

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.2>

УДК 351:352/354: 141

*Д. В. Неліпа,
д. політ. н., професор,
заступник декана Філософського факультету,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5363-3990>*

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*D. Nelipa,
Doctor of Political Sciences, Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Philosophy,
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)*

**STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION:
CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

У статті проаналізовано сучасний стан розвитку стратегічного менеджменту з метою ефективного його впровадження у практику публічного управління та формування рекомендацій щодо перспектив розвитку стратегічного менеджменту. Здійснено аналіз наукових розробок стратегічного менеджменту в публічному управлінні, що вказує на значний

внесок зарубіжних науковців у вивчення різних аспектів формування та реалізації стратегій в організаціях. Вітчизняні науковці також здійснюють вагомий внесок у розвиток стратегічного планування на різних рівнях публічного управління, їх пошуки охоплюють теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, його інструменти та особливості.

Встановлено, що стратегічний менеджмент у публічному управлінні є ключовим інструментом у забезпеченні сталого розвитку України та ефективної роботи державних інституцій. Основними викликами на сьогодні залишаються російська військова агресія, політична нестабільність, обмеженість ресурсів, корупція та ін. При цьому, впровадження інноваційних підходів в органах публічної влади здатне підвищити ефективність стратегічного менеджменту.

Визначено, що запровадження інноваційних технологій, таких як цифрове врядування, великі дані та штучний інтелект, може значно підвищити ефективність стратегічного менеджменту. Особлива увага повинна бути приділена підготовці державних службовців, що є важливим напрямом Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яка акцентує увагу на підвищенні кваліфікації службовців у проєктному менеджменті, стратегічному управлінні та європейській інтеграції.

Перспективами розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні є розроблення та впровадження національної стратегії розвитку, вдосконалення системи моніторингу та оцінки стратегічних планів, підвищення кваліфікації кадрів, а також забезпечення належного фінансування стратегічних ініціатив.

Виокремлено перспективи подальших досліджень в цьому напрямі, зокрема запровадження новітніх технологій, здійснення навчання державних службовців, а також залучення громадськості до процесу прийняття стратегічних рішень.

The article analyzes the current state of strategic management development with the aim of effectively implementing it in public administration practice and formulates recommendations for the future development of strategic management.

The article analyzes scientific research on strategic management in public administration, highlighting the significant contributions of foreign scholars who study various aspects of strategy formulation and implementation in organizations. Domestic scholars also make substantial contributions to the development of strategic planning at different levels of public administration, with their research covering both theoretical and practical aspects of strategic management, including its tools and features at various management levels.

The article establishes that strategic management in public administration is a key tool for ensuring sustainable development in Ukraine and the effective operation of state institutions. The main challenges today include Russian military aggression, political instability, resource limitations, corruption, and others. At the same time, the implementation of innovative approaches in public authorities could enhance the effectiveness of strategic management.

It is determined here that the adoption of innovative technologies, such as digital governance, big data, and artificial intelligence, can significantly enhance the effectiveness of strategic management. Special attention should be given to the training of civil servants, which is a key aspect of the Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine for 2022-2025, emphasizing the improvement of qualifications in project management, strategic management, and European integration.

The prospects for the development of strategic management in public administration include the development and implementation of a national development strategy, improving the monitoring and evaluation system for strategic plans, enhancing staff qualifications, and ensuring adequate funding for strategic initiatives.

It is prospects for further research in this area are highlighted, including the introduction of cutting-edge technologies, training of civil servants, and engaging the public in the strategic decision-making process.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, державне управління, місцеве самоврядування, стратегічний менеджмент, стратегічне управління, стратегічне планування.

Keywords: public administration, public authorities, state administration, local self-government, strategic management, strategic planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління є головним аспектом сучасної державної політики, який спрямований на прогресивне досягнення визначених цілей та завдань органів публічної влади. При цьому, впровадження стратегічного менеджменту в практику публічного сектора зумовлено різноманітними специфічними викликами та обмеженнями, що пов'язані з політичними, економічними, а також соціальними факторами [15].

