [5; 6]. Інші автори трактують поняття конкурентних переваг як здатність організації досягати найвищих результатів, сукупність її активів, здібностей і компетенцій, сильні сторони компанії [7; 8]. Також конкурентні переваги визначаються ціннісними властивостями компанії [2; 4].

Як ми бачимо, всі наведені визначення різні, але їх об'єднує одне: конкурентні переваги – це все те, що допомагає компанії бути кращою, ніж конкуренти.

Отже, конкурентні переваги підприємства – це унікальні характеристики, ресурси, стратегії або фактори, які роблять це підприємство більш успішним і конкурентоспроможним на ринку порівняно з іншими компаніями в тій же галузі або галузях.

Доцільно зрозуміти, що ж саме може виступати конкурентними перевагами на підприємстві:

1. Вартість. Підприємство може мати конкурентну перевагу в низьких виробничих або операційних витратах, що дозволяє пропонувати продукти або послуги за більш низькими цінами, ніж конкуренти.
2. Якість. Висока якість продуктів або послуг може стати конкурентною перевагою, оскільки споживачі готові платити більше за якісні товари.
3. Інновації. Здатність до постійного вдосконалення та інновацій може допомогти підприємству зберігати конкурентні переваги в швидкозмінному бізнес-середовищі.
4. Бренд і репутація. Сильний бренд та добра репутація можуть зробити продукти або послуги більш популярними серед споживачів і забезпечити правильну клієнтську базу.
5. Доступ до ринку. Здатність отримати доступ до нових ринків або клієнтських сегментів може бути конкурентною перевагою.
6. Патенти та інтелектуальна власність. Захист інтелектуальної власності, такий як патенти, може надавати підприємству ексклюзивні права на використання певних технологій або інновацій.
7. Ефективність в управлінні. Добре організоване управління, ефективний ланцюг постачання та оптимізовані бізнес-процеси можуть знижувати витрати та підвищувати продуктивність.
8. Ринкова позиція. Першість або сильна позиція на ринку можуть допомогти залучити більше клієнтів і створити бар'єри для конкурентів.

Це один із підходів. Існують й інші. Так, спеціалісти компанії Fractus вважають, що конкурентні переваги відповідають правилу PROFIT (рис. 1).

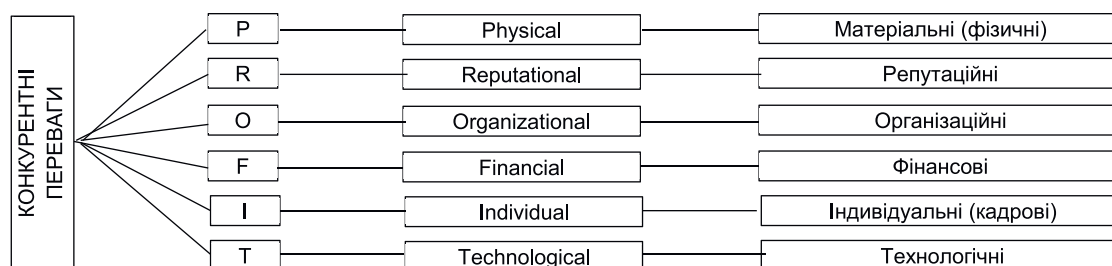


Рис. 1. Типи конкурентних переваг

Джерело: [3]



Згідно з наведеною класифікацією матеріальними перевагами можуть виступати нерухомість підприємства, яка перебуває в його власності: виробничі площі, офісні приміщення, магазини, складські приміщення тощо. Також до них слід віднести земельні ресурси та вдале місце розташування нерухомості підприємства.

Репутаційними перевагами є позитивна громадська думка про підприємства, довіра споживачів та інвесторів, тобто імідж компанії. Наявність таких переваг дозволяє знизити витрати на рекламу, додає цінності продукту, спрощує вихід на новий ринок.

Організаційні переваги виникають завдяки вдалій організації всіх процесів на підприємстві.

Фінансовими перевагами можуть бути високі прибутки, вдала структура капіталу, наявність постійних інвесторів тощо.

Індивідуальні або кадрові переваги – це досвід та кваліфікація співробітників, а також їхня мотивація та організація соціально-відповідального середовища.

Технологічні переваги уособлюють собою інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства. Також важливим є дотримання екологічних норм.

Підприємства можуть мати низку конкурентних переваг, зокрема:

- структура собівартості;
- якість продукції;
- бренд;
- обслуговування клієнтів;
- інтелектуальна власність;
- розподільча мережа.

Згідно з [10] є шість типів конкурентних переваг, якими підприємства можуть скористатися:

1. Диференціація: ця перевага означає, що пропонуються продукти з більш унікальними перевагами, ніж у конкурентів, наприклад, кращої якості або з більш швидким обслуговуванням.
2. Економічність: ця перевага передбачає виробництво товарів або послуг, рівних конкурентам, але пропонує за нижчими цінами.
3. Орієнтація на ринок: ця перевага орієнтована на заздалегідь визначені ринки замість одного великого ринку для охоплення певної демографічної групи.
4. Бренд: ця перевага заохочує лояльність до бренду, пропонуючи унікальний або кращий бренд із іміджем, позиціонуванням і стратегіями, або шляхом постійного оновлення функцій.
5. Мережа: ця перевага відноситься до послуг передплати з використанням переваг членства або бонусів.
6. Ресурс: ця перевага стосується переваги компанії через обмежений доступ до ресурсів або матеріалів для виробництва.

Коли підприємство створює довготривалу конкурентну перевагу, воно виділяє себе серед конкурентів і забезпечує цінність як для клієнтів, так і для зацікавлених сторін. Виробляючи бажаний продукт або послугу, яка є кращою або економічно ефективнішою, ніж його конкуренти, підприємство може збільшити продажі, отримати більший дохід і насолоджуватися більшим прибутком.

Отже, проведений аналіз типів конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що досягнення кожної з них потребує впровадження певних заходів і зусиль.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Миронова О. М.*

---

**Література:** 1. Twin A. Competitive Advantage Definition With Types and Examples. Investopedia. URL: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp). 2. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 41 (2). С. 31–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2016\\_41\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)__7). 3. Конкурентна перевага: що це таке. Fractus. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/konkurentna-perevaga-yak-stvoriti-ta-v-chomu-neobhidnist/>. 4. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42–45. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/11.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf).



5. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с. 6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1997. 390 с. 7. Ткачук О. М., Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства // Перспективні напрямки наукової думки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 18 квіт. 2018 р.) / відп. за вип. М. А. Голденблат. Обухів : Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В. М.), 2018. Т. 3. С. 66–70. 8. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 25. С. 79–85. 9. Гуменюк В. Поняття конкурентних переваг підприємства // Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (м. Вінниця, 13–15 берез. 2019 р.). Вінниця : ВНТУ, 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3>. 10. What Is Competitive Advantage, and Why Is It Important? // Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-competitive-advantage-and-why-is-it-important>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## ANALYSIS OF WORLD EXPERIENCE IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

UDC 005.53

Litvinov D.

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

**Annotation.** The article is devoted to the problems of managerial decision making. Various approaches to management decision-making by enterprises of foreign countries are analyzed. An algorithm of process of development and making managerial decisions at the enterprise is offered.

**Keywords:** management decision, management model, decision-making process, management decision-making mechanism.



**Анотація.** Статтю присвячено проблемам прийняття управлінських рішень. Проаналізовано різні підходи до прийняття управлінських рішень підприємствами зарубіжних країн. Запропоновано алгоритм процесу розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві.

**Ключові слова:** управлінське рішення, модель управління, процес прийняття рішень, механізм прийняття управлінських рішень.



**Formulation of the problem.** Management decisions, as a rule, are made under conditions of high uncertainty, lack of information, so the management subject cannot always objectively establish evaluation criteria and priorities of their importance. With this in mind, models are often used in practice, which make it possible to make not optimal, but acceptable decisions. Such a simplified model describes the most important characteristics of the problem using a limited number of criteria. Preference is usually given to the decision that is already known to the subjects of management and has given acceptable results.

The issue of management decision-making is the subject of theoretical research by many specialists. Among the authors whose works are devoted to research and analysis of the process of group management decision-making in the organization and directions for its improvement are: Yevtushenko O. N., Ivanchenko N. O., Kolpakov V. M., Pylypko A. H., Tyutyura S. V. and others. Questions related to the development of management decisions were studied



by such scientists as I. Ansoff, M. Meskon, T. Saati, and among domestic ones – Vasylenko V., Gevko I., Honchar M., Osovska H., Petrunya Yu., Pryimak V. and others.

**The purpose** of the article is the theoretical substantiation of modern means and methods of making management decisions, while emphasizing the peculiarities of the implementation of this process in the leading countries of the world.

**Basic material.** Many foreign countries have accumulated significant practical experience and information both in the field of theory and practice of management in various areas, taking into account their specific features in the market competitive environment. At the same time, world science and years of practical experience have invented different approaches to the procedure for making managerial decisions, which are mostly determined by traditions, customs, cultural and historical development of the country, the peculiarity of the organization's management system, and a large number of other factors [3; 4].

For decades, Japanese management experience has been actively studied and researched in many countries around the world. Keen interest in the management methods of their Pacific neighbors and competitors is shown in the USA, where they gradually come to the conclusion about the ineffectiveness of many management principles traditional for Western civilization, associated with the irrational use of human resources. The Japanese management system, according to many researchers, allows the most complete use of the knowledge and skills of employees to achieve the goals of enterprises [1].

The decision-making procedure within the American, Japanese, and Ukrainian management models is presented in table 1.

Ukrainian science of management developed directly and separately, very often ignored foreign management experience and management decision-making. For many decades, an administrative-command system of management prevailed in Ukraine. It was inherited from the Soviet Union, and made every effort to criticize and condemn foreign experience, and the development and decision-making were carried out on the individual advantage of the manager within the framework of centralized planning of the economy.

Table 1

**The decision-making procedure within the American, Japanese, and Ukrainian management models**

Peculiarities of the management decision-making procedure	Management model		
	American	Japanese	Ukrainian
Initiators of decision-making	top level managers	middle level managers	top level managers
Reconciliation of decisions	after developing and selecting an alternative	in the process of developing and selecting an alternative	after developing and selecting an alternative
Form of decision-making	decentralized	centralized	decentralized
The method of development of solutions	individually	collegially	individually
Management methods in the decision-making process	direct (orders, instructions)	side (conversations, bonuses)	direct (orders, instructions)
Responsibility	individual	collective	depending on the situation
The purpose of decision-making	eliminate the existing problem	investigate the problem, find the cause of its occurrence, evaluate possible scenarios for the development of this problem	eliminate the existing problem
Orientation of the decision-making procedure	on the generation of alternatives and the selection of the optimal one	for thorough analysis of the problem and correct setting of goals	on the generation of alternatives and the selection of the optimal one
Speed of decision-making	prompt decision-making	a large amount of time is spent on the development of solutions, but these solutions no longer require additional coordination	a lot of time is spent on the development of solutions due to the incompetence of employees, lack of necessary information
Division of labor in the process of development and implementation of solutions	decisions are developed by some employees, accepted by others, and implemented by others	initiators, developers and executors are the same people	decisions are developed by some employees, accepted by others, and implemented by others
Management style in the decision-making process	participatory	group	authoritarian

Source: [1; 6]



The traditional Japanese decision-making procedure is based on the “ringi” system. Middle and lower managers, as a rule, cannot formally make most of the decisions related to their activities on their own. With all more or less important issues within their competence, they should refer to the top management.

It should also be noted that in the USA, a fundamental principle of good management is that all authority should be transferred downwards, to the level where responsibility lies for the implementation of the decisions made. In other words, the person responsible for implementing the decision is given more authority, as it directly affects the solution of the problem. For Asian firms, where power is centralized and responsibility is decentralized, this approach to solving the problem is atypical [6].

Improving the process of management decision-making and, accordingly, improving the quality of the decisions made is achieved through the use of a scientific approach, models and decision-making methods.

Management decisions are made in stages, that is, there is a clear sequence. So, at the first stage, there is an economic analysis of the situation, posing problematic questions, researching the main factors that caused them, collecting and processing the necessary information. At the second stage – formation and detailed analysis of solutions, definition and selection of the most effective among them and its implementation.

The mechanism for making management decisions based on the results of the analysis is shown in fig. 1.

This scheme is more general, for each enterprise it is the basis for the development of an individual algorithm for each trading enterprise. It is impossible to make the same scheme, because enterprises differ in their management structure, in production and sales cycles and many other factors that cannot be taken into account by a general model.

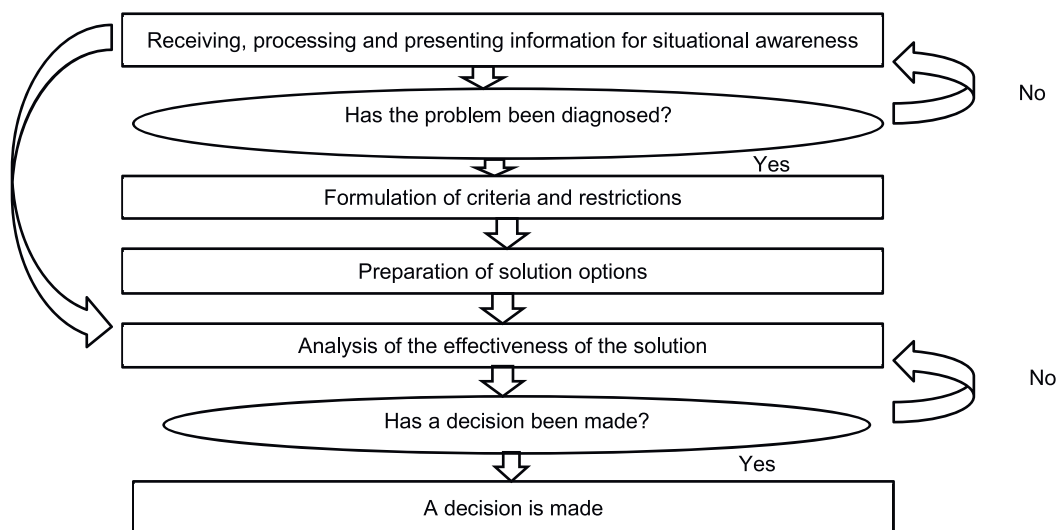


Fig. 1. The mechanism of preparation and management decision-making

Source: [5]

Therefore, foreign experience allows us to conclude that management decision-making systems in these countries were created and developed taking into account the peculiarities of culture, traditions, customs, mentality of the population, etc. Thus, in the Western system of public administration, the decision made is not only the beginning of the activity of a person (group of persons), but also its consequence. In Ukraine, in the conditions of democratization of social relations, special attention should be paid to Japanese achievements in this field when developing, adopting and implementing management decisions. Namely: in order to develop high-quality and effective solutions, it is considered possible to create groups (within each individual organization or institution), which, in addition to civil servants or local self-government officials, will include practitioners, representatives of public organizations and other interested persons, and to develop a mechanism of collective responsibility of such a group for management decisions made by it.

The world experience of organizing the process of making a management decision allows us to determine the conditions necessary for the implementation of this process in Ukraine. First of all, decision-making should not be concentrated in the field of activity of one person. It should be a collective process in which each individual operation should be carried out by different officials. For this, it is even possible to involve its executors in decision-making (as evidenced by the Japanese experience). In addition, the decision-making procedure should be clearly defined and



formalized. This will not only create prerequisites for reducing the influence of the subjective human factor, but will also allow organizing the interaction of various managers involved in this process.

Scientific supervisor – PhD, Associate professor Pererova I.

---

**Literature:** 1. Білорус О. Г. Політекономічний прогноз глобального співрозвитку в ХХІ ст.: глобальний посткапіталізм або світ-система інформаційно-мережевого глобалізму. *Економічна теорія*. 2018. № 1. С. 5–20. 2. Ковнір Д. А. Механізм прийняття управлінських рішень державним вищим навчальним закладом на основі результатів аналізу. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 1–2. С. 121–125. 3. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 240 с. 4. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. С. 39–41. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20303/1/39-41.pdf>. 5. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ : Фенікс, 2005. 320 с. 6. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2. С. 282–290.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## MARKETING AS A BASIS OF MODERN ECONOMIC RELATIONS

УДК 657 (057.8)

Lius JiangTao

Master's student of the 2nd year of studies  
Faculty of training foreign citizens, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** In the article the central ideas of the marketing in the process of its formation in the modern economic conditions are considered. The meaning of the concept "marketing" by different authors is analyzed. The actual definition of the marketing is determined. The main fundamental marketing activities are described.

**Keywords:** marketing, modern economic conditions, fundamental marketing activities, effective marketing, marketing central ideas.



**Анотація.** У статті розглянуто центральні ідеї маркетингу в процесі його становлення у сучасних економічних умовах. Проаналізовано зміст поняття «маркетинг» різними авторами. Наведено актуальне визначення маркетингу. Описано основні фундаментальні маркетингові заходи.

**Ключові слова:** маркетинг, сучасні умови економіки, фундаментальні маркетингові заходи, ефективний маркетинг, центральні ідеї маркетингу.



For being competitive today, modern companies should pay great attention on the management of marketing activities.



