



Наукові перспективи
Видавнича група



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ У СУЧАСНІЙ
НАУЦІ

№ 7(13)

2023

*Серія: історія та
археологія,
державне
управління,
економіка,
педагогіка,
техніка,
право*



*Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея
докторів наук з державного управління»
Громадська організація «Асоціація науковців України»
Науковий парк Національного Авіаційного Університету*



у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

«Актуальні питання у сучасній науці»

*(Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка»,
Серія «Державне управління», Серія «Техніка»,
Серія «Історія та археологія»)*

Випуск № 7(13) 2023

Київ – 2023

*Public Scientific Organization «Ukrainian Assembly of
Doctors of Sciences in Public Administration»
Public Organization «Association of Scientists of Ukraine»
Scientific Park of the National Aviation University*



within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"

«Current issues in modern science»

*("Pedagogy" Series, "Law" Series, Economy Series,
"Public Administration" Series, "Technology" Series,
"History and Archeology" Series)*

Issue № 7(13) 2023

Kyiv – 2023

«Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал. 2023. № 7(13) 2023. С. 858.

Свідоцтво про державну реєстрацію Серія Серія КВ № 25116-15056Р.



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України 10.10.2022 № 894 журналу присвоєні категорії "Б" із з права (спеціальність - 081 Право), економіки (спеціальність - 051 Економіка), педагогіки (спеціальність - 014 Середня освіта) та державного управління (спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування).

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.02.2023 № 185 журналу присвоєно категорію "Б" із історії та археології (спеціальність - 032 Історія та археологія)

Рекомендовано до друку Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 11.07.2023, № 3/7-23).

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук Азербайджану (Баку, Азербайджан), Міждержавної гільдії інженерів консультантів, громадської організації «Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання».

Журнал публікує оригінальні дослідницькі та оглядові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів державного управління, права, економіки, історії, педагогіки, техніки для їх інтеграції у європейський, світовий науковий простір. Цільова аудиторія: науковці, працівники вищих навчальних закладів та наукових інституцій, здобувачі вищої освіти, а також фахівці тематики журналу.

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор: Дачій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

- Балаласва (Дорошенко) Катерина Вікторівна — кандидат технічних наук, доцент кафедри авіаційних двигунів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості (Київ, Україна)
- Будник Вікторія Анатоліївна - кандидат економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державного університету інфраструктури та технологій (Київ, Україна)
- Гбур Зоряна Володимирівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупника (Київ, Україна)
- Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)
- Закієв Іслам Муса-Огли - старший науковий співробітник кафедри підтримання льотної придатності авіаційної техніки Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Заячківська Оксана Василівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Іванченко Євгенія Вікторівна — кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Ігнатович Сергій Ромуальдович - доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри конструкції літальних апаратів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
- Ісайкіна Олена Дмитрівна - кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри історії та документознавства Національного авіаційного університету, член Спілки краєзнавців України (Київ, Україна)