Стратегічний менеджмент у публічному управлінні стикається з низкою зовнішніх та внутрішніх викликів, серед яких особливе місце займають російська військова агресія проти України, політична нестабільність, економічні та соціальні кризи, а також глобалізація, впровадження нових технологій та ін. При цьому слід відмітити й такі вагомні виклики як недостатнє фінансування, низький рівень професійної підготовки кадрів, а також відсутність належного моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів. Особливої уваги заслуговують і такі специфічні виклики для України як необхідність проведення реформ, децентралізація, боротьба з корупцією та ін., при яких ефективно впровадження стратегічного менеджменту стає не тільки важливим, але й більш складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту в публічному управлінні зробили зарубіжні науковці, серед яких можна назвати Генрі Мінцберга (Henry Mintzberg), який досліджував зокрема, формування стратегії в різних формах організації, а

також стратегічне планування, стратегічне бачення та етапи формування стратегій, від ініціації через розвиток до оновлення [4]; Річарда Румельта (Richard P. Rumelt), який здійснює аналіз стратегій великих організацій та державних установ, зокрема дослідження автора зосереджені на корпоративній стратегії диверсифікації та джерелах сталої переваги індивідуальних бізнес-стратегій [5; 6]; Пола Джойса (Paul Joyce), який досліджує актуальні питання стратегічного менеджменту в публічному секторі та його розвитку в державних структурах [3]; Джона Брасона (John M. Bryson) та Берта Джорджа (Bert George), які акцентують увагу на стратегічному плануванні в публічному та неприбутковому секторах. Зокрема у своїй праці «Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations» авторами сформовано актуальні пропозиції щодо створення та підтримки більш ефективної організації, яка забезпечує чітку структуру для розробки та реалізації кращого процесу стратегічного планування та управління [2].

Слід звернути увагу на дослідження актуальних питань стратегічного менеджменту в публічному управлінні у працях таких вітчизняних науковців як В.Куйбіда та В.Вакуленко, які досліджують питання розвитку публічного управління та стратегічного планування на різних рівнях державного управління, а також питання стратегічного планування та менеджменту в державних установах, зокрема в контексті реформування публічної адміністрації [12].

Теоретичним й практичним аспектам стратегічного управління, його сутності та перевагам, основним інструментам реалізації стратегічних планів, особливостям здійснення стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях та оперативного управління й аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління присвячено праці В.Тертички, зокрема [17]. Враховуючи вищенаведене, окремих досліджень потребують питання перспектив розвитку стратегічного менеджменту, який набуває все більшого значення в публічному управлінні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Проаналізувати сучасний стан розвитку стратегічного менеджменту з метою ефективного його впровадження у практику публічного управління та формування рекомендацій щодо перспектив розвитку стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорій і концепцій стратегічного управління виникає з еволюції організацій, особливо в контексті ускладнення виконання багатьох управлінських функцій, зростання як зовнішніх, та і внутрішніх викликів, а також появи нових факторів, які формують економічний добробут [11].

У сучасних умовах публічне управління знаходиться під впливом різних факторів, що вимагає зміни підходів для досягнення його основної мети – забезпечення максимальної ефективності, результативності та продуктивності при мінімальних витратах ресурсів, часу та зусиль [7].

Стратегічне управління широко розглядається як необхідний чинник для надання якісних державних (адміністративних) послуг, що призводить до кращої продуктивності та позитивних результатів для населення. Слід погодитись, що ідея стратегічного управління приватного сектора стала настільки потужною в публічному секторі, що високопосадовці почали наголошувати на важливості розвитку сучасної стратегічної держави [3].