The processes of marketing management and the effectiveness of marketing activity have been explained by many recognized and influential marketers and managers such as Ph. Kotler, W. M. Pride, K. L. Keller, and J. MacCarthy, O. Myronova, O. Mazorenko and others. But now the question of the marketing management is also actual.

The purpose of the article is to consider the approaches to defining concept “marketing” and identify its central ideas.

The formation of modern economic relations is based on the following central ideas of marketing:

1. People seek personal reward from life. It is the desire to satisfy personal interests that forces people to work, is a stimulus for growth, individual development and ultimately determines public welfare.

2. The nature of the reward is determined by individual preferences depending on tastes, culture, values, etc. Apart from respect for the ethical, moral and social rules of society, any other judgments about the value or triviality of this choice are inadmissible. The system is pluralistic and respects a variety of tastes and preferences.

3. Through free or competitive exchange, people and the organizations with which they interact achieve their goals in the best possible way. If the exchange is free, then it will take place only if its terms create utility for both parties; if it is competitive, then the risk of abuse of its market position would be manufacturers is limited.

4. The functioning of the market economy is based on the principle of individual freedom, including the principle of consumer priority. The moral justification of the system is determined by the fact that people are responsible for their own actions and are able to decide what is good and what is bad.

For understanding how to manage marketing activities at an enterprise it is required to define the concept “marketing”.

Marketing is a method of attracting and retaining customers through the creation, promotion and continuous improvement of products or services. The main tasks of marketing include determining market needs, developing products or services, setting prices, creating promotion strategies and ensuring mutually beneficial relationships with customers [1]. Marketing is necessary for any business regardless of its size or industry. It helps to attract new customers, retain existing ones, increase sales and competitiveness.

Marketing is the definition of needs, planning, management and satisfaction of demand for goods or services of the maximum number of consumers [2]. In other words, marketing is understood as the activity of a company or organization aimed at obtaining profit by satisfying the needs of customers.

So, let's consider different definitions of the concept “marketing” (tab. 1).

Thus, marketing is the process of planning, executing, and managing activities that involve the creation, promotion, distribution, and pricing of goods and services to meet the needs and desires of a target market. It involves understanding customer needs, identifying and developing products or services that satisfy those needs, and strategically positioning and promoting them in the market to achieve organizational goals, such as profitability and customer satisfaction. Marketing encompasses a range of activities, including market research, advertising, sales, branding, and customer relationship management, with the ultimate aim of creating value for both the business and its customers.

Table 1

**Morphological analysis of the concept “marketing”**

Source	Definition	Keywords
Wikipedia	Marketing involves the identification of customers and the process of “developing, communicating, delivering, and exchanging” products and services to meet the satisfaction and loyalty of those customers [3]	identification of customers, process to meet the satisfaction customer
Barich H. A.	management function responsible for identifying customer requirements profitably [4]	management function
American Marketing Association	the process, system of organizations, and activities aimed at generating, conveying, delivering, and trading products and services that provide value to customers, clients, partners, and society as a whole [5]	activity, processes
Kotler Ph.	the science and art of investigating, generating, and providing value to meet the requirements of a specific market segment with the goal of achieving a financial gain [6]	science and art
McKenna R.	making connections between customers with your products, brand(s) and business, such that they are likely to buy from you [7]	making connections between customer
Morello R.	the process of exposing target customers to a product through appropriate tactics and channels, gauging their reaction and feedback, and ultimately facilitating their path to purchase [8]	process
Lieb R.	is the messages and/or actions that cause messages and/or actions [9]	messages and/or actions



There are some fundamental marketing activities [10]:

1. Product Selection: Manufacturers and service providers ideally gather insights from customers and prospects before making decisions about their products and services. Companies analyze consumer buying trends, conduct market research surveys, and study competitors' product sales experiences to understand consumer desires or needs. For instance, a convenience food company might expand its frozen dinner offerings based on the demand for quick-fix options. A cosmetics maker may introduce a new line of organic products in response to consumer concerns about synthetic additives in makeup and skincare items. A certified public accountant might create an affordable accounting service package to cater to customers valuing professional services but unable to afford standard rates.

2. Pricing Activities: Determining the price of a product or service involves analyzing the market for each commodity, comparing prices with similar products or services offered by competitors, and deciding on an acceptable market price. Pricing is more of an evolving art than an exact science, often involving calculated risks. Companies may also consider a product's status within the market when setting prices. For instance, a company introducing a new flavored coffee in a saturated market may establish a price in line with similar products but offer introductory discounts to encourage customers to try the product. If the market becomes saturated with coffee choices, the company might need to reduce prices to move inventory.

3. Product Placement: This refers to the methods a company uses to distribute its product in the marketplace. Direct sales techniques, such as those used by beauty products catalog companies, internet jewelry companies, and interior design firms, involve marketing directly to end consumers. Retailers, such as clothing or appliance stores, conduct indirect sales when a manufacturer sells a product to the store, which then markets the product to consumers through sales staff. Wholesale indirect sales involve channeling a manufacturer's product through a wholesaler, who markets the products to retailers for distribution to customers.

4. Promotional Activities: Generating consumer demand is crucial for selling a product or service. Manufacturers and service providers promote their offerings through advertising in media targeted at the product's audience. Sales promotions often accompany advertising campaigns and may include incentives like customer loyalty cards, product discounts, and gifts with purchase. Effective public relations campaigns help promote the company, product, or service through press releases and community event tie-ins. Some businesses also bolster their community standing by donating a percentage of sales or profits to recognized charities.

In many companies, the functions of marketing and sales are often perceived as interchangeable. However, for the effective organization of these activities, a combination of both is essential. To achieve this, it's crucial to recognize the distinctions between the marketing and sales departments.

The initial and vital step in effective marketing is to populate the sales funnel by attracting potential customers. Here, marketing plays a leading role in the sales and marketing relationship. Marketing serves as the precursor to sales by generating leads, showcasing solutions to potential clients, and demonstrating how their lives or businesses can benefit. While some of these leads may convert into sales prospects, many may not. Marketing adopts a long-term perspective on customer relationships, laying the groundwork for future sales and revenue.

A common mistake made by companies is reallocating resources away from marketing, relying on existing customers to sustain the same purchasing rate. However, attrition is a natural part of businesses, and without new prospective customers, sales and revenues may not witness the expected growth [11].

Thus, marketing encompasses everything aimed at reaching and persuading prospects. On the other hand, the sales process involves actions taken to close a sale and secure a signed agreement or contract. Both processes are integral to business success, and a strategic blend of these efforts leads to significant business growth. However, an imbalance in these efforts can impede growth.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Myronova O. M.*

---

**Literature:** 1. Що таке маркетинг і які задачі він розв'язує? // Basilik. URL: <https://bazilik.media/shcho-take-marketynh-i-navishcho-vin-potriben-biznesu/>. 2. Що таке маркетинг? URL: <https://www.krylovcompany.com.ua/shcho-take-marketing/>. 3. Marketing // Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>. 4. Barich H. A., Kotler P. L. Framework for marketing image management. *Sloan Management Review*. 1991. No. 2. P. 94–104. 5. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>. 6. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 704 p. 7. McKenna R. Marketing Is Everything.



Harvard : Harvard Business School Reprint, 1991. 112 p. **8.** Morello R. Economic Influence on Marketing. URL: <http://yourbusiness.azcentral.com/economic-influence-marketing-12036.html>. **9.** Lieb R. 7 Inspiring Examples of Real-Time Marketing in Action. URL: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33696/7-Inspiring-Examples-of-Real-Time-Marketing-in-Action.aspx#sm.0000wqiofw7zwdshxb62hc26a0p4v>. **10.** Hossain M. A., Agnihotri R., Rifayat M., Rushan I., Rahman M. S., Sum S. F. Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: Evidence from the manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 106. P. 240–255. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.017>. **11.** Makosiewicz M. 5 Powerful Marketing Activities: Lessons From Successful Brands // Ahrefs Pte Ltd. URL: <https://ahrefs.com/blog/marketing-activities/>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТОМ

УДК 005.331

Майстренко І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено формуванню системи тайм-менеджменту на підприємстві. Визначено основні методи, принципи та елементи системи тайм-менеджменту, етапи інвентаризації та аналізу часу на підприємстві. Обґрунтовано основні методи, які доцільно використовувати на кожному етапі аналізу й інвентаризації часу.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, управління часом, принципи тайм-менеджменту, методи тайм-менеджменту, оптимізація робочого часу.



**Annotation.** The article is devoted to the formation of a time management system at the enterprise. The main methods, principles and elements of the time management system and stages of inventory and analysis of time at the enterprise are defined. The main methods that are appropriate to use at each stage of analysis and time inventory are substantiated.

**Keywords:** time management, time management, principles of time management, time management methods, optimization of working time.



Робочий час одного працівника є одночасно і частиною робочого часу суспільства в цілому і загальною мірою робочого часу. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, а з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людей. В іншому випадку темпи соціально-економічного розвитку суспільства можуть значно сповільнитися. Також небажано подовжувати робочий час понад певний рівень. Це може призвести до втоми, скорочення вільного часу, негативно вплинути на продуктивність праці та якість продукції, збільшити рівень травматизму.

Це призводить до збитковості для країни в цілому, підприємств і працівників зокрема. Це визначає адекватність ефективного управління робочим часом на підприємствах.



Поняття «управління часом» слід розглядати з моменту появи терміна «менеджмент» як науково обґрунтованої професійної управлінської діяльності та сталого термінологічного поєднання «timemanagement», тобто навички менеджера з управління часом та організації себе як особистості.

Управління робочим часом на підприємстві – це не лише мистецтво раціонального розподілу годин, а й ключ до ефективності та успішності. Основна ідея полягає в тому, щоб максимізувати використання часу, забезпечуючи оптимальну продуктивність і баланс між роботою та особистим життям. Це може включати в себе планування завдань, встановлення пріоритетів, контроль за виконанням і впровадження систем відстеження часу.

Можна виділити чотири основні етапи розвитку тайм-менеджменту, Це – тейлоризм, класичний тайм-менеджмент, сучасний тайм-менеджмент та інтелектуальний тайм-менеджмент успішного бізнесу. Обґрунтування теорії, а також науковці, які проводили дослідження щодо етапів розвитку, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Характеристика етапів розвитку тайм-менеджменту

Етапи розвитку тайм-менеджменту	Засновники теорії	Обґрунтування теорії
Тейлоризм (1910–1940 рр.)	Ф. В. Тейлор, Г. Л. Гант, П. М. Керженцев, О. К. Гастев	Критично ставилися до «потогінних систем» організації праці, що висуває до працівника необґрунтовані вимоги щодо швидкості та продуктивності роботи. Вченими узагальнені способи і методи оптимізації праці: хронометраж трудових операцій, оптимізація способу роботи, нормування, карти операцій, тренування і навчання співробітників, включення показників тимчасової ефективності роботи до системи мотивації й оплати праці, використання схем і графіків у плануванні, календарне планування
Класичний тайм-менеджмент (1950–1990 рр.)	А. Файоль, Дж. Э. Мэйо, Дж. Мак-Кей, Й. Кноблаух, П. Ф. Друкер, Л. Й. Зайверт, Д. Д. Ейзенхауер, О. О. Любіщев,	Менеджмент як наука збагатився ідеями та методами математики і кібернетики. У теорії менеджменту додалися такі розділи, як системний і ситуаційний підхід, синергетичний підхід, теорія прийняття рішень, у зв'язку з чим і модифікувався практичний інструментарій менеджера, виражений в суворому обліку робочого часу
	Г. С. Альтшулер, В. П. Шейнов	Запроваджено тотальний хронометраж з точністю обліку часу в 10 хвилин і теорія рішення винахідницьких задач, за допомогою якої виявляли загальні алгоритми і прийоми технічної творчості
Сучасний тайм-менеджмент (1996–2006 рр.)	С. Кові, К. О. Абульханова-Славська, А. Лекейн	Теорія спрямована на «рольовий» і «соціальний» тайм-менеджмент, для яких характерні тенденції: «гуманізація»; диференціація; комп'ютеризація. Цей період називають вчені часом організаційних і технологічних процесів, запропоновано ряд рекомендацій по самоменеджменту, що дозволило описати продуктивні й непродуктивні витрати часу. Головна теза теорії – підвищення ефективності роботи, пов'язаної з управлінням часу
Інтелектуальний тайм-менеджмент успішного бізнесу (2007 р. і донині)	Г. А. Архангельський, С. П. Роббінс, В. Г. Шипунов, Н. А. Сидорова, Е. Б. Анисинкова, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Теорія спрямована на індивідуальний і «соціальний» тайм-менеджмент, тобто інтелектуалізацію суспільства. Застосовуються «технології творчого мислення», особливо методами: «мозковий штурм», причин і результатів, номінальної групи, Дельфи, «кінчісіо», моделювання й ін. Поняття «фонд особистого часу» вводиться, щоб допомогти розрізнити втрату цілого дня від фактично відпрацьованих годин. Системи тайм-менеджменту працюють «паралельно» з системами управління організацією, дозволяючи сучасним топ-менеджерам досягти чіткості, планованості та організації своєї роботи. Планування того, як ви організовуєте свою роботу з інструментами (дво-мірні графіки, Outlook, інтелект-карти MindManager)

У табл. 1 детально наведено характеристику етапів розвитку теорії тайм-менеджменту, але більш докладно зупинимося на останньому етапі успішного бізнесу та які ключові моменти необхідно враховувати сучасним топ-менеджерам, щоб досягти успіху [1].

На сьогодні саме застосування методів інтелектуального тайм-менеджменту для успішного бізнесу в будь-якій сфері є найефективнішим. Розглянемо детальніше деякі з прийомів креативного тайм-менеджменту. Одним із найвпливовіших методів є «мозковий штурм», він відіграє ключову роль для успішного бізнесу. Цей метод побудований на специфічному поєднанні методології та організації дослідження, роздільному використанні зусиль дослідників-фантазерів, інтуїцістів і дослідників-аналітиків, системників, скептиків, практиків [1].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання доцільно використовувати особистісний і корпоративний тайм-менеджмент. Особистісний тайм-менеджмент – це сукупність технік і технологій, які працівник використовує в особистих інтересах з метою ефективного використання свого часу. Він пов'язаний з особистим саморозвитком і самовдосконаленням, що людина здійснює самостійно з метою підвищення ефективності рівня свого життя [4].



Корпоративний тайм-менеджмент – це часова оптимізація процесів взаємодії всіх працівників підприємства, результатом чого є ефективне використання часу кожного з них. Своєю чергою, корпоративний тайм-менеджмент поділяється на: корпоративний тайм-менеджмент підприємства; корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів; індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців [3]. Корпоративний тайм-менеджмент підприємства орієнтований на формування ефективної взаємодії між підрозділами і посадовими особами з широким застосуванням інформаційних технологій. Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування єдиного алгоритму роботи для співробітників одного або кількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки. Індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців є ефективне управління часом керівника і людини [3; 5].

Для ефективного управління індивідуальним робочим часом працівника необхідно розуміти поняття стратегічного управління часом.

Стратегічне управління часом – це основна група, яка включає рішення щодо визначення тривалості роботи та її частин, мінімізації часових характеристик, ефективного використання вільного часу, управління використанням часу, передбачення завдань, етапів і термінів виконання всієї роботи тощо. є чудовим ресурсом. Усуньте непотрібну затримку в часі [2].

Наведені вище стратегії управління часом є загальним керівництвом для пошуку способів управління своїм часом.

Тепер давайте розглянемо кілька прикладів того, як можна використовувати ці стратегії. Як уже зазначалося, стратегія «прискорення» часу полягає в скороченні часу, необхідного для виконання будь-якої дії, і досягненні проміжних цілей раніше запланованого терміну [2].

Найпростіший спосіб «прискорення» часу, який також є частиною тейлоризму, полягає в зміні (оптимізації) алгоритмів трудових завдань і діяльності в цілому. Робочі завдання спрощуються, час їх виконання скорочується, а вся система діяльності «в ідеалі» повинна нагадувати конвеєр. Основна ідея полягала в оптимізації трудових процесів шляхом деталізації та стандартизації трудових операцій.

Основні принципи тейлоризму, пов'язані з прискоренням часу та оптимізацією робочих процесів, включають:

1. Аналіз робочих операцій. Детальний розбір кожного етапу трудового процесу для визначення оптимальних методів виконання.
2. Стандартизація трудових операцій. Розробка стандартів для виконання кожної трудової операції з метою забезпечення їхньої ефективності та однорідності.
3. Визначення оптимальних методів. Пошук найбільш оптимальних та ефективних методів виконання роботи з метою скорочення часу виконання.
4. Розподіл робочих обов'язків. Розподіл завдань між різними робітниками для спеціалізації та використання їхніх найкращих навичок.
5. Механізація трудових операцій. Використання технічних засобів та машин для автоматизації та полегшення трудових процесів.

Ці підходи мають за мету забезпечити оптимальний використання часу та ресурсів, спростити та прискорити трудові операції, щоб досягти максимальної продуктивності. Це є першим кроком у напрямку створення "ідеальної" системи виробництва, яка нагадує конвеєрні лінії та максимізує результативність працівників.