- Кавиліна Ганна Костянтинівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри сімейної та спеціальної педагогіки і психології Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (Одеса, Україна)
- Кардаш Оксана Любомирівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики Навчально-наукового інституту автоматичної, кібернетики та обчислювальної техніки Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)
- Карусевич Михайло Віталійович - доктор технічних наук, професор, професор кафедри конструкції літальних апаратів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Катеринчук Іван Степанович - доктор технічних наук, професор кафедри телекомунікаційних та інформаційних систем Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
- Кінзерявий Василь Миколайович — кандидат технічних наук, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Коваленко Валентин Васильович - доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник сектору авторського права та суміжних прав лабораторії авторського права та інформаційних технологій Науково-дослідного центру судової експертизи з питань інтелектуальної власності Міністерства юстиції України (Київ, Україна)
- Ковтун Владислав Юрійович — кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Комнатний Сергій Олександрович - докторант кафедри філософії права та юридичної логіки Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
- Корченко Анна Олександрівна — доцент кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Корченко Олександр Григорович — доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Котельницький Назар Анатолійович - кандидат історичних наук, доцент кафедри права Чернівецького інституту інформації, бізнесу та права Міжнародного науково - технічного університету імені академіка Юрія Бугая, член - кореспондент Центру українських досліджень Інституту Європи РАН (Чернівці, Україна)
- Коштар Уляна Петрівна - кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри української мови та культури Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Кошова Світлана Петрівна — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління охорони здоров'я Національного університету охорони здоров'я України імені П.А.Шупика (Київ, Україна)
- Кравчук Володимир Миколайович — доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Крижина Наталія Павлівна – доктор наук державного управління, професор, Заслужений лікар України, директор Навчально-Наукового медичного інституту Київського міжнародного університету (Київ Україна)
- Куриш Наталія Костянтинівна – кандидат педагогічних наук, заступник директора з науково-навчальної роботи, Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області (Чернівці, Україна)
- Марушева Олександра Анатоліївна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та інформаційного менеджменту ПВНЗ Університет Новітніх Технологій (Київ, Україна)
- Масаак Тетяна Петрівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри конструкції літальних апаратів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Матяш Ольга Іванівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри алгебри і методики навчання математики Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна)
- Миргород-Карпова Валерія Валеріївна - кандидат юридичних наук, заступник директора з наукової роботи, старший викладач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Сумського державного університету (Суми, Україна)
- Михайленко Любова Федорівна - доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри алгебри і методики навчання математики Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна)
- Михальчук Роман Юрійович - кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри всесвітньої історії Рівненського державного гуманітарного університету (Рівне, Україна)
- Мізіук Вікторія Анатоліївна – кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності Ізмаїльського державного гуманітарного університету (Ізмаїл, Україна)
- Мірошніченко Валентина Іванівна - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
- Михальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща)
- Ніколасв Микола Ілліч - доктор історичних наук, професор кафедри історії на методикі її навчання Ізмаїльського державного гуманітарного університету (Одеса, Україна)
- Новак-Каляєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)
- Огієнко Альона Володимирівна - доктор економічних наук, доцент кафедри організації авіаційних робіт та послуг Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Оніщенко Наталія Миколаївна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України, академік НАПрН України, завідувач відділу теорії держави і права Інституту держави і права ім. В.М.Корецького НАН України (Київ, Україна)
- Орлова Наталія Сергіївна — доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

- Павлов Костянтин Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Київ, Україна)
- Павлова Олена Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Палічук Юрій Іванович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри медицини катастроф та військової медицини Буковинського державного медичного університету (Чернівці, Україна)
- Присяжнюк Олексій Миколайович - кандидат історичних наук, доцент кафедри всесвітньої історії та методології науки ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (Одеса, Україна)
- Робак Ігор Юрійович - доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри суспільних наук Харківського національного медичного університету (Харків, Україна)
- Руденко Юлія Анатоліївна - доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії і методики дошкільної освіти ДЗ "Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського (Одеса, Україна)
- Сапожников Станіслав Володимирович - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології Університету імені Альфреда Нобеля (Дніпро, Україна)
- Сидоренко Вікторія Миколаївна —асистент кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Сирник Ярослав - доцент кафедри етнології та культурної антропології Вроцлавського університету (Вроцлав, Польща)
- Січкарєнко Галина Геннадіївна - доктор історичних наук, доцент, професор кафедри документознавства та інформаційної діяльності Державного університету телекомунікацій (Київ, Україна)
- Сопілко Ірина Миколаївна - доктор юридичних наук, професор, Відмінник освіти України, Заслужений юрист України, декан юридичного факультету Національного Авіаційного Університету (Київ, Україна)
- Терещенко Юрій Матвійович — доктор технічних наук, професор, лауреат Державної премії в області науки і техніки України, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри авіаційних двигунів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Титко Анна Василівна — кандидат юридичних наук, провідний науковий співробітник Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
- Толочко Світлана