При цьому, слід зазначити, що стратегічне управління – це підхід до розробки стратегії організації, який об'єднує як формування, так і реалізацію стратегії та зазвичай включає стратегічне планування для розроблення та визначення способів реалізації стратегій, а також безперервного постійного стратегічного навчання. Впровадження стратегічного менеджменту може допомогти органам публічної влади або іншим державним суб'єктам досягти важливих цілей розвитку і створити суспільну цінність [1].

Визначають три важливих етапи у стратегічному процесі, зокрема стратегічне планування, впровадження стратегії та здійснення стратегічного контролю, які є рівнозначними в зв'язку з тим, що розроблення

обґрунтованої стратегії сприяє належному вибору векторів розвитку організації, ефективності реалізації стратегії, що, у свою чергу, призводить до досягнення встановлених стратегічних цілей, а налагоджена система стратегічного контролю, при цьому, допомагає своєчасно виявляти відхилення та вносити відповідні корективи в стратегічний процес [18].

Етапи стратегічного процесу, які можуть бути змінені в залежності від особливостей діяльності організації (органу публічної влади) та її стратегічних цілей, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні етапи стратегічного процесу

Етапи	Основна характеристика
<i>Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища</i>	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (PEST-аналіз). Ідентифікація можливостей і загроз. Оцінка ресурсів, можливостей, сильних і слабких сторін організації (SWOT-аналіз). Визначення внутрішніх процесів, структур та компетенцій.
<i>Визначення місії і бачення</i>	Формулювання місії організації, що відображає її основну мету і цінності. Розробка бачення майбутнього, яке визначає довгострокові цілі.
<i>Формування стратегічних цілей</i>	Встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, які організація має досягти.
<i>Розробка стратегій</i>	Визначення альтернативних стратегій для досягнення цілей. Вибір найефективніших стратегічних шляхів.
<i>Розробка планів дій</i>	Конкретизація стратегії у формі детальних планів і проєктів. Розподіл ресурсів та визначення відповідальних осіб.
<i>Впровадження стратегії</i>	Реалізація планів дій. Координація зусиль і ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.
<i>Моніторинг та оцінка результатів</i>	Постійний контроль за виконанням планів. Оцінка результатів і досягнень у порівнянні з визначеними цілями.
<i>Коригування стратегії</i>	Внесення змін на основі результатів моніторингу і оцінки. Адаптація стратегічного плану до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Джерело: складено автором на основі [9; 14; 16].

Стратегічний менеджмент став ключовим елементом, спрямованим на вдосконалення функцій державних органів, раціоналізацію складних управлінських структур та покращення взаємодії між різними рівнями

владної ієрархії. Його метою є забезпечення ефективного розподілу управлінських принципів між стратегічним та тактичним рівнями управління в діяльності державних органів. Стратегічне управління в публічному секторі загалом являє собою структуровану діяльність суб'єктів публічного управління, спрямовану на досягнення конкретних результатів. В таких умовах стратегічний менеджмент відіграє важливу роль в органах публічної влади, забезпечуючи ефективність, відповідність та послідовність управління на всіх рівнях державної ієрархії [15].

Найбільш поширені інструменти для моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади представлені на рисунку 1.



Рис. 1. Інструменти для моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади

Джерело: складено автором на основі [11].

Однією із основних проблем, що потребують вирішення при здійсненні модернізації публічного управління з метою успішного розвитку громад в післявоєнній відбудові, визначають гальмування стратегічних напрямків розвитку громади, регіону та держави при досягненні системності та ієрархічності в публічному управлінні [13].

Стратегії характеризуються тривалістю і впровадженням інновацій. Їх основна мета полягає в інтеграції інновацій та змін в організаціях, зокрема публічного сектора, шляхом ефективного розподілу ресурсів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі, вдосконалення внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у їх діяльності [11].