Хоча такий реінжиніринг є певною мірою ефективним, існують невидимі моральні та психологічні межі його впровадження. Подолання цих обмежень означає, що люди працюють на межі своїх можливостей, хоча фізично здатні впоратися з заданими часовими обмеженнями, а сама система роботи дуже «божевільна» і нелюдська. Це буде приблизно так [4].

Незважаючи на те, що ефективне прогнозування є непрямим засобом економії часу, ефективне прогнозування дозволяє організаціям заздалегідь підготуватися до подій, вчасно реагувати та загалом бути «попереду кривої». Ефективне бізнес-прогнозування є гострою потребою для бізнес-організацій. Компанії, які точніше «передбачають» тенденції попиту, мають можливість «пришвидшити» й перевершити своїх конкурентів.

Ефективна система прийняття рішень – це не тільки швидкі, але і якісні рішення. Ефективні комунікаційні системи, як спосіб «пришвидшення» часу, зосереджені на якнайшвидшій доставці необхідної інформації від місця призначення до одержувача без шкоди для якості.



Щоб підвищити особисту ефективність кожного співробітника, в організації необхідно запровадити персональний тайм-менеджмент. Приклади включають швидке читання, сліпий набір тексту та вирішення непередбачених бізнес-ситуацій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пушкар О. І.

**Література:** 1. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>. 2. Гаврилюк А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf). 3. Євдокимов В. О., Котопцева Ю. В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 171–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_2_31). 4. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. № 20 (1). С. 149. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>. 5. Причепка І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм- менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## CRM SYSTEMS FOR SMALL BUSINESSES: THE NEED AND WAYS OF IMPLEMENTATION

UDC 65.011.56

Mykhailychenko A.

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

**Annotation.** The article considers the need to automate business processes and implement CRM systems for small businesses. It defines the concept of a CRM system and substantiates the necessity and relevance of using such a system in small business. The main methods of implementing CRM systems, in particular graphical and software approaches, are described, and the key advantages and disadvantages of each of these methods are identified.

**Keywords:** small business, automation, CRM-systems, customer interaction, business processes.

**Анотація.** Розглянуто питання необхідності автоматизації бізнес-процесів та впровадження CRM-систем для малого бізнесу. Подано визначення поняття CRM-системи та обґрунтовано необхідність та актуальність використання такої системи в малому бізнесі. Описано основні методи впровадження CRM-систем, зокрема графічний та програмний підходи, і визначено ключові переваги та недоліки кожного з цих методів.

**Ключові слова:** малий бізнес, автоматизація, CRM-системи, взаємодія з клієнтами, бізнес-процеси.



Automation of various processes has become the norm in modern business. Conducting warehouse or accounting without the use of specialised software is becoming increasingly difficult. Sales representatives now use special apps to place and send orders to the office via tablet or mobile phone. A large proportion of orders come from the website in the form of ready-to-use documents. However, despite this, customer relationships, especially in SMEs, are often not automated and insufficient attention is paid to accounting. Each sales manager records calls and other interactions with customers at their own discretion, using paper documentation, Excel spreadsheets, or even refusing to record them at all. The solution to this problem is to implement a CRM system that automates and standardises customer relationship management.

Analysis of recent research and publications. Significant contribution to the study of the interaction between organisation with the client, building a system of such relationships, automating the process of interaction and accounting, data recording, have made such scientists, as, in particular, Bhatnagar V. [1], Roger Baran [5], Ryals L. & Knox S. [6] Buttle F. [3].

Identification of previously unresolved aspects of the general problem related to the automation of business processes is an urgent task. This issue is highly relevant and in high demand in the information services market. Despite this, small businesses tend to ignore the importance of implementing software due to a lack of awareness of the benefits of using CRM systems in their operations. The implementation of CRM systems is carried out individually, taking into account the specifics of the organisation, its needs, structure, size, etc., and there is no single standard approach to this process. Vendors rely on their own experience and the qualifications of their employees to ensure that this problem related to the choice, approach and implementation process of CRM systems for small businesses is effectively addressed.

The main purpose of this article is to review the concept and justify the need to implement CRM systems for small businesses. Also, the article is devoted to a detailed description of the peculiarities of implementation of CRM systems and presentation of the most relevant approaches to automation of business processes in the field of CRM.

In general, the process of choosing and implementing a CRM system does not differ from the similar work on choosing any other software. However, there are certain peculiarities that you should pay attention to when implementing CRM systems. First of all, it is important to define a CRM system and explain its purpose and scope.

A CRM system (Customer Relationship Management) is an application software aimed at automating customer interaction strategies. This can include increasing sales, optimising marketing and improving customer service by storing information about customers and their relationship history, as well as establishing and improving business processes and analysing results [4].

A CRM system can be considered any method of control and accounting that helps to improve customer interaction. Even if you keep a history of calls and contacts on paper or in an Excel spreadsheet, it can be considered a CRM system if there is an effective accounting and control scheme.

It is important to keep in mind that the definition of a CRM system may vary depending on the needs and size of the company. For some, it may include only the accounting of contacts and interactions, while for others it may include additional features such as frequency of visits and average check.

For small and medium-sized businesses, the main goal is to avoid losing customers. It is especially important to monitor incoming calls and inquiries to ensure that all efforts spent on customer acquisition are effective. It is noted that a CRM system is necessary for any business that works with customers and seeks to increase their number [2].

It is worth noting that if a business does not seek to increase its customer base or already has stable customers for whom long-term contracts are important, then even the best CRM system may be superfluous.

For example, a retail store does not use a CRM system in its operations because it is impossible to record customer contacts. Here, customer loyalty is based on the quality of products and service, which implies personal contact with the seller. Additionally, a CRM system will not solve the problem if a company has long-term contracts with store chains, and the supplier's capacity is barely enough to fulfil the chain's orders to the company's full satisfaction. However, when developing a business and investing in advertising and customer acquisition and retention activities, a CRM system will increase the efficiency of such activities.

After defining the essence of a CRM system and its importance for a growing business, it is necessary to detail its specific functions.



CRM is necessary for many functions. The main ones are listed below.

Recording each incoming call or request, as there is a lot of competition in the market, and automated systems allow you to optimally process all incoming requests, which maximises the results of the cost of attracting new customers [5].

Automation of the accumulation and processing of information about requests, sales, and customers. Without a CRM system in place, information is often collected chaotically and without systematisation, and the implementation of a CRM system helps to solve this issue [5].

Accumulation and analysis of work statistics, which allows managers to make informed decisions and plan further activities of the enterprise [5].

Optimising and improving the work of the sales department. The installation of a CRM system provides not only tools but also the vision of the software vendors on the optimal organisation of the sales department, which helps to improve customer interaction [1].

In addition, a CRM system user can take advantage of many other useful features, most of which depend on the system chosen. However, these four aspects are basic, as they are especially important for small and medium-sized businesses, and each of the available CRM systems provides them.

When choosing a CRM system, it is crucial to make sure that all the necessary functions are available for use during work. For example, if incoming calls are important, it is important to make sure that the chosen CRM system supports integration with telephony. If the majority of inquiries come through the website, the ability to integrate the CRM system with the CMS may be a critical criterion.

Evaluating a CRM system based on videos and test access can be difficult, as each system has its own nuances that are revealed during real work. However, there are fundamental points that will help you make the right choice. The key is the decision to implement a CRM system. If it turns out to be convenient and meets the requirements from the outset, it should be implemented. In other cases, it is better to trust the opinion of a specialist [4].

When implementing a CRM system, one of the first steps is to describe business processes. Studying the peculiarities of the company's work, taking into account all the factors that affect the processes, and identifying key aspects allows you to create a detailed description of business processes for automation [3].

Additionally, it is important to create an environment for the implementation of these processes by employees of a particular company and regulate the business process. Thus, when working with CRM implementation, you should follow a certain sequence of actions. Business processes are described on paper or in another convenient environment, agreed with the company's management, and then the environment for implementing the CRM system is selected.

When choosing a CRM system, there are two approaches: programming business processes and "drawing" them in the form of a graphical flowchart. Both approaches have their advantages and can be implemented in many popular CRM systems.

1. Business process programming: In this approach, developers use algorithmisation and command sequencing to create a set of commands that the system will subsequently implement. This method offers great flexibility, as developers can programme the system to work exactly to the needs of the company. However, it requires a high level of technical expertise in programming and can be time-consuming [7].

2. "Drawing business processes: In this approach, business processes are represented in the form of a graphical flowchart, where commands are represented as objects and arrows. This method makes the process of creating and changing business processes more accessible to managers and specialists who do not have deep technical knowledge. It also makes it easier to define, align, and optimise processes [7].

When choosing between these approaches, a company should take into account its needs, resources and staff expertise. Regardless of the method chosen, the key is to have a deep understanding of internal business processes and optimise them before selecting and implementing a CRM system.

Conclusion. Therefore, when choosing and implementing a CRM system at an enterprise, it is necessary to clearly define the development goals, the need and criteria for automating business processes, as well as the functionality that the enterprise needs in this system. It is also important to agree on implementation methods. Today, there are many opportunities for automating business processes, but before you start implementing a CRM system, you need to define



the implementation process, budget, and expected results. There are two main approaches to implementation, each of which has its own advantages and disadvantages that are relevant in each case.

Scientific supervisor – PhD, Associate professor Mazorenko O. V.

---

**Literature:** **1.** Handbook of Logistics and Supply-Chain Management / ed. by A. M. Brewer, K. J. Button, D. A. Hensher. Emerald Group Publishing Limited, 2008. DOI: 10.1108/9780080435930. **2.** Ibrahim H., Mohd H., Rababah K. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 2011. **3.** Buttle F. A. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. Taylor & Francis Group, 2004. 23 p. **4.** Jorge Carrola Rodrigues. CRM For Dummies. Optimalcrm. URL: [https://www.optimalcrm.co.uk/CRM\\_FOR\\_DUMMIES.pdf](https://www.optimalcrm.co.uk/CRM_FOR_DUMMIES.pdf). **5.** Roger Baran DePaul University Chicago Christopher Zerres. Customer Relationship Management. Universität Kassel Michael Zerres, Universität Hamburg. URL: <https://mmimert.edu.in/images/digital-library/customer-relationship-management.pdf>. **6.** Ryals L., Knox S. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*. 2001. Vol. 19. No. 5. P. 1–20. **7.** Spiller L. CRM Spreadsheet vs Software: Which Should You Choose to Manage Customer Data? // Capterra. URL: <https://www.capterra.com/resources/crm-vs-spreadsheet/>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## СУТНІСТЬ І ЗМІСТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ

УДК 005.95.96:004

Осанкін Д.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано та систематизовано визначення сутності поняття «розвиток персоналу». Візуалізовано логічний ланцюжок формування поняття «управління розвитком персоналу». Виділено основні етапи розвитку персоналу в ІТ-компаніях. Виокремлено складові процесу розвитку персоналу компанії.

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, ІТ-компанія, управління розвитком персоналу, процес розвитку персоналу.



**Annotation.** The definition of the essence of the concept of «personnel development» was analyzed in the article. The logical chain of formation of the concept of «personnel development management» is visualized. The main stages of personnel development in IT companies are identified. The components of the company's personnel development process are highlighted.

**Keywords:** personnel, personnel development, IT company, personnel development management, personnel development process.



**Постановка проблеми.** Розвиток персоналу – завдання сучасного менеджменту, яке постає в різний час у всіх сферах фінансового, соціального та економічного життя підприємства. Шляхом розвитку, навчання та мо-



тивації топ-менеджмент ІТ-компаній може перетворити звичайний персонал на кадровий капітал, який стане основою їх майбутнього економічного потенціалу та значною конкурентною перевагою. Важливість розвитку персоналу в цей час пояснюється стрімкими змінами, що відбуваються в структурі та функціональності реалізації більшості бізнес-процесів підприємств, як у виробництві, так і в управлінні.

Вагомий внесок у розвиток науки, досліджуючи різні аспекти питання розвитку персоналу, зробили вчені О. Грішнова, Г. В. Гейер, О. А. Даниленко, А. Кібанов, В. Савченко, Є. Маслов, Г. Щокін, Н. Том, С. Шекшн, Г. Шмідт, Х. Гредем та ін. Проте питання розвитку персоналу у сфері інформаційних технологій залишається актуальним та малодослідженим, оскільки ринок ІТ-технологій досить молодий.

**Метою** цієї статті є дослідження теоретико-методичних основ управління розвитком персоналу ІТ-компаній з урахуванням нових підходів до управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Українська економіка показувала спадаючу тенденцію ще до карантину, а під час нього цей спад значно прискорився. Для підтримки життєздатності ІТ-компаній в таких жорстких умовах недостатньо лише використовувати звичні інструменти конкуренції. Технологія та менеджмент мають передбачати діяльність із забезпечення якісних характеристик персоналу. Розвиток персоналу є провідним напрямком управління персоналом і одним з головних факторів успішної роботи ІТ-компаній. Питанням розвитку персоналу сьогодні займається багато вчених і фахівців у галузі управління персоналом, але єдиного розуміння його сутності немає, тому існують різні трактування поняття «розвиток персоналу» (табл. 1).

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «розвиток персоналу»**

Автор	Суть поняття	Ключове слово
П. Юнг	«Розвиток персоналу – систематичний процес, націлений, з одного боку, на формування кадрів, які відповідають потребам компанії, та з іншого боку – на вивчення та розвиток освітнього потенціалу працівників компанії» [10]	Систематичний процес
Л. Сиволап, С. Хаваліст, Р. Ніколаєнко	«Розвиток персоналу – організаційно-економічний процес, який за допомогою сучасних методів і засобів дозволяє підвищити професійний і якісний рівень співробітників і отримати соціально-економічний ефект як для компанії, так і для співробітників» [8]	Організаційно-економічний процес
Т. Сазонова, В. Осташова	«Розвиток персоналу – складне, багатоаспектне поняття, яке охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психолого-педагогічних проблем» [7]	Складне, поняття
І. Хенце	«Розвиток персоналу – функція, яка допомагає членам трудового колективу всіх ієрархічних рівнів оволодіти кваліфікацією, необхідною для задоволення поточних і майбутніх професійних вимог. Крім того, забезпечується розвиток особистісних здібностей працівників з урахуванням зміни характеру їх діяльності та індивідуально-виробничих цілей» [1]	Функція
О. О. Гетьман, А. В. Плясун	«Розвиток персоналу – каталізатор безперервного організаційного та особистісного зростання співробітників через підвищення їх компетенцій, підвищення компетентності, збільшення знань, здатності до навчання, інтерес до змісту роботи. Головна мета розвитку персоналу полягає в підвищенні «віддачі» співробітника, структурного відділу та підприємства в цілому за рахунок «посиленої та мотивованої» лояльності працівників» [2]	Каталізатор зростання працівників
Л. Черчик	«Розвиток персоналу – комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом оволодіння нових навичок, знань, досвіду в процесі навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, з метою адаптації до нових умов діяльності компанії зі забезпеченням власних інтересів розвитку та водночас реалізації цілей компанії» [9]	Комплекс взаємозалежних заходів
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська	«Розвиток персоналу – безперервний процес поліпшення якісних характеристик співробітників для забезпечення гармонійного їх розвитку і підвищення ефективності діяльності компанії в цілому в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу повинен підвищувати мотивацію до роботи, відданість компанії та ступінь залученості в її справи, а не тільки давати нові знання, уміння та навички» [4]	Безперервний процес поліпшення якісних характеристик персоналу

За результатами морфологічного аналізу можна стверджувати, що існує значне різноманіття поглядів щодо трактування поняття «розвиток персоналу» – для визначення його сутності використовуються різні категорії, а саме: сукупність організаційно-економічних заходів, конкретна функція управління, систематичний і безперервний процес, підхід до вдосконалення знань і поведінки робочої сили. Розглядаючи змістовну складову процесу розвитку персоналу, автори акцентують увагу на таких його елементах: професійна адаптація, професійне навчання, поточна періодична оцінка персоналу, оцінка кандидатів на вакантну посаду, робота з кадровим резервом, планування та оцінка кар'єри персоналу та службово-професійне просування, удоскона-



лення соціальної структури персоналу [1; 3; 8], що охоплює не лише сферу розвитку персоналу, а й ключові складові процесу його формування. Інші автори [2; 4; 9; 10], з'ясовуючи сутність розвитку персоналу, не акцентують увагу на базових елементах, а наголошують на результатах самого процесу, акцентуючи увагу на його стратегічному характері й орієнтації на підвищення його кваліфікації та особистісних якостей, а не лише на професійний розвиток працівника.

Отже, розвиток персоналу – це організований процес постійного навчання у професійній сфері, який водночас готує їх до виконання специфічних нових завдань, просування кар'єрними сходами, формує резерв менеджерів вищого рівня та дозволяє вдосконалювати соціальну структуру персоналу. Ключовими інструментами для розвитку персоналу є оцінка співробітників, адаптація співробітників та їх атестація. Це також включає планування кар'єри кожного співробітника та систему мотивації їх розвитку.

Рис. 1 уточнює та візуалізує логічний ланцюжок формування поняття «управління розвитком персоналу» та особливості змістовного розуміння процесу розвитку працівника.

У великих компаніях розвиток персоналу є складовою EVP (Employee Value Proposition). Наявність такого інструменту кадрової політики формує позитивний бренд компанії як роботодавця на ринку праці, сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, активізує їх готовність і прагнення до саморозвитку та професійної еволюції.



Рис. 1. Логічний ланцюжок формування поняття «управління розвитком персоналу» та специфіка змістовного розуміння процесу розвитку працівника

Джерело: [11]



У сфері інформаційних технологій підвищення кваліфікації персоналу має бути безперервним, комплексним процесом. Сучасні ІТ-компанії виділяють такі етапи розвитку персоналу:

- обґрунтування потреби в навчанні персоналу;
- генерування бюджету для навчання;
- визначення змісту і цілей навчання, створення навчальних програм;
- вибір форм і методів навчання;
- безпосереднє здійснення процесу навчання;
- перевірка здобутих персоналом професійних знань, навичок й умінь;
- оцінка та аналіз ефективності навчання [5].

Складові процесу розвитку персоналу організації наведено на рис. 2.

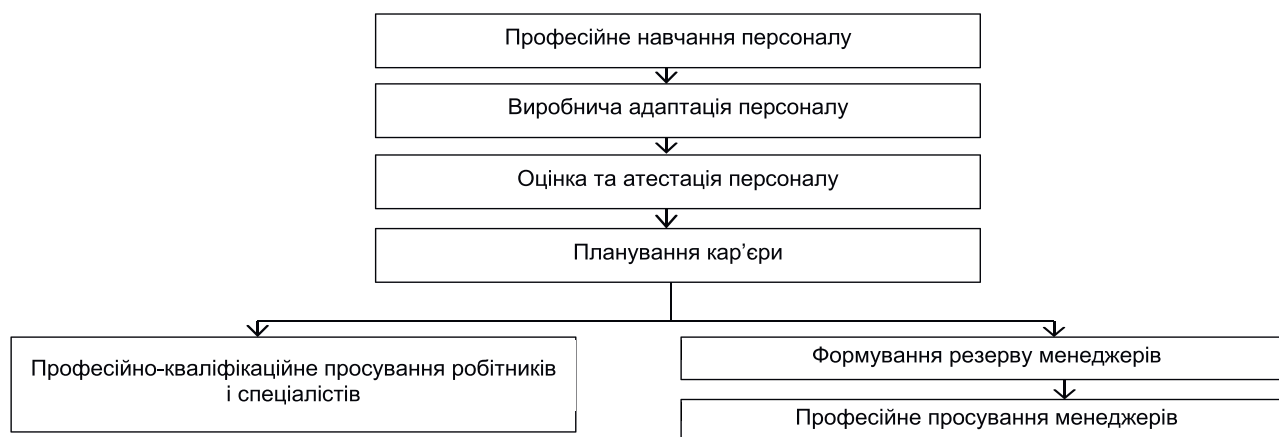


Рис. 2. Складові процесу розвитку персоналу компанії

Основними цілями розвитку персоналу ІТ-компаній є:

- підвищення трудового потенціалу співробітників для вирішення трудових завдань і питань, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням і розвитком компанії в цілому;
- розкриття творчого потенціалу та підвищення інтелектуального рівня працівників;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- формування та зміцнення нових цінностей компанії;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі [6].

Особливістю роботи з персоналом в ІТ-індустрії є те, що основну роль у розвитку команди та її окремих учасників має керівник проекту (проектний менеджер). Проектний менеджер систематично проводить огляд результатів роботи членів команди; вживає заходів щодо усунення виявлених проблемних місць; дає зворотний зв'язок та підтримує постійну комунікацію з розробниками; проводить огляди продуктивності та зустрічі «один на один» з усіма членами команди. Саме керівники проектів володіють інформацією про зміни у вимогах до командної роботи, умінь і знань, які необхідно розвивати серед підлеглих, та тенденції світового ІТ-ринку та ринку України. Тому рішення про необхідність навчання персоналу є прямим завданням керівників проектів.

Отже, можна зробити висновок, що правильна реалізація етапів розвитку персоналу в компаніях дасть змогу позитивно вплинути на ефективність ІТ-компаній та рівень їх конкурентоспроможності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Рудика В. І.



ваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. **3.** Грішнова О., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19. **4.** Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. **5.** Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2005. Вип. 7. Ч. II. С. 155–163. **6.** Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 312 с. **7.** Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства // Наукові розробки, передові технології, інновації : зб. наук. пр. та тез наук. доп. за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. Прага-Брно-Київ, Київ : НДІСР, 2017. С. 235–244. **8.** Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf). **9.** Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7 (26). Ч. 3. С. 3–11. **10.** Jung P. Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG // *Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft*. Oktober. 1998. P. 43. **11.** Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 413–425.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## FINANCIAL STRATEGY AND ITS PLACE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

UDC 658.15:005.21

Pan Jiang

Master's student of the 2nd year of studies  
Faculty of training foreign citizens, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** The article is devoted to the role of financial strategy in the activity of the enterprise. The components of the company's financial strategy are highlighted in terms of the main directions of its financial and economic development. A description of the components of the financial strategy is provided. The functions of the enterprise's financial strategy are highlighted, in accordance with its strategic goal.

**Keywords:** strategic management, financial strategy, components of financial strategy, competitiveness, enterprise.



**Анотація.** Статтю присвячено ролі фінансової стратегії в діяльності підприємства. Виокремлено складові фінансової стратегії підприємства в розрізі основних напрямів його фінансово-економічного розвитку. Надано характеристику складових фінансової стратегії. Виділено функції фінансової стратегії підприємства відповідно до його стратегічної мети.

**Ключові слова:** стратегічне управління, фінансова стратегія, компоненти фінансової стратегії, конкурентоспроможність, підприємство.





**Formulation of the problem.** Under market conditions, when enterprises are independent and responsible for their activities, in conditions of fierce competition on the market, there is an objective need to analyze and forecast the financial potential and financial condition of the enterprise. In addition, the functioning of enterprises is characterized by limited resources, including financial resources. Therefore, to ensure the viability of the enterprise, it is necessary to develop a sound financial strategy that would take into account the influence of external and internal factors and would be able to prevent crisis phenomena at the enterprise.

The financial strategy should be a component of the general strategy of the enterprise, corresponding to its purpose and task. At the same time, the purpose and tasks are determined by its financial nature, economic relations between market subjects regarding the formation and use of financial resources. A characteristic feature of the financial strategy is its connection with national finances at the macro and micro levels [1].

Many publications and literary sources are devoted to issues of development and implementation of financial strategy at enterprises. Theoretical and methodological aspects of strategic financial management were studied by such scientists as: I. Ansoff, A. Tompson, I. Blank, M. Porter, O. Pyshkar, T. Lepeyko and others.

**The purpose** of the article is to reveal the essence of the company's financial strategy, as well as to justify the components of the company's financial strategy in terms of the main directions of its financial and economic development.

**Basic material.** In today's ever-changing information content and quality, the external competitive environment requires enterprise managers to consider not only the current interests of the enterprise, but also the development of the enterprise from the perspective of future development. Through the formulation of a reasonable and long-term financial strategy, specific analysis can be carried out based on comprehensive consideration and research of the specific problems existing in the enterprise, and the demand for funds for future development can be further clarified.

Given the cyclicity of the economy and the unstable dynamics of indicators of the development of financial markets, the high degree of innovation of financial instruments (and therefore the maximum profitability and high risks) and open access to them by all financial entities, the interdependence of individual entities on the dynamics of the world market and on the contrary, a number of provisions should be formulated, which must be considered as components of the financial strategy (fig. 1).

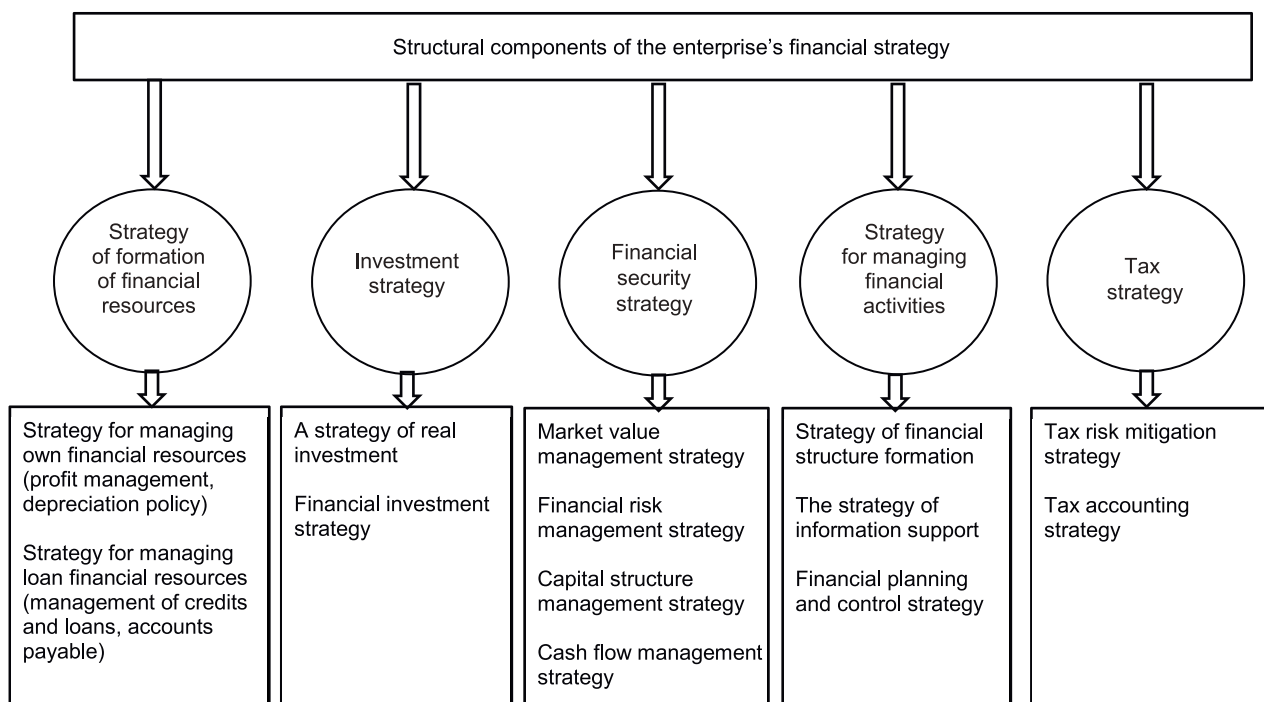


Fig. 1. **The system of components of the enterprise's financial strategy in terms of the main directions of its financial and economic development**



This approach makes it possible to determine the financial strategy of the enterprise as an integrated structural composition of five interrelated and interdependent modules [1]:

- strategies for the formation of financial resources;
- investment strategy;
- strategies for ensuring financial security;
- strategies for improving the quality of financial activity management;
- tax strategy.

The characteristics of the proposed components of the financial strategy are presented in tbl. 1.

Table 1

**Characteristics of the components of the financial strategy**

Component	Essence	Main strategic tasks
Strategy of formation of financial resources	Creation of the necessary volume and structure of financial resources, adequate to the development goals, which allow achieving the strategic settings of the company with the greatest effectiveness	Achieving stable growth in the volume of own sources of financing; attracting the necessary external financing with minimal costs; optimizing the structure of sources of financial resources and ensuring financial flexibility
Investment strategy	Optimal distribution of the amount of investment resources owned by the company, according to individual directions and forms of investment	Ensuring the necessary proportionality of the distribution of investment resources by types and main directions of investment activity of the enterprise; ensuring the necessary proportionality of the distribution of financial resources by strategic economic units of the enterprise; ensuring high efficiency of return of investment resources of the enterprise in the process of their use
Financial security strategy	Ensuring stable financial balance during the entire period of operation of the enterprise	Identification and assessment of the most significant financial risks and development of a set of measures to neutralize them; ensuring stable solvency and financial stability, implementation of complex solutions in the field of anti-crisis management (both in terms of preventive measures and in terms of actions when signs of crisis appear)
Strategy for managing financial activities	Creation of a flexible financial activity management system adequate to set long-term goals and objectives	Creating an effective financial structure; ensuring a high level of qualification and organizational culture of financial managers; implementation and effective use of innovative financial technologies, including methods and tools that allow modeling alternative development scenarios and forecasting their financial results
Tax strategy	Making decisions that allow optimizing the tax burden of the enterprise, preventing the growth of tax risks	Optimization of the tax burden, which ensures the growth of the company's retained earnings under the conditions of an acceptable level of tax risks; formation of tax policy with maximum consideration of possible benefits, prevention of fines and overpayments

Source: [1; 3]

It should be noted that the proposed list of elements of financial strategies of each of the modules is not exhaustive. The choice of the composition of elements is determined by the scale, level of diversification of activities and other factors, so it can be expanded (or shortened) depending on the individual characteristics of an individual enterprise and the subjective positions of leading financial managers on this issue. At the same time, it is necessary to take into account that each structural element is interconnected and interdependent in relation to others, which implies the use of uniform approaches and principles of their formation and management.

However, in any case, the task before the enterprise is to form such a structure of financial strategy that would allow making optimal strategic decisions in the field of financial management.

The tasks of the financial strategy are as follows [4]:

- determining the methods of conducting a successful financial strategy and using financial opportunities;
- determination of prospective financial relationships with business entities and financial institutions;
- financial support of operational and investment activities for the future;



- study of economic and financial capabilities of potential competitors, development and implementation of measures to ensure financial stability;
- development of management methods and ways of exiting the crisis state.

In the process of developing and implementing a financial strategy, it is worth considering the dynamics of both external and internal factors of the enterprise.

The financial strategy of the enterprise, in accordance with its strategic goal, ensures the performance of the following functions [5]:

- determination of the main threat from competitors, the correct choice of directions of financial actions and maneuvering to achieve a decisive advantage over competitors; creation and preparation of strategic reserves;
- ranking and gradual achievement of the goal;
- formation and effective use of financial resources;
- compliance of financial actions with the economic condition and material capabilities of the enterprise;
- identification of the most effective areas of investment and concentration of financial resources in these areas.

Financial strategy involves determining the long-term goals of financial activity and choosing the most effective ways to achieve them. The goals of the financial strategy should be subordinated to the general strategy of economic development and should be aimed at maximizing the profit and market value of the enterprise.

Taking into account all of the above, it can be stated that the development of a financial strategy is an absolute imperative for ensuring its organizational and economic development. A financial strategy can be defined as a comprehensive long-term plan for the organization of system activities to achieve its financial goals through the formation, distribution (redistribution) and use of financial resources.

Thus, summing up the research of the essence, functions and elemental structure of the enterprise's financial strategy, it can be stated that the development and implementation of an effective financial strategy is the basis for the exit of enterprises from the financial and economic crisis.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Pererva I.*

---

**Literature:** 1. Волощук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 23–30. 2. Aleksin G. Company Financial Strategy`s Essence and Its Components. *Modern Economics*. 2020. № 21. P. 6–12. 3. Blank I. Management of financial security of the enterprise. Kiev : Elga, Nika-Center, 2004. 784 p. 4. Kostini N., Sam'un J. R. Financial Strategy of Small and Medium Businesses on the Creative Industry in Bandung, Indonesia. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. 2019. Issue 12. P. 130–39. 5. Štimac M., Lych V., Yurchenko Yu. Financial strategy development process. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. № 3 (34). P. 124–130.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## ESSENCE OF THE CONCEPT OF "SOCIAL RESPONSIBILITY" AND ITS ROLE

UDC 005.35

Peng Wenying

Master's student of the 2nd year of studies  
Faculty of training foreign citizens, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** Theoretical aspects of the concept of "social responsibility" are analyzed in the article. A proper definition of the studied concept is proposed. The principles of implementation of corporate social responsibility at the enterprise are highlighted.

**Keywords:** social responsibility, principles, enterprise, financial and economic indicators, society.



**Анотація.** Проаналізовано теоретичні аспекти поняття «соціальна відповідальність». Запропоновано власне визначення досліджуваного поняття. Виокремлено принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, принципи, підприємство, фінансові та економічні показники, суспільство.



**Formulation of the problem.** Business development, integration into the global economic system presents enterprises with new tasks related to the activation of processes in the field of social responsibility. Business cannot operate in isolation from society, as it is itself a part of society. The state of the natural environment and the quality of consumer goods largely depend on the activities of enterprises. The social orientation of the business will be more effective and have a systemic nature if the social responsibility of the business is included in the enterprise management strategy.

After studying the research of scholars on corporate social responsibility, we can see that they have different views on this issue. To date, studies of corporate social responsibility are not perfect, therefore the need for their research is highlighted and the main framework of this work is presented.

The problems of corporate social responsibility are highlighted in the works of such foreign scientists as F. Kotler, G. Bowen, K. Davis, A. Carroll, D. Bell and M. Albert. Despite a significant number of publications, the importance and significance of international practices of social responsibility for society in conditions of instability, crisis, and bifurcation remain insufficiently studied.

**The purpose** of the article is to investigate different approaches to the definition of the concept of "social responsibility" and to single out specific principles of implementing corporate social responsibility at the enterprise.