В зв'язку з цим, значно підвищити ефективність стратегічного менеджменту може запровадження в органах публічної влади інноваційних технологій, таких як цифрове врядування, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI). Ці технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічне управління в діяльності органів публічної влади виконує загальну функцію, гарантуючи ефективність, оптимальність і раціональність адміністративних процесів на всіх рівнях управління. В зв'язку з цим особливого значення набувають питання підготовки державних службовців зі стратегічного менеджменту. Слід погодитись із О.Кравченком, що знання теорії та практики стратегічного менеджменту допоможе державним службовцям ефективно визначати напрями розвитку органів публічної влади, враховуючи зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації [10].

В цьому контексті, слід звернутися до положень Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, яка визначає важливим напрямом щодо забезпечення розробки та реалізації програм підвищення кваліфікації державних службовців щодо проєктного менеджменту, стратегічного управління та планування, а також з питань європейської інтеграції [8].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Встановлено, що стратегічний менеджмент у публічному управлінні є ключовим інструментом з метою забезпечення сталого розвитку України та

ефективної роботи державних інституцій. Основними викликами на сьогодні залишаються російська військова агресія, політична нестабільність, обмеженість ресурсів, корупція та ін. При цьому, впровадження інноваційних підходів в органах публічної влади може підвищити ефективність стратегічного менеджменту.

Перспективами розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні є розроблення та впровадження національної стратегії розвитку, вдосконалення системи моніторингу та оцінки стратегічних планів, підвищення кваліфікації кадрів, а також забезпечення належного фінансування стратегічних ініціатив.

При цьому перспективами подальших досліджень в цьому напрямі є запровадження новітніх технологій, здійснення навчання державних службовців, а також залучення громадськості до процесу прийняття стратегічних рішень.

Література

1. Bryson John, George Bert. Strategic Management in Public Administration: The Oxford Encyclopedia of Public Administration. *Oxford University Press*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration/citations
2. Bryson John, George Bert. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 6th Edition. *Wiley*. 2024. P. 3-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Nonprofit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organizational_Achievement_6th_Edition/citations
3. Joyce Paul. Strategic Management in the Public Sector. Routledge. 2015. 322 p. URL: https://www.routledge.com/Strategic-Management-in-the-Public-Sector/Joyce/p/book/9780415527637?srsId=AfmBOopfL6xqr9zTD7ebAb9Ab3Y2DdQwg8ogjyzqrSfmv_RYK02H9IAE

4. Mintzberg Henry. *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press. 2008. 422 p.

5. Richard P. Rumelt. Strategy in a structural break. *McKinsey Quarterly*. 2009, 1. P. 35-42.

6. Richard P. Rumelt. The Perils of Bad Strategy. *McKinsey Quarterly*. 2011, 1. P. 30-39.

7. Вареник О., Калита Л., Приймак М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3425/3353>

8. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

9. Етапи стратегічного управління: різні підходи. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832189/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205.pdf

10. Кравченко О. І. Підготовка магістрів зі стратегічного управління спеціальності «Публічне управління та адміністрування». URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3931/Konf%20Teoria2019%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y#page=23>

11. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. Старобільськ – 2018. 102 с.

12. Куйбіда В., Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І., Ткачук А. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К. : 2017. 116 с.

13. Маслова К. О. Розвиток публічного управління в умовах воєнного стану в Україні. Мистецтво та освіта: новації і перспективи : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (25 квітня 2024 року, м. Чернігів) / упор. Скорик Т. В., Ладонько Л. С., Нехай В.А., Солдатенко О. І. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2024. 114 с. С. 72-74.

14. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи Стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief m.a. Zhurba*. 2019. № 35. 278 p. С. 267-270.

15. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024 №. 3(1). С. 114-123. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43/40>

16. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. *Громадський Простір*. 2019. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

17. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.

18. Шведа Н. Особливості реалізації стратегії сучасної організації в сучасних умовах. «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», міжнародна наук.-практ. конф. (2024; Львів). Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р. Львів: СПОЛОМ, 2024. 360 с. С. 95-96.