**Basic material.** The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) was proposed by K. Davis in 1975. It combines 5 main provisions [1]:

1. Social responsibility stems from public authority. Authorities must generate conditions and show examples of real social responsibility.
2. Business should act as a two-way open system: on the one hand, take into account social influence, market signals, on the other hand, be open and transparent in its operations for the general public.
3. Social costs must be carefully considered and calculated from the point of view of the legitimacy of their attribution to the cost of goods or the provision of certain services.
4. Social costs, which are distributed by each product, service or type of activity, are ultimately paid by consumers.
5. Organizations of business circles are involved in responsibility in the field of solving the most important social problems that are outside the daily spheres of activity of these organizations.



Today, there are various views of scientists and company managers regarding the need to develop social responsibility in general.

Given in the table 1 morphological analysis demonstrates slightly different views of scientists regarding the content, place and essence of corporate social responsibility.

All currently existing approaches to understanding the essence of social responsibility of business are based on two opposite points of view: either consider business only as a means of obtaining profit through conscientious implementation of the operational function and meeting the needs of society in necessary consumer goods, or expanding the range of business responsibilities to include ethical and philanthropic duties.

Table 1

**Morphological analysis of the concept "corporate social responsibility"**

Author	Definition	Keywords
F. Kotler	"Corporate social responsibility is a free choice of the company in favor of the obligation to increase the well-being of society, implementing appropriate approaches to conducting business and allocating corporate resources" [5]	Free choice
Davis K.	"Corporate social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that a society has of organizations at a given point in time" [2]	Expectations
Detomasi D.	"Corporate social responsibility (CSR) refers to the company's commitment to shareholders and employees legal liability. At the same time, it also bears responsibility to consumers, communities and the environment, enterprises" [3]	Commitment
Shi Pengcheng	"Corporate social responsibility is the corporation in compliance with social norms shoulder the responsibilities for the interest-related groups, environment, and community through its decision-makings and behavior of actions, including legal responsibilities and moral responsibilities" [6]	Corporation in compliance with social norms
Zhu Yan	"Corporate social responsibility is taking into account the interests of society, as well as responsibility for the impact of one's own business activities on one's own employees, shareholders, all counterparties (customers and suppliers), local communities and other interested parties in the public sphere" [8]	Responsibility
WBCSD	"Corporate social responsibility is the obligation of business to behave ethically and contribute to economic development, improvement of the quality of work, family, local community and society" [7]	Obligation of business
Grundey D.	"Corporate social responsibility is a voluntary, non-statutory, obligation of business organizations to take into account and align their interests with customers, employees, all shareholders, the environment, their communities and the interests of other stakeholders in their activities" [4]	Voluntary, non-statutory, obligation

The analysis of CSR definitions shows that over time, the emphasis is not on completely new ideas, but on the attitude to principles, although there is a strong focus on details and applicability in various areas of company activity, which really only explains and partially complements the classic definition of CSR. On the one hand, this confirms the self-regulated functionality of social systems. However, this is far from a philosophical question, whether the idea of CSR can actually depend on the size of the company (small, medium-sized enterprise, international corporation), the origin of the capital (private or public) and the cultural environment.

Thus, corporate social responsibility should be understood as a rational response of the organization to the system of conflicting expectations of interested parties (stakeholders), which is aimed at sustainable development of the company; it is the responsibility of those who make business decisions to those who are targeted by those decisions. The list of benefits that companies receive from CSR programs usually includes: risk reduction, waste reduction, improved relations with regulatory bodies, building and maintaining brands, improving human relations and employee productivity, reducing the cost of capital.

A rather important incentive for companies should be the fact that an approach based on social responsibility to activities affects its financial and economic indicators. Today, according to the results of numerous studies in the USA and the EU, it has been proven that companies conducting charity have a list of economic benefits, namely: increased sales and market share, strengthening of brand positions, improved image and increased influence, wider opportunities for motivation, attracting and rewarding specialists, attracting investments, reducing production costs, etc.

In order for the company to carry out its activities in a way that meets the expectations of society, it must develop a program of actions related to compliance with ethical, legal, charitable, environmental, commercial and public principles.

At the enterprise level, the principles of social responsibility include voluntariness, integration into the enterprise's business development processes, benefits for the enterprise itself and meeting the expectations of its stakeholders,



partnership, innovation in the formation of values and the use of CSR forms, ensuring contribution to solving the problems of sustainable development of society and the location area of the enterprises.

Based on the model of building social responsibility according to the open type, it is possible to propose a number of specific principles of CSR, the implementation of which should correspond to the system of general principles (fig. 1).

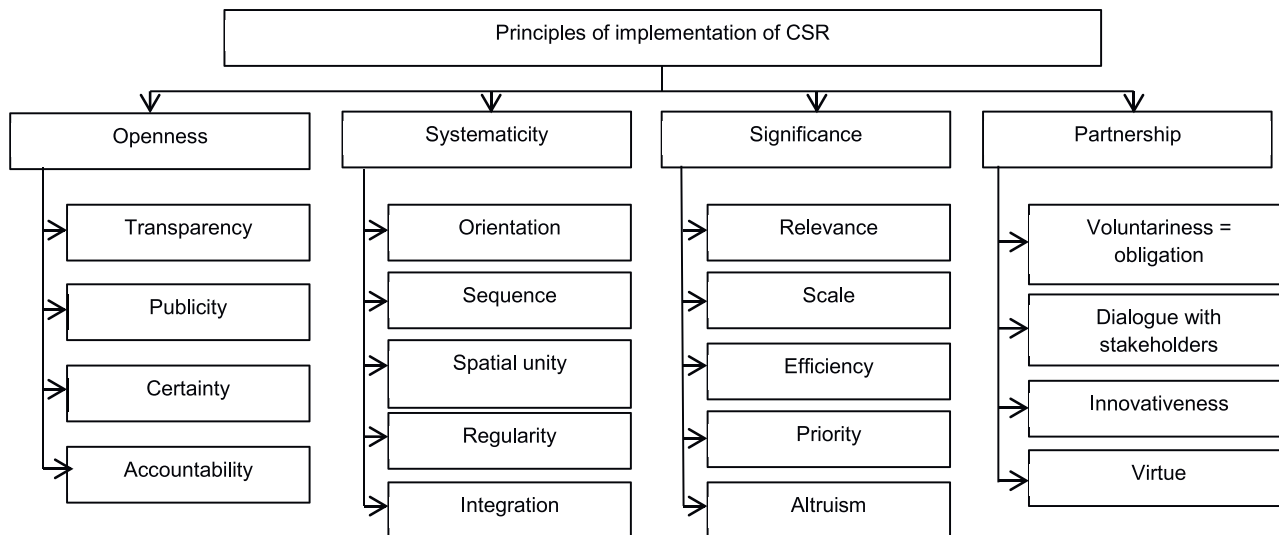


Fig. 1. **Specific principles of implementation of CSR at the enterprise level**

The above-mentioned specific principles of CSR in a complex with general orientations and activities will form the basis of defining a complex of values, goals, tasks for its implementation at all levels of management.

The social activity of the company is expressed in the implementation of various social programs, both internal and external.

Therefore, the company has the right to call itself socially responsible, which means that the company acts according to the principles of social responsibility and implements a set of social programs in priority areas for it. Social responsibility is a complex category that involves the presence of various forms and types.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Pererva I.*

**Literature:** **1.** Davies K. The time for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*. 1973. No. 6. P. 312–322. **2.** Detomasi D. The multinational corporation and global governance: modelling global public policy networks. *Journal of Business Ethics*. 2007. Vol. 71, iss. 1. P. 321–334. **3.** Grundey D. Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*. 2008. Vol. 14 (2). P. 101–106. **4.** Kotler P., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause*. Wiley, 2005. URL: [http://www.rebelalliance.eu/uploads/9/2/9/2/9292963/kotler\\_corporate\\_social\\_responsibility.pdf](http://www.rebelalliance.eu/uploads/9/2/9/2/9292963/kotler_corporate_social_responsibility.pdf). **5.** Shi P. The concept of corporate social responsibility: Historical Examination and Comparative Analysis. URL: [BBAA8CC769C7FCEA0265FE89FF8\\_050929B9\\_EA9DA.pdf](http://www.cupl.edu.cn/BBAA8CC769C7FCEA0265FE89FF8_050929B9_EA9DA.pdf) (cupl.edu.cn). **6.** WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR. The Netherlands, Sept 6-8, 1998. URL: [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org). **7.** Zhang Y. On Corporate Organizational Responsibility -- a core type of corporate responsibility. URL: <https://www.oalib.com/paper/4173573>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## СУТНІСТЬ І ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

УДК 005.8:004

Перерва О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано та систематизовано визначення поняття «проект». Виокремлено ключові характеристики проекту як об'єкта управління. Розглянуто сутність понять «управління проектами» та окреслено ключові характеристики цього процесу. Наведено етапи життєвого циклу проекту.

**Ключові слова:** проект, ІТ-проект, бізнес-процес, критерії проектів, життєвий цикл проекту, управління проектами.



**Annotation.** The definitions of the concept of «project» are analyzed and systematized in the article. The key characteristics of the project as a management object are highlighted. The essence of the concept of "project management" was considered and the key characteristics of this process were outlined. The stages of the project life cycle are presented.

**Keywords:** project, IT project, business process, project criteria, project life cycle, project management.



**Постановка проблеми.** В реаліях сьогоdnішнього світу та бізнесу провідна роль належить інформаційним технологіям (ІТ), які існують і як система обміну інформації та автоматизації, а також як окремі послуги, націлені на задоволення певної потреби споживача. Розробка та впровадження нового продукту, послуги чи сфери зазвичай зводиться до проектної діяльності.

Проте підходи до управління ІТ-проектами значно відрізняються від підходів, які можна використати до проектів в більш традиційних і звичних галузях. Управління ІТ-проектами ускладнюється тим, що в цій галузі дуже швидко змінюються тренди та вимоги ринку, і необхідно враховувати все в реальному часі, щоб уникнути ситуації, коли проект буде недоцільним та не актуальним.

На сьогодні значна кількість вітчизняних і зарубіжних учених та практиків займалися вивченням та впровадженням інструментів для управління ІТ-проектами. Питаннями вибору ефективної методології управління ІТ-проектами займалися Борисов О. В., Данченко О. Б., Харута В. С., Мазоренко О. В., Перерва І. М. та інші. Використання інструментів та практик Agile та принципів організації проектної діяльності висвітлили у наукових роботах Сметанюк О. А., Бондарчук А. В., Кучеров Д. П., Злидник Ю. О., Демиденко М. А. та багато інших.

**Метою** цієї статті є виокремлення ключових елементів проекту та визначення сутності поняття «управління проектом».

**Виклад основного матеріалу.** Управління проектами відбувається у всіх сферах діяльності: бізнес, культура, мистецтво, політика та наукові дослідження. Найчастіше менеджери стикаються з управлінням проектами під час реалізації інноваційних ідей чи інвестиційних рішень. На сьогодні управління проектами стало визною методологією інвестування та інновацій у всіх розвинених країнах. Об'єктом яких є проект.

Термін «проект» можна тлумачити по-різному:

- як бізнес, діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу будь-яких дій, що забезпечують досягнення певних цілей. Терміни «економічний захід», «робота», «проект» у разі мають значення;
- як система організаційних, юридичних, бухгалтерських та фінансових документів, необхідних для реалізації будь-яких заходів або для їх опису;
- як основний документ, що визначає потребу в реальних інвестиціях, який у певній послідовності визначає основні характеристики проекту та фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

У цілому нині проект – це обмежений за часом і доцільний перехід на автономну систему з чітко визначеними цілями, досягнення яких визначає завершення проекту з встановленими вимогами за термінами, результатами, ризиками, сферою використання коштів, ресурсами та організаційною структурою.



Аналіз різних точок зору дозволив прийти до висновку, що проектом може бути будь-яка справа або діяльність. Так, науковці Мартін П. та Тейт К. звертають увагу на те, що поняття «бізнес-процес» та «проект» мають суттєві концептуальні відмінності [4]. Проте проект може бути початком бізнес-процесу. Відповідно до точки зору авторів [4], бізнес-процес – це безперервний процес, а проект обмежений у часі (тимчасовий); результат проекту є унікальним та однократний, а результат бізнес-процесу є кожного разу однаковим і циклічним. Отже, відповідно до зазначеного кінцевою метою проекту є унікальний продукт чи послуга.

Поняття «проект» у різних стандартах і дослідженнях може трактуватися з різних позицій та з урахуванням різних аспектів, і при цьому в широкому розумінні проект – це діяльність, яка призводить до змін. До того ж поняття проекту може змінюватися залежно від завдань, результатів, сфери діяльності тощо. Аналіз і систематизація визначень, наведених у міжнародних стандартах та роботах учених, дозволили виокремити ключові характеристики проектів як об'єкта управління (рис. 1).

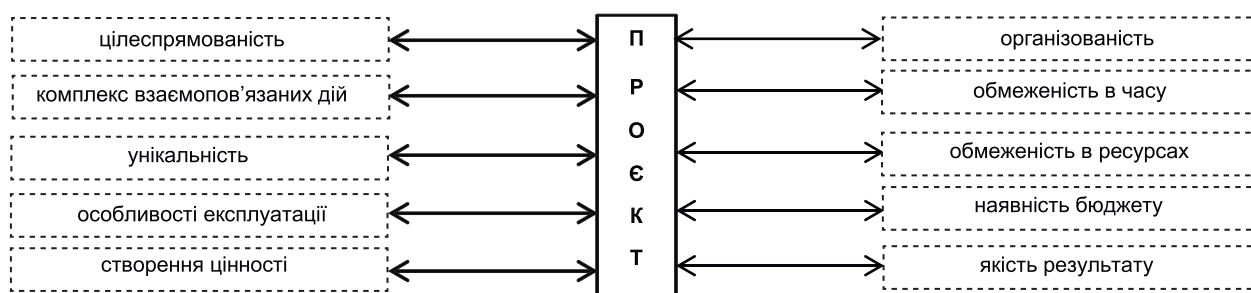


Рис. 1. Ключові характеристики поняття «проект»

Підбиваючи висновки з проведеного аналізу сутності поняття «проект», пропонуємо таке твердження: «проект – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, що є обмеженими в часі (мають свій початок та кінець), в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних тощо) та метою яких є досягнення унікального за своїми характеристиками якісного результату».

Проект є складною системою і, як уже зазначалося раніше, в різних сферах матиме своє місце та сутність. Так, в ІТ-галузі під проектом розуміється процес створення певного продукту. Тобто це те, що створює команда, щоб передати замовнику.

Оскільки проект – це складна система, то він складається з таких основних елементів: задача (проблема), засоби, ресурси та термін виконання, мета реалізації, якість результату. Будь-який проект має свій життєвий цикл, який схематично наведено на рис. 2.

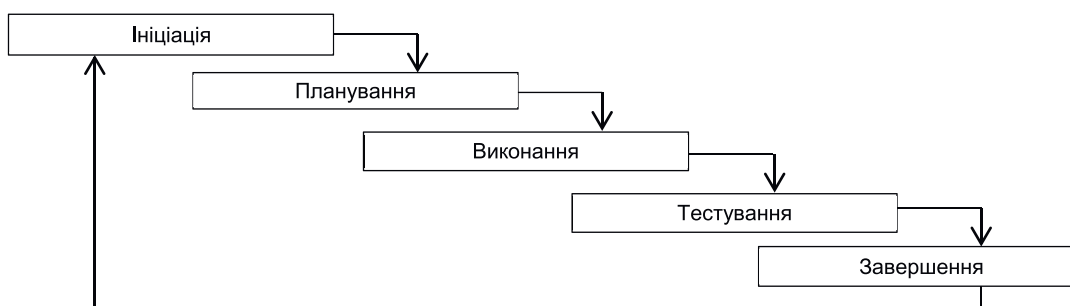


Рис. 2. Життєвий цикл проекту

Кожен з етапів життєвого циклу проекту потребує ефективного управління. При цьому проект як об'єкт управління має такі основні характеристики:

- унікальність, новизна чи інноваційність результату, повнота виконання;
- мати мету – чітку та конкретну мету, що досягається шляхом визначення стратегії реалізації проекту та структурування її в комплекс конкретних робіт;
- обмежений час – фіксована тривалість, логічна послідовність роботи;



- потрібні обмежені ресурси – використання різних ресурсів та його кількості завжди буде недостатньо;
- складність і чіткість – проект має певний початок і кінець, що обмежує тривалість його реалізації;
- конкретна проектна організація – більшість проектів неможливо знайти реалізованими у межах існуючих організаційних структур;
- присутність керівника та команди проекту – наявність особи, відповідальної за реалізацію всього проекту, та її помічників.

Важливо пам'ятати, що ініціація та виконання проекту супроводжується рядом ризиків, якими необхідно управляти (визначити, моніторити, контролювати та намагатися уникати чи знижувати їх ефект). Важливою особливістю та відмінністю проектів є те, що вони згортаються, як тільки реалізовано поставлені цілі, тоді як будь-який процес (бізнес-процес), який не є проектом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і до цього [8]. Значний доробок наукових праць присвячено ефективному управлінню проектами. Управління проектами – це складний процес, і потрібно розуміти що ж саме він охоплює. Дослідження та узагальнення різних наукових точок зору на визначення сутності поняття «управління проектами» наведено в табл. 1.

Аналіз та систематизація визначень поняття «управління проектами» дозволяє виокремити ключові особливості, а саме: професійна діяльність, управлінський процес, система відносин в процесі реалізації проекту, комплекс дій та набір інструментарію.

З нашої точки зору, це поняття повинно включати окреслені характеристики, що дозволяє запропонувати таке тлумачення.

Таблиця 1

**Дефініція сутності поняття «управління проектами»**

Автор	Визначення	Ключові слова
РМВоК	«Управління проектом – застосування знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності для задоволення вимог проекту» [2]	Застосування знань, навичок, інструментів і методів
П. Мартін, К. Тейт	«Управління проектом – набір технологій, інструментів та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів» [4]	Набір технологій, інструментів та знань
Т. В. Маматова	«Управління проектами – це діяльність за програмно-цільового підходу, при якій формулюються та досягаються цілі, беручи до уваги баланс між складом та обсягом робіт, ресурсами, якістю та ризиками, а ключовими факторами успіху виступають завчасне програмування сукупності дій за певною технологією, мінімізація ризиків й ефективне управління змінами» [1]	Діяльність
А. Товб, Г. Цинес	«Управління проектами – це професійна креативна діяльність з управління як людськими, так і матеріальними ресурсами із застосування сучасних методів, засобів і майстерності управління для успішного досягнення цілей при вимогах до термінів, бюджету та характеристики очікуваних результатів» [3]	Професійна креативна діяльність
Асоціація управління проектами	«Управління проектом – це застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду для досягнення конкретних цілей проекту відповідно до критеріїв прийнятності проекту в межах погоджених параметрів» [5]	Застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду
Інститут управління проектами	«Управління проектами – це використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів для надання людям чогось цінного» [6]	Використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів
О. В. Ульяновченко, П. Ф. Цигікало	«Управління проектами – діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами (і коштами), а також якості кінцевих результатів проекту» [7]	Діяльність

Управління проектами – складний управлінський процес щодо реалізації конкретного проекту, який здійснюється з застосуванням знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням системи відносин внутрішнього та зовнішнього характеру для досягнення цілей проекту із заданою якістю та за наявних обмежень та невизначеності.

Під час проведеного дослідження сутності поняття «проект» ми дійшли висновку, що термін «ІТ-проект» можна описати як загальний термін «проект», але з деякими важливими доповненнями, пов'язаними, з тим, що ІТ-проект передбачає діяльність, спрямовану на створення чи використання інформаційних технологій.

Отже, система управління ІТ-проектами має враховувати особливості проектів такого типу. Так, при реалізації ІТ-проектів часто відбувається поділ на рівні ідеології замовника та виконавця. У ІТ-проектах найчастіше



курування процесами розробки та реалізації здійснюється не бізнес-керівником, а передається керівництву ІТ, як наслідок – між ними можливі комунікаційні конфлікти, розбіжність очікувань, вимог і результатів. При цьому наявність постійних змін у проекті стосується не лише умов реалізації проекту, а й самої мети проекту чи її якісних характеристик. Технічний підрозділ повинен добре розуміти бізнес-ідею, цілі, завдання та предметну галузь, щоб досягти успіху. Найчастіше саме неефективні комунікації, невідповідні умови взаємодії сторін є виною неуспіхів у ІТ-проектах.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.

---

**Література:** 1. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. 2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management : Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p. 3. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>. 4. Martin P., Tate K. Getting started in project management. Willey, 2012. 226 p. 5. Ruth M.-W., Darren D. APM Body of Knowledge. Princes Risborough : Association for Project Management, 2019. 230 p. 6. Project Management Institute : What is Project Management? URL: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>. 7. Ульянченко О. В. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка та П. Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с. 8. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 6 (17). С. 126–130.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## THEORETICAL BASIS OF PROBLEM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

UDC 005.35

Sementsova K.

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

**Annotation.** Research of theoretical aspects of corporate social responsibility formation. The morphological analysis of the main theoretical domestic and foreign scholars on the content of the concept of "corporate social responsibility" is carried out. The advantages and disadvantages of corporate social responsibility are identified and analyzed.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholders, sustainable development.



**Анотація.** Досліджено теоретичні аспекти формування корпоративної соціальної відповідальності. Здійснено морфологічний аналіз основних точок зору теоретичних вітчизняних і зарубіжних науковців на зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Відокремлено та проаналізовано переваги й недоліки корпоративної соціальної відповідальності.



**Ключові слова:** КСВ, корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, соціальна відповідальність, сталий розвиток.



Nowadays, the concept of the welfare state has become increasingly associated with more global concepts of human development and human capital, so it is gaining popularity and becoming a priority in today's world. These concepts must be comprehensive and evolve in many areas, such as workers, the environment and consumers. Business structures are the main means to implement these processes. Therefore, companies must implement the concept of corporate social responsibility (CSR) for multifaceted operations. The problem of corporate social responsibility was considered in research by both foreign and Ukrainian managers, economists, and other experts: Povazhnyy O. S., Kolot A. M., Argenti P. A., Kiyoteru Tsutsui, Friedman M., Kotler P.

The aim of the article is to theoretically substantiate the methods of social responsibility of enterprises and to define the concept of "corporate social responsibility" by various scientists.

At the present stage of development of the economy, the implementation of corporate social responsibility strategy is one of the integral components of the successful operation at the enterprise, because it transfers to a higher level of the enterprise's relationship with society and is one of the most important factors in both economic development and society as a whole. Modern businesses cannot consider themselves to be apart from their most important stakeholders, so the implementation of CSR policy is the indirect factor that provides the link: CSR policy - stakeholders - increase in the efficiency of the enterprise.

Table 1

**Basic approaches to the definition of "corporate social responsibility"**

Source	Definition	Genus	Keywords
Povazhnyy O. S. [1]	Voluntary strategy of the company has to aim to achieve sustainable development and is carried out with a view to the needs of its staff, local communities, and the environment	Socially responsible business voluntary strategy	Socially responsible business, voluntary strategy, sustainable development
Fitzgerald N. [2]	Corporate social responsibility is an uncompromising business solution. It is not a good practice but because people force us to do it because it is good for our business	Corporate social responsibility	Corporate social responsibility, uncompromising business decision
Argenti P. A. [3]	Manifestation of a corporation's social and environmental obligations to its constituencies and greater society	Manifestation	Manifestation, social and environmental obligations
Kiyoteru Tsutsui, Alwyn Lim [4]	Corporations' voluntary assumption of social or environmental obligations beyond those required under the law	Voluntary assumption of obligations	Voluntary assumption, social or environmental obligations
Friedman M. [5]	There is one and only one social responsibility of business — to use its resources and engage in activities designed to increase its profits	Using resources and engaging in activities	Using resources and engaging in activities, increase profit
Kotler P. [6]	Free choice of the company in favor of the obligation to increase the welfare of society, implementing appropriate approaches to conducting business	Free company choice	Free choice, obligation to increase the welfare of society
Kolot A. [7]	Complex social phenomenon, the complex characteristics of which involve the identification of subjects, objects, components (forms of manifestation, models, species), and their place in the value system of a person and society in general	Social phenomenon	Social phenomenon, identification of subjects, objects, components; value system of a person and society

Source: [1–8]

Thus, it is possible to make a conclusion that nowadays a single definition of Corporate Social Responsibility does not exist. Nevertheless, there was offered the following definition: Corporate Social Responsibility - is an activity of the enterprise provided by the law or voluntary ones, which in the case of purposeful, deliberate implementation provides improved image of the company, promotes sustainable development not conservatory at the level of individual enterprises, but also of society as a whole in the social, economic and environmental spheres.

Most Ukrainian scholars agreed that the national version of social responsibility is a symbiosis of elements of the British (voluntary business initiation) and continental European models (the desire of enterprises to receive a clear behavioral framework) according to the sources of regulation, the practice of formation and development. This



is evidenced in some way by the understanding of the concept of "corporate social responsibility" by the Forum of Socially Responsible Business of Ukraine, which believes that Social Responsibility is a responsible attitude of any company to social responsibility of its product or service, consumers, employees, partners; active social position of the company, which consists in harmonious coexistence, interaction and constant dialogue with society, participation in solving the most acute social problems" [8].

To form a clear understanding of the reasons for implementation, consider several schemes and tables in support of this. Define the level of understanding the concept of "social responsibility" for enterprises in table 2.

Table 2

**Understanding the essence of the concept of "social responsibility"**

№	Answer options	Management, %	Population, %
1	Production of quality products	47.8	46.2
2	Compliance with laws	35.5	36.5
3	Payment of taxes	29.5	30.4
4	Environmental protection	31.6	30.2
5	Improving working conditions	33.5	22.5
6	Salary increase	11.5	19.1
7	Investing in production	19	14.8
8	Assistance to the needy	3	11
9	Assistance to regions in solving social issues	10.5	10.4
10	Education support	3.5	9.5
11	Honesty, transparency	13.3	8.7

Source: [7]

Based on this table, management and population almost equally emphasize the importance of compliance with legislation (35.5% and 36.5%) and production of quality products (47.8% and 46.2%). Payment of taxes and environmental protection are at the top of the list for both groups of respondents. However, the management is more focused on investment in production and improvement of working conditions, while the population is interested in increasing wages rather than improving working conditions, honesty and transparency of the organization. The biggest difference is observed in the views on helping those in need - only 3% of the surveyed leaders associate this with the concept of social responsibility, while the population - 11%. A similar trend is observed in judgments regarding support for education: 9.5% of the surveyed population consider it a component of social responsibility, and only 3.5% of leaders share this opinion.

Sustainable development of society is not only ensured by developed infrastructure, innovations, and political stability; the social responsibility of business is no less important. It is quite often said that an organization is part of a set of institutions that are interrelated and interdependent. These institutions themselves, which include consumers, suppliers, public authorities, and intermediaries, have an advantage over the organization due to a set of economic, social, environmental, and political relations. The external and internal environment of a business organization expects from it not only economically responsible activity but also participation in solving social problems. Today, every business structure should strive to acquire the status of an organization that cares about the sustainable development of society as a whole [9].

Based on the work and definitions of various scientists, we define the advantages and disadvantages of the company's social responsibility policy are given in table 3.

Foreign companies have long realized the real effect (social and economic) of the introduction of elements of social responsibility in their activities. Analyzing the secondary marketing information on the functioning of American companies belonging to different sectors of the economy, it can be argued that there is a strong positive correlation between return on assets, sales, capital, stocks and social activity of companies.



Table 3

**Advantages and disadvantages of the enterprise's social responsibility policy**

Advantages	Disadvantages
Improving the management process. Improving the public image of the organization. Supporting the viability of business as a system. Compliance of business with socio-cultural norms. Risk reduction. New ways to solve social problems. Ability to "convert" social problems into a profitable business. Opportunity to enter new markets. Possibility to receive financing from specialized funds. Increasing sales and market share	Refusal to maximize profits. Expenditures on social activity. Erosion of the main goals of the business. Lack of necessary resources in business. Insufficient level of public information in the social sphere

Thus, according to theoretical and practical studies of corporate social responsibility in modern enterprise management, model technologies of corporate responsibility management have been developed and successfully implemented in organizations of various forms of ownership, sizes and types of economic activities operating on the global stage. Social responsibility is not just an ideological basis for a company's strategy, and therefore organizations that include social responsibility in their strategy can count on greater interest of investors, trust of the population, state and local authorities. Internal social programs of such companies are a powerful factor of motivation and loyalty to their employees. The implementation of CSR programs leads to a number of benefits for both business owners and employees, as well as for consumers of goods and services, business partners, government institutions and society as a whole.

As part of improving corporate social responsibility approaches in modern enterprise management, we proposed the following measures: to study international experience and approaches to forming policies of corporate social responsibility at enterprises, to compare real approaches and CSR policies on the examples of international and Ukrainian companies.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Vasylyk S.*

---

**Literature:** **1.** Поважний О. С., Орлова Н. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *ДонДУУ «Менеджер»*. 2014. № 1 (67). С. 4–10. **2.** Azizi S. V. The magic of corporate social responsibility: an academic perspective. *Amsterdam Law Forum*. 2020. Vol. 12 (1). P. 3–34. URL: <https://amsterdamlawforum.org/articles/10.37974/ALF.347>. **3.** Paul A. Argenti. *Corporate Responsibility*. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc., 2015. 408 p. **4.** Kiyoteru T., Alwyn L. *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World (Business and Public Policy)*. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 512 p. **5.** Палехова Л. Л. *Управління сталим розвитком: довідник базових понять*. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2020. 332 с. **6.** Kotler P., Lee N. R. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : Wiley, 2004. 320 p. **7.** Колот А. М. *Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів*. *Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. Серія : Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. **8.** Майстренко О. В., Мазоренко О. В. Соціальні програми: поняття та структура. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 44–49. **9.** Кирилюк Н. В. *Корпоративна соціальна відповідальність: досвід європейських компаній*. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 107–110.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## APPROACHES TO INTRODUCING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

UDC 658.5

Skuridina M.

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

**Annotation.** The introduction of business process management at the enterprise is a crucial step towards achieving efficiency, quality, and customer satisfaction. The adoption of a process improvement approach depends on the specific needs of the enterprise and the goals that it aims to achieve. In this article, different approaches to the introduction of business process management at the enterprise are discussed; the selection of the appropriate approach requires careful consideration of the enterprise's needs and goals. The successful introduction of business process management at the enterprise requires the participation of all employees and a commitment to continuous improvement.

**Keywords:** business process, reengineering, optimization, business process management, process improvement.



**Анотація.** Впровадження управління бізнес-процесами на підприємстві є вирішальним кроком до досягнення ефективності, якості та задоволеності клієнтів. Прийняття підходу до вдосконалення процесу залежить від конкретних потреб підприємства та цілей, яких воно прагне досягти. У цій статті розглянуто декілька різних підходів до впровадження управління бізнес-процесами на підприємстві, і вибір відповідного підходу вимагає ретельного розгляду потреб і цілей підприємства. Успішне впровадження управління бізнес-процесами на підприємстві вимагає участі всіх співробітників і прагнення до постійного вдосконалення.

**Ключові слова:** бізнес-процес, реінжиніринг, оптимізація, управління бізнес-процесами, вдосконалення процесів.



In today's fast-paced business world, it is essential to have well-defined and efficient business processes to achieve success. Business processes are a set of interrelated activities that work together to achieve a specific goal. An enterprise's success largely depends on the efficiency and effectiveness of its business processes [5].

Approaches when creating or changing business processes aim to provide the company's management team possible ways of applying useful structures to develop the work of enterprise and rise the efficiency of tasks' performance. It is important to define possible solutions and their consequences when creating and changing business processes to reach desired outcome.

The object of study is management of business processes when the subject is individual approach when creating and changing business processes within the enterprise and production links.

The theoretical and methodological basis of the study is the provisions of regulations on innovation and development of small and medium enterprises. Use of different approaches when managing business processes at enterprise will lead to desired outcomes, because they are the basis of overall business's work. Application of them creates the structure of production, logistics and defines the way of customer service. Adaptation and changes of business processes help to be flexible to influential factors.

Business Process Reengineering (BPR) is a structured approach to improving business processes through the analysis and design of workflow and organizational processes within an organization. The overarching goal of BPR is to enable organizations to become more efficient and productive. As such, BPR focuses on identifying areas in which substantial performance improvements could be achieved [3].

Pursuing BPR involves radical redesign, often with the help of technology both external and internal, in order to achieve improvements with respect to cost, quality, service and speed. Other potential benefits are standardizing key processes across departments or multiple locations it can help facilitate communication between staff members as well as improve customer satisfaction by providing streamlined services.



When introducing business processes at the enterprise, many companies choose a Lean approach. Lean management is based on the Toyota Production System created in the late nineteen fifties and is rooted in techniques such as value stream mapping, process flow analysis, kaizen events and other tools. The main goal of this method is to maximize customer value while minimizing waste [6].

Among key benefits of BPR include are costs reduction, improved quality and increased customer satisfaction. However, there are also some potential drawbacks to BPR, including resistance to change, lack of understanding.

To apply Lean management, it is important to first identify customer needs and understand what adds value for them. Value should be the basis for any decision taken for business process optimization. Secondly, processes should be optimized iteratively through experimentation and improvement. This is achieved through the identification of improved quality and reduced cost. Finally, it is vital to ensure that actions are implemented and results monitored effectively throughout each stage of business process improvement. This requires constant communication between different departments and all stakeholders involved in order to agree on changes, prioritize tasks and ensure that improvements are reflected in practice.

Six Sigma is a business approach that seeks to improve the quality of output by reducing and eliminating errors in processes. The Six Sigma methodology is divided into five phases, or "DMAIC" (Define, Measure, Analyze, Improve and Control). By following these steps, businesses can streamline their processes and improve their bottom line.

The Six Sigma methodology has been adopted by many businesses worldwide, as it helps create a culture of continuous improvement through data-driven decisions. It also helps businesses identify areas of waste and inefficiency that can be eliminated through careful analysis and process optimization. The key benefits of Six Sigma include: improved quality, increased efficiency, cost savings. However, there are also some potential drawbacks to Six Sigma, including complexity and time-consuming.