References

1. Bryson, J. and Bert, G. (2020), “Strategic Management in Public Administration”, *The Oxford Encyclopedia of Public Administration*, Oxford University Press, Oxford, UK, available at: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration/citations (Accessed 10 Sept 2024).

2. Bryson, J. and Bert, G. (2024), “”, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 6th Edition, Wiley, Hoboken, USA, pp. 3-36, available at: https://www.researchgate.net/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Nonprofit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organizational_Achievement_6th_Edition/citations (Accessed 10 Sept 2024).

3. Joyce, P. (2015), *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge, London, UK, available at: (Accessed 10 Sept

2024).https://www.routledge.com/Strategic-Management-in-the-Public-Sector/Joyce/p/book/9780415527637?srsltid=AfmBOopfL6xqr9zTD7ebAb9Ab3Y2DdQwg8ogjyzqrSfmv_RYK02H9IAE

4. Mintzberg, H. (2008), *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*, Oxford University Press, Oxford, UK.

5. Rumelt, R.P. (2009), "Strategy in a structural break", *McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 35-42.

6. Rumelt, R.P. (2011), "The Perils of Bad Strategy", *McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 30-39.

7. Varenyk, O. Kalyta, L. and Pryjmak, M. (2024), "Strategic management and innovation aspects in public administration of physical culture and sports sector", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3425/3353> (Accessed 10 Sept 2024).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of reforming the state administration of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 10 Sept 2024).

9. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Digital and inclusive education department (2024), "Stages of strategic management: different approaches", available at: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832189/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205.pdf (Accessed 10 Sept 2024).

10. Kravchenko, O.I. (2019), "Master's training in strategic management, specialty "Public management and administration"", available at: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3931/Konf%20Teoria2019%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y#page=23> (Accessed 10 Sept 2024).

11. Kravchenko, O.I. (2018), *Stratehichne upravlinnia u sferi publicлноho upravlinnia ta administruvannia [Strategic management in the field of public management and administration]*, Starobil's'k, Ukraine.

12. Kujbida, V. Berdanova, O. Vakulenko, V. Valentiuk, I. and Tkachuk, A. (2017), *Stratehichne planuvannia rozvytku ob'iednanoi terytorial'noi hromady*

[Strategic planning of the development of the united territorial community], Kyiv, Ukraine.

13. Maslova, K.O. (2024), "Development of public administration in the conditions of martial law in Ukraine", *Mystetstvo ta osvita: novatsii i perspektyvy* : materialy IV Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii (z mizhnarodnoiu uchastiu) [Art and education: innovations and perspectives: materials of the 4th All-Ukrainian scientific and practical conference (with international participation)], NUChK imeni T.H. Shevchenka, Chernihiv, Ukraine, pp. 72-74.

14. Morozova, M.E. (2019), "Strategic planning. Concepts and stages of strategic planning", *Virtus: scientific journal*, vol. 35, pp. 267-270.

15. Pental'chuk, T.V. (2024), "Strategic management in the field of public administration", *Suchasnyj naukovyj zhurnal*, vol. 3 (1), pp. 114-123, available at: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/43/40> (Accessed 10 Sept 2024).

16. Hromads'kyj Prostir (2019), "Strategic Planning for NGOs: A Guide to the Basics", available at: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov> (Accessed 10 Sept 2024).

17. Tertychka, V.V. (2017), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], K.I.S., Kyiv, Ukraine.

18. Shveda, N. (2024), "Features of the implementation of the strategy of a modern organization in modern conditions", *Suchasni vyklyky rozvytku menedzhmentu ta marketynhu v umovakh ievrointehratsii*, *mizhnarodna nauk.-prakt. konf. ["Modern challenges of development of management and marketing in the conditions of European integration", international scientific and practical conference]*, SPOLOM, L'viv, Ukraine, pp. 95-96.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024 р.