The Kaizen methodology is a widely-accepted approach to business improvement. It centers on continuous improvement of already existing processes, with an emphasis on quality and customer satisfaction. The goal is to make the process simpler, more efficient, and more cost-effective. The Kaizen approach can provide significant value in terms of process optimization and cost savings. The key elements of Kaizen are: standardization, visualization, efficiency, measurement, improvement [8].

By implementing the Kaizen approach effectively, businesses can achieve significant gains in efficiency, customer satisfaction, and cost savings – all while making better use of their resources than ever before.

Business process automation (BPA) provides a way of removing manual processes, streamlining operations and improving customer service. The use of technology enables organizations to identify and eliminate bottlenecks in their workflow, reducing labor costs and providing quicker turnaround times [1].

Key steps to start identification tasks that could be automated are communication between departments, definition of objectives, design user interface. This way businesses can successfully implement BPA and reap the benefits of increased efficiency and improved customer service.

Business Process Management (BPM) is a holistic approach to managing and improving business processes. This approach involves the systematic management of business processes from end to end, from design to implementation to monitoring and improvement [2].

BPM involves identifying the business processes, defining their objectives, and mapping the process flow. The process is then analyzed to identify inefficiencies and bottlenecks, and improvements are implemented. BPM also involves continuous monitoring and improvement to ensure that the process remains efficient and effective. The key benefits of BPM include increased efficiency, improved quality, cost savings. There are also some potential cons to BPM, including complexity, resistance to change, limited scope.

Total Quality Management (TQM) is a comprehensive approach to quality management that involves the participation of all employees in the process of continuous improvement. This approach involves the identification and elimination of defects and the implementation of systems and processes to ensure quality [7].

TQM involves a focus on customer satisfaction and the implementation of systems and processes to ensure that customer needs are met.

The key benefits of TQM include improved quality, increased customer satisfaction, increased employee engagement. There are also some potential difficulties to TQM, including limited scope, resistance to change, lack of strategic focus.



When looking for an approach to introduce business processes at the enterprise, there are several to choose from. The goal is to choose the approach that best meets the needs of your business.

The first step in finding the right approach is to look internally and analyze current business processes. This will give an understanding of what needs to be addressed before deciding on an introduction method. Some approaches may work better than others, depending on the scale and complexity of enterprise's operations. For example:

**Consultative approach.** A consultant works with team to help identify improvements and suggest new ways of improving efficiency. This can be a great option if team lacks experience in process implementation or optimization.

**Top-Down methodology.** This method focuses on improving existing processes from the top-level down instead of introducing new ones from scratch. It can be used to streamline existing processes and reduce redundancies [4].

**Automation.** Technology can help reduce manual labor and improve data accuracy in many organizations, making them more efficient overall. Automation can also help reduce downtime due to human error or unexpected delays in production or other activities.

The right approach for introducing business processes at the enterprise depends on a variety of factors, such as its size and complexity, so it's important to take the time to evaluate each possibility carefully before deciding.

In summary, the integration of effective business processes is a crucial element towards attaining organizational efficiency, customer satisfaction, and financial growth. Irrespective of the chosen approach, a successful introduction of business processes requires the involvement of all employees and a determination to continuous improvement. By implementing a structured approach to process improvement, prioritizing customer satisfaction, and promoting an innovative and learning culture, an enterprise can realize significant improvements in efficiency, quality, and profitability.

In conclusion, the way an enterprise implements business processes should match its culture, resources and goals. To achieve success, it is important to properly assess the current state of the enterprise, define its strategic objectives, integrate tactics, and use agile approaches. A well-structured plan for introducing business processes should consider the daily practices of the organization, its customer service and the customer experience it provides. The right use of technology can make the process of introducing business processes easier and less costly. It is important to constantly evaluate the effectiveness of the implemented business processes, make necessary changes, and look for innovative solutions.

Scientific supervisor – PhD, Associate professor Kanova O. A.

---

**Literature:** **1.** Afnan E., Sukoco I., Muhyi H. A Systematic Mapping Study of Business Process Reengineering. *European Journal of Business and Management Research*. 2022. № 7. P. 6. **2.** Brocke J., Zelt S., Schmiedel T. On the role of context in business process management. *International journal of information management*. 2016. No. 36 (3). P. 486–495. **3.** Hevner A., Chatterjee S. Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering. *Classy magazine*. 2016. P. 2. **4.** Konig U., Linhart A., Roglinger M. Why do business processes deviate? *Delphi study. Business*. 2018. No. 12. P. 425–453. **5.** Kumar S., Mathew B. A study on strategic issues and challenges of business process reengineering in cooperative banks and its impact on clients. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2020. No. 7 (1). P. 733–752. **6.** Owens T., Fernandez O. The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups. *Corporate finance and accounting*. 2017. No. 4. P. 13–15. **7.** Sohns T. Green business process management for business sustainability: manufacturing small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023. P. 15. **8.** Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. *Journal of Management Development*. 2019. No. 5. P. 393.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## FEATURES OF THE RECRUITMENT PROCESS IN THE CONDITIONS OF WAR

UDC 331.5

Siabro Y. V.

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

**Annotation.** This research article explores the unique challenges and strategies associated with recruiting personnel in the context of war in Ukraine. With the ongoing conflict in the country, the recruitment process has taken on distinct characteristics that require careful consideration. This study aims to analyze the specific aspects of recruitment affected by the war and provides insights into effective recruitment practices in such circumstances.

**Keywords:** recruitment, war, Ukraine, challenges, strategies, conflict, personnel.



**Анотація.** Досліджено унікальні виклики та стратегії, пов'язані з вербуванням персоналу в контексті війни в Україні. Через триваючий конфлікт у країні процес найму набув чітких характеристик, які потребують ретельного розгляду. Це дослідження має на меті проаналізувати конкретні аспекти вербування, на які вплинула війна, і надати уявлення про ефективні практики вербування за таких обставин.

**Ключові слова:** рекрутинг, війна, Україна, виклики, стратегії, конфлікт, персонал.



In times of war, recruitment becomes a critical process for organizations involved in conflict. The ongoing conflict in Ukraine has posed unique challenges and complexities for recruitment efforts, demanding a careful examination of the strategies and practices employed in such circumstances. The ability to attract and select qualified personnel is crucial for the success of military forces, security agencies, and humanitarian organizations operating in war-torn regions. This study aims to explore the distinct characteristics and factors that influence recruitment in the context of war in Ukraine, shedding light on the challenges faced and effective strategies adopted.

One of the primary challenges of recruiting in a war-stricken country is the prevailing security concerns. The volatile nature of the conflict zone creates a hostile environment where recruitment agencies and organizations must navigate heightened risks and ensure the safety of both recruiters and potential recruits. Moreover, the scarcity of resources during wartime further complicates the recruitment process, requiring innovative approaches to attract and retain qualified candidates.

The impact of the war extends beyond logistical challenges, affecting the pool of potential recruits. The conflict's socio-economic consequences, displacement of populations, and disruption of educational systems influence the motivations, attitudes, and experiences of individuals seeking employment opportunities. Understanding the dynamics of this altered recruitment pool is crucial for designing effective recruitment strategies tailored to the specific needs and aspirations of potential recruits [8].

Furthermore, the specialized nature of military and security operations during war necessitates the recruitment of individuals with unique skills and qualifications. Identifying and selecting personnel with the right expertise becomes paramount, as the demands of the conflict require specialized knowledge in areas such as combat, intelligence, logistics, and medical support.

In light of these challenges, it is essential to examine the existing recruitment policies, practices, and experiences of organizations involved in the war in Ukraine. By evaluating the strategies and outcomes of recruitment efforts, this study seeks to provide valuable insights and practical recommendations for recruiters and organizations involved in similar contexts.

Overall, this research aims to contribute to the understanding of recruitment processes during times of war, with a specific focus on the Ukrainian conflict. By analyzing the challenges, strategies, and outcomes associated with recruiting personnel in this context, the study seeks to inform and improve recruitment practices for organizations operating in war-affected areas [5].



Ukraine is a country with a developed economy and a significant workforce. Over the past years, the country has experienced economic growth, creating new employment opportunities. However, on February 24, 2022, a war began, which has brought changes to all spheres of life.

Having worked in this field for several years, I have directly experienced all the changes that have occurred during this time. In order to make my research more comprehensive, I decided to communicate with my colleagues from various industries to learn about the current state of hiring and personnel recruitment in companies this year.

The extensive invasion of Ukraine by Russia has dealt a severe blow to the labor market, which was gradually recovering after the pandemic. However, the IT sector presents a more promising outlook: based on a survey conducted by the IT Ukraine Association, more than half of the companies have managed to preserve all their contracts, while an additional third have retained at least 90% of their agreements. This enables businesses to retain their teams to the greatest extent possible. Nevertheless, it is important to note that since February 24, the dynamics of the job market have shifted, with employers exerting greater control compared to job seekers [4].

After conducting surveys and engaging in conversations with numerous recruiters and HR managers, it has become abundantly clear that the IT market remains the most resilient sector in Ukraine amidst the ongoing conflict. While approximately 40% of the population has experienced job loss during this challenging time, the IT industry has remarkably sustained a mere 6% reduction in employment. However, an intriguing paradox arises as the number of job seekers in the IT field surpasses the available opportunities. In fact, a noteworthy example comes from Djinni, an anonymous job search platform, where the historical peak of 50,276 individuals actively seeking employment was reached in June 2022. Interestingly, during the same period, the number of job vacancies declined by 182. This implies a highly competitive landscape, with an average of three candidates vying for a single job opening in June alone. Such dynamics highlight the unique challenges faced by both employers and candidates in the current IT job market in Ukraine [2].

No one wants to lose their job, especially in the current uncertain job market where finding employment can be a daunting and unpredictable journey. The so-called "employee turnover" has significantly diminished as individuals are holding onto their current positions, aware of the challenges and uncertainties associated with job hunting. Consequently, new job openings are relatively scarce. Despite the decrease in the number of available positions, recruiters remain actively engaged in their search for specialized professionals. The mobilization efforts have led to a shortage of skilled workers, prompting recruiters to intensify their efforts. As of 2020, men accounted for 75% of the IT workforce. However, a significant portion of them are now defending the country as part of the Armed Forces of Ukraine or other military units [9].

In terms of the hiring process, companies can be categorized into three groups:

The first group has temporarily halted all recruitment procedures and put job offers on hold. They plan to resume engaging with candidates once the country's situation stabilizes.

The second group is not hesitating to proceed with their previous job offers. They are also opening new remote positions, modifying the onboarding process, and offering relocation opportunities to individuals who are interested, including interns. The aim is to relocate them to safer regions within the country.

The third group is establishing offices abroad and actively recruiting Ukrainians who are already residing there. Additionally, they are providing support for employee relocation to the European Union. While some companies are compelled to take these actions due to circumstances, others view them as a part of their global expansion strategy.

It is also worth considering that with the onset of the war, a significant number of companies have transitioned to full remote work, even those that did not adopt this approach during the lockdown periods. According to sociologists, around 36% of Ukrainians switched to remote work during the quarantine period. Since the full-scale war began, the percentage of remote job vacancies has doubled. Currently, remote work opportunities account for 13.9% of job offers, surpassing the peak levels observed during pandemic-related restrictions [1].

Finding a first job has become more challenging than before due to the decrease in job vacancies. Therefore, it is advisable to consider a wider range of professions or postpone a career change for more favorable times. Currently, preference is given to individuals who already have 2+ years of work experience, which can be seen as a negative trend. However, it is worth noting that there are also many job openings that do not require any prior experience. While they may not be directly related to your field, they can serve as temporary employment options [7].

At the onset of the war, numerous companies temporarily halted their recruitment efforts for an average duration of one month. This period presented a mixed bag of challenges for businesses as they grappled with the uncertainty of



the situation. Even at present, with companies resuming their hiring activities and being open to considering Ukrainian professionals for international projects, HR specialists and recruiters face a range of hurdles that they are adapting to:

- the hesitancy of candidates to switch jobs amidst economic instability stands at 62%;
- clients' reluctance to actively engage in hiring within Ukraine is reported at 49%;
- candidates are increasingly setting higher salary expectations, accounting for 33% of the challenges faced;
- the scarcity of experienced candidates remains a significant concern, with 32% highlighting this issue [3].

Another notable aspect is the intensified competition for international projects. Those who previously postponed collaboration with foreign clients have now ventured into the international arena, thereby increasing the level of competition. Temporary stays in various European countries have also provided opportunities to explore different projects [6].

Recent events have shifted the priorities of job seekers towards stable and profitable companies with a strong pro-Ukrainian stance.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Kanova O. A.*

---

**Literature:** 1. 4 тренди IT-ринку праці під час війни // ITExpert. URL: <https://itexpert.work/uk/4-trendy-it-rynku-praczi-pid-chas-vijny-doslidzhennya-itexpert>. 2. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/to-find-a-job-during-the-war>. 3. Контроль на відстані: плюси та мінуси дистанційної роботи // The page. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/kontrol-na-vidstani-plyusi-ta-minusi-distancijnoyi-roboti>. 4. Рекрутинг в умовах війни: які зміни сталися в IT-сфері. SPEKA. URL: <https://speka.media/viina/rekruting-v-umovax-viini-yaki-zmini-stalisya-v-it-sferi-pl5qdv>. 5. Українська IT-Індустрія: перезавантаження в умовах війни // IT Ukraine. URL: [https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/Association's%20news/ITU\\_reboot-in-wartime\\_uar.pdf](https://itukraine.org.ua/Taras%20Korneev/Association's%20news/ITU_reboot-in-wartime_uar.pdf). 6. Brown L. E., Johnson R. B. Recruitment and retention in military forces during armed conflict: Challenges and policies. Routledge, 2018. 7. Davis K., Thompson R. Impact of armed conflict on employment aspirations and experiences: A case study of Ukraine. *International Journal of Sociology*. 2018. No. 48 (3). P. 194–210. 8. Jamali D., Safieddine H. Recruitment and selection during times of conflict: The case of Lebanon. *Personnel Review*. 2005. No. 34 (4). P. 438–459. 9. Jobs.ua. URL: <https://jobs.ua/articles/rekruting-pd-chas-vyni-14637>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.



## THE ROLE OF INTERNET TECHNOLOGIES IN THE MARKETING ACTIVITIES

UDC 337.7:658.7:658.8

*Yidan Shen*

Master's student of the 2nd year of studies  
Faculty of training foreign citizens, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** The article proves the important role of Internet technologies in the marketing activities of enterprises. The main advantages of using Internet technologies in marketing activities are considered. Also considered are the main opportunities



that may appear in enterprises that implement Internet technologies. The main areas of application of Internet technologies in trade are analyzed.

**Keywords:** marketing activity, internet technologies, advantages of using, influencing factors.



**Анотація.** У статті доведено важливу роль інтернет-технологій у маркетинговій діяльності підприємств. Розглянуто основні переваги використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності. Також розглянуто основні можливості, які можуть з'явитися у підприємств, які впроваджують інтернет-технології. Проаналізовано основні сфери застосування інтернет-технологій у торгівлі.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, інтернет-технології, переваги застосування, фактори впливу.



An important place among Internet marketing tools is occupied by the company's website, especially if you take into account the possibility of its use in the implementation of all elements of the marketing mix.

The advantage of this method can be considered the constantly growing number of Internet users.

The purpose of the article is to prove the crucial role of internet technologies in the enterprise's marketing activities.

It should also be noted that when choosing Internet marketing tools, you need to understand what development strategy you need to follow, at the moment the following can be considered the most effective [1]:

- following the model of buyer behavior. There should be one marketing department that is responsible for the digital part and offline marketing at the same time, guides the buyer from product selection to its order, payment, delivery and further communication, at least until writing a review;
- the use of ad blocking programs brings to the fore those ads that are organically integrated with the search engine or with content that is interesting to a potential client. In order for the advertisement not to be annoying, it should be as targeted as possible, and online tools will help with this. Engagement through social projects and customer insights is a good way to promote solid brands;
- with the growing popularity of video content, the next logical step is to use 3D video for product presentation and promotion. The personal experience, thanks to which the final purchase decision is made, can be obtained not only in an offline store, but also on the Internet through 3D video. Virtual reality is moving from the gaming segment to online commerce;
- marketers are finally recognizing that social media is not a strategy, but a promotion channel;
- arrays of data (Big Data) for marketers is a real Klondike. In the pre-digital era, marketers lacked the skills or budget to operate with such statistics and justify decision-making;
- mobile content and its promotion, applications are an indispensable condition for the success of modern companies, because this market is developing faster than others;
- content still occupies a leading position among promotion strategies. More and more market players go in search of high-quality organic traffic that leads to the first positions in natural and relevant content;
- data collection and analysis of results are critical. Modern analytical tools allow you to make an accurate assessment of the conduct of an advertising campaign - for correcting actions on return of investments and planning of further actions.

After the promotion strategy is chosen, it is necessary to decide on the Internet marketing tools that can be useful for the tourism business. Tools for promoting tourist services are in most cases the same as for other areas of the service market.

So, the use of digital technologies today is very different from what it was even a few years ago. The use of mobile devices is on the rise.

According to [2] the main Internet marketing tools used today are:

- SMM – social media marketing;
- SEO – search optimisation;
- contextual advertising (SEA, PPC advertising);
- banner advertising;
- SMS marketing;



- e-mail marketing;
- blogging;
- event marketing.

The peculiarity of using the Internet is that the market of virtual space is primarily open and accessible both to enterprises of any size and to consumers. Also, a distinctive feature of such a market is its globality, that is, access to it is possible from anywhere in the world.

So, Internet marketing is a hybrid technology that forms a new field of enterprise marketing and consists in the implementation of traditional and innovative tools and technologies on the Internet to determine and satisfy the needs and requests of consumers (buyers) through exchange with the aim of obtaining profit by the producer (seller) or other benefits [3].

In general, Internet technologies as an effective and promising technological platform of the enterprise's marketing activity must take into account certain aspects and current trends of the enterprise's marketing communications (fig. 1).

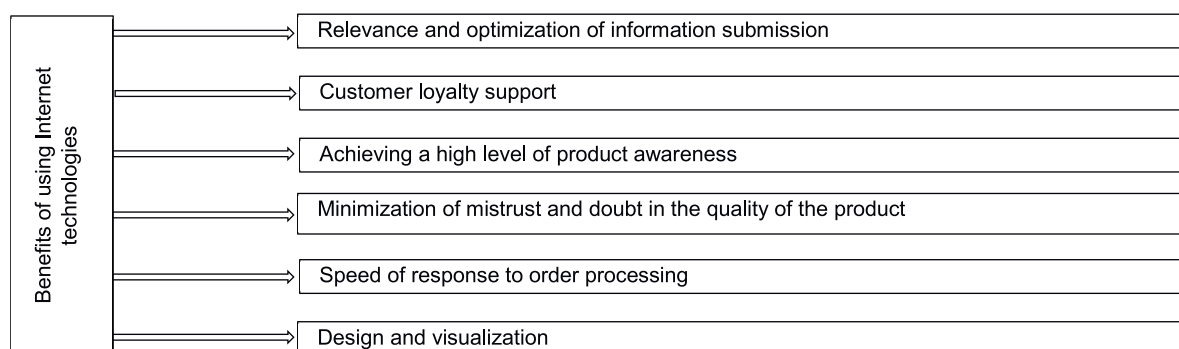


Fig. 1. **Benefits of using Internet technologies**

Source: [4]

The expansion of the company's capabilities in the promotion of goods and services using Internet technologies is carried out through the development of virtual markets, trading platforms, development of social networks, Web-applications, etc.

The choice of the method of promoting the company's goods and services should be optimally balanced in accordance with the set goals of the company's marketing activities. And in this case, Internet technologies act as a source of improvement of marketing activity and expand it to the values of virtual space. Thus, the change in the field of marketing due to Internet technologies leads to the fact that the exchange and obtaining of relevant information becomes technically versatile and acquires new properties. There is a gradual transformation of traditional forms of management into an information-type economic system due to the formation of a market of information resources in a virtual environment.

The most promising opportunities for using Internet technologies in the commercial activities of enterprises are as follows:

1. Trade concentrators, i.e. sites that collect information about product prices, payment and delivery conditions, search and sorting options are implemented, you can also place an order and pay for it using the electronic payment system.
2. Automatic systems for servicing regular customers. Having entered the site, the client notes the volume of the purchase and enters information for payment, and shipment and delivery are carried out automatically.
3. Systems for service and after-sales service. All complaints and other issues are received by e-mail, chat or web conference through the company's website.

The main factors affecting the formation and use of Internet technologies business are [5; 6]:

- activity of Internet users;
- activity of state bodies regarding the development of normative legal acts;
- the level of development of small and medium-sized enterprises in the field of informational computer technologies;



- development of Internet infrastructure.

There are other indirect factors affecting the use of Internet technologies in the business environment of trade [7]:

- solvency of the population;
- ownership of computers by the population;
- natural conditions;
- innovations in informational computer technologies.

Trading companies that actively use Internet technologies are more successful in developing their business, achieving a high level of profitability and offering salary increases to employees than companies that do not fully use the Internet. The intensity of use of Internet technologies also leads to GDP growth. The Internet not only covers various aspects of social life, but also affects the development of the economy and business management.

The main areas of development of Internet trade using various Internet technologies can be [8; 9]:

- carrying out various operations (commercial and trade operations);
- creation of business portals for placing orders and offers;
- search for suppliers via the Internet;
- sale of goods via the Internet;
- purchase of products and raw materials via the Internet;
- search for personnel via the Internet;
- placement of information in Internet directories;
- creating your own website;
- Internet advertising;
- launch of the Internet banking system for online maintenance of assets;
- creation of payment mechanisms to support trade in goods and services;
- creation of new forms and institutions of lending, investment and insurance.

In modern conditions, various Internet technologies are used by a trading company in order to provide consumers with basic information about its activities, a comprehensive description of the goods and services sold by the company, advertising, publication of company contacts, etc. [4].

Thus, the most important goal when using Internet technology, as well as any information system of enterprise management, is to ensure the maximum possible profit while minimizing costs.

*Scientific supervisor – PhD, Associate professor Myronova O.*

---

**Literature:** 1. Переваги та недоліки збуту через Інтернет. Інтернет комерція. URL: <http://alpariweb.com/ua/info/www/info-10>. 2. Pererva I., Myronova O. Use of creative marketing in the implementation of enterprise strategy. *Economics of Development*. 2023. Vol. 22 (2). P. 28–40. DOI: 10.57111/econ/2.2023.28. 3. Ілляшенко С. М. Сучасні технології застосування Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>. 4. Вартанова А. В. Маркетингові інтернет-технології просування товарів і послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 158–163. [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf). 5. Виногорова О. В., Дрокіна Н. І., Паламаренко С. В. Актуальність використання технологій інтернет-маркетингу в комерційній діяльності підприємств. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230453>. 6. Григор'єва Л. В. Вплив можливостей інтернет-технологій на розвиток підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2264>. 7. Бойчук І. В. Інноваційні підходи до застосування Інтернету в маркетинговій діяльності підприємств. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації*: монографія. Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2014. 553 с. 8. Векшинський А. А. Інтернет-маркетинг як новий напрямок у сучасній концепції маркетингу взаємодії. *Техніко-технологічні проблеми сервісу*. 2017. № 2. С. 102–108. 9. Іванов С.М., Біленко В.О. Моделювання інтернет-бізнесу за допомогою проактивного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 51–54.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.





## СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

Шитюха К.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано та систематизовано підходи до розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність». Виокремлено та охарактеризовано ключові властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства». Розглянуто модель п'яти сил Портера.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія, п'ять сил Портера.



**Annotation.** In the article, approaches to understanding the essence of the category of "competitiveness" were analyzed and systematized. The key properties of the category of "enterprise competitiveness" were allocated and characterized. The model of Porter's five forces was considered.

**Keywords:** enterprise, competitiveness, competitive advantage, strategy, Porter's five forces.



**Постановка проблеми.** Поняття конкуренції відоме з побутового мовлення і протягом тривалого періоду часу вживалось в економічній теорії, де воно вказувало лише на незалежне змагання між двома чи більше особами. Саме від цього поведінкового підходу до розуміння конкуренції в економічній літературі вперше сформулювали поняття конкурентоспроможності. Це поняття розглядає конкуренцію як внутрішню рису людської природи, яка природно виявляється в економічній поведінці тих, хто відчуває потребу у змаганні.

Конкурентоспроможність є складною категорією в економіці, що не має єдиного визначення. З розвитком економічної думки це поняття стало більш різноманітним і включає різні аспекти.

Багато вчених і дослідників присвятили свої кар'єри вивченню конкурентоспроможності підприємств та розробці теорій та моделей для її аналізу. Дослідження назрілих питань конкурентоспроможності бізнесу займалися М. Портер, М. Хамер і Д. Чемпі, Ф. Котлер, Г. Гамель і К. Праскар, А. Сміт, І. Ансельмо та ін.

**Метою** цієї статті є дослідження теоретико-методичних засад конкурентоспроможності підприємства та виокремлення ключових властивостей зазначеної категорії.

**Виклад основного матеріалу.** Конкуренція та змагання між учасниками ринку є важливою складовою функціонування економічних систем, які базуються на ринкових механізмах. Вони виступають ключовими категоріями в загальній схемі ринкової економіки.

Конкуренцію можна визначити як ситуацію, де кожна особа, яка бажає купити чи продати щось, має можливість вибору між кількома постачальниками чи покупцями. Інший підхід до розуміння терміна «конкуренція» полягає в розгляді її як «процесу, під час якого компанії змагаються між собою за споживачів своїх товарів».

Формування підходів до розуміння категорії «конкурентоспроможність» наведено в табл. 1. Для визначення економічного сенсу поняття «конкуренція» існують три основних підходи: поведінковий, структурний і функціональний. В історичному контексті першим підходом до розуміння конкуренції був поведінковий. Наприклад, Адам Сміт вважав конкуренцію «чесним змаганням між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів» [8].

Висновки, отримані після аналізу літературних джерел, дозволяють зробити такі спостереження:

- галузі дослідження конкурентоспроможності підприємства не мають загальної узгодженості щодо трактування і змісту цієї категорії серед учених;



- більшість авторів, які досліджують поняття конкурентоспроможності підприємства, підкреслюють важливість наявності конкурентних переваг. Проте існують відмінності в їх розумінні і переліку цих переваг;
- деякі автори плутають поняття «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність продукції», що не відображає справжньої суті, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним з чинників, що впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому;
- у процесі трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» деякі автори надають їй змістову характеристику, в той час як інші акцентують увагу на функціональних аспектах.

Таблиця 1

**Підходи до розуміння категорії «конкурентоспроможність»**

Автор	Визначення «конкурентоспроможності»
Мочерний С. В.	«Конкурентоспроможність означає можливість здійснювати прибуткову діяльність, ефективно використовуючи всі наявні ресурси виробництва, і виготовляти продукцію, яка перевершує продукцію конкурентів за певними характеристиками» [8]
Піддубний І. Ю., Піддубна А. І.	«Конкурентоспроможність означає здатність економічного суб'єкта успішно діяти у відповідному зовнішньому середовищі, базуючись на своїх конкурентних перевагах, і відображає його становище порівняно з конкурентами» [2]
Портер М.	«Конкурентоспроможність означає здатність підприємства утримувати і розширювати свою позицію на ринку, здійснювати прибуткову діяльність і забезпечувати стійкість у умовах конкурентної конкуренції» [7]
Хамер М., Чемпі Д.	«Конкурентоспроможність виявляється у здатності підприємства розробляти та постійно вдосконалювати продукцію чи послуги, які відповідають вимогам ринку, одночасно оптимізуючи бізнес-процеси для досягнення максимальної ефективності та зниження витрат» [5]
Котлер Ф.	«Конкурентоспроможність означає, що товар чи послуга можуть більш ефективно відповідати потребам споживачів порівняно з іншими пропозиціями на ринку» [3]
Сміт А.	«Конкуренція між виробниками сприяє підвищенню якості товарів та послуг і зниженню цін. Він вважав, що вільний ринок, де підприємства змагаються одне з одним, сприяє ефективності виробництва та вибору споживачів» [8]
Елець О. П.	«Конкурентоспроможність – це комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших подібних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб клієнтів і витратами на його придбання та експлуатацію» [1]

Результати проведених досліджень свідчать, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які наведені на рис. 1.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію або замітники, діють на цьому самому ринку, або порівняння проводиться з ідеальним підприємством (зазвичай за умови, що досліджуване підприємство має монополіє становище на ринку) [2].

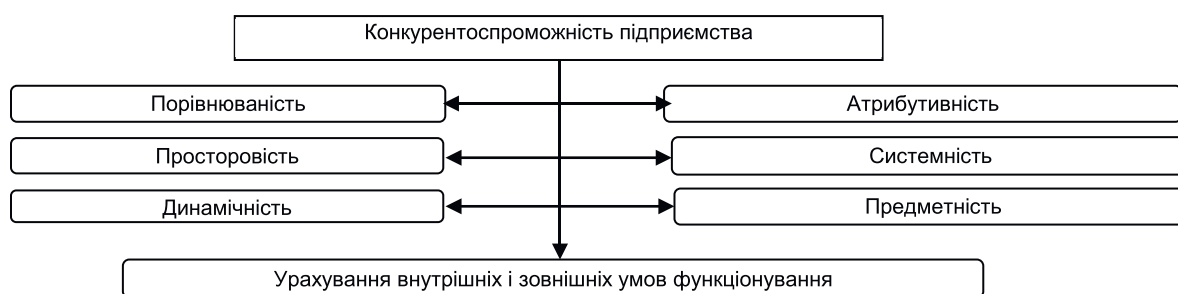


Рис. 1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Просторовість підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може визнаватися конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним – на іншому [1].

Динамічність підсумовує той факт, що конкурентоспроможність підприємства обмежена в часі: підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, але може втратити цю позицію в інший час. Ця властивість також показує, що дослідження у сфері конкурентоспроможності має проводитися постійно [1].



Предметність передбачає визначення параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, таких як якість та ціни продукції, сучасна техніка та технології, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали продажу, наявність фінансових можливостей для розвитку, власна нерухомість та інші основні активи, патенти на унікальні винаходи, використання передових управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на унікальні характеристики, які формують конкурентну перевагу підприємства, такі як унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальні технології виробництва, ресурсозбереження продукції тощо [4].

Системність передбачає врахування всієї сукупності параметрів та умов, які формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки та взаємодії між ними.

Урахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підкреслює, що при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всі можливі фактори, які впливають чи можуть впливати на її формування.

Конкурентоспроможність підприємства є складною та різноаспектною концепцією, яка відображає загальний набір переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій і так далі). Ця комбінація факторів формує міцні позиції підприємства на конкретному ринку протягом певного періоду порівняно з іншими конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства визначається ефективним використанням його виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового і матеріального потенціалу, а також його готовністю гнучко адаптуватися до змін у своєму оточенні і часто навіть випереджати ці зміни [7].

Фактори конкурентоспроможності відображають явища та процеси в економічній та виробничій сферах підприємства та суспільства. Вони спричиняють зміни як у загальних, так і відносних витратах на виробництво, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори можуть сприяти як підвищенню, так і зниженню конкурентоспроможності підприємства [5].

Основна суть та вплив факторів конкурентного середовища можуть бути визначені за допомогою моделі п'яти сил конкуренції, запропонованої М. Портером. Ця модель відображає стан конкуренції на певному ринку як результат впливу п'яти конкурентних сил (рис. 2).

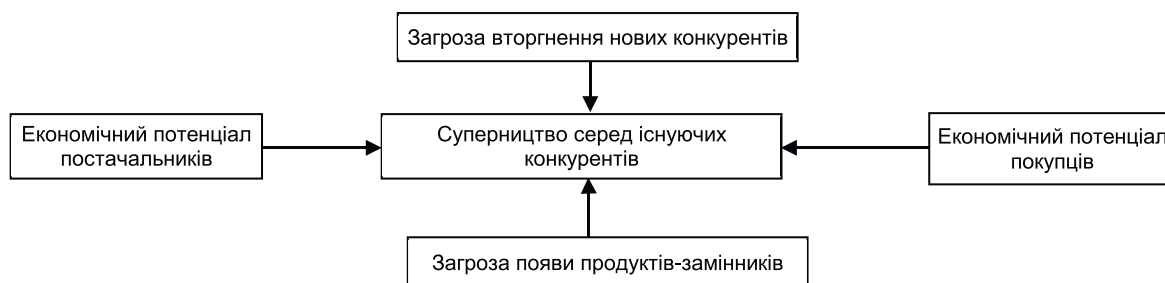


Рис. 2. **Модель 5 сил Портера**

Джерело: [5]

Аналізуючи ці п'ять сил, компанії можуть розробити стратегії, щоб виграти конкурентну боротьбу і залишатися прибутковими в своїй галузі. Ця модель допомагає підприємствам зрозуміти своє конкурентне середовище і визначити оптимальний шлях до успіху на ринку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною та різноаспектною концепцією, а підвищення конкурентоспроможності вимагає комплексу заходів, таких як зниження собівартості продукції, підвищення її пріоритетності, поліпшення якості та технічних параметрів продукції, аналіз недоліків товарів конкурентів, впровадження інновацій, виявлення переваг українських товарів порівняно із замінниками, використання цінової політики для підвищення конкуренції та вплив на споживача через рекламу та надання кредитів.

Конкурентоспроможність вимагає взаємодії всіх внутрішніх і зовнішніх елементів системи, тому для досягнення кращих результатів необхідно впроваджувати нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи. Подальші дослідження мають спрямовуватися на обґрунтування довгострокових стратегій, які допоможуть



промисловим підприємствам виживати в конкурентній боротьбі та підвищувати конкурентоспроможність їх продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Перерва І. М.*

---

**Література:** **1.** Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf). **2.** Клименко С. М., Дуброва О. С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. **3.** Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с. **4.** Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с. **5.** Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. : І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с. **6.** Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2006. 272 p. **7.** Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. N. Y. : Free Press, 2007. 397 p. **8.** Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. USA : University of Chicago Press, 1977. DOI: 10.7208/chicago/9780226763750.001.0001.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023 р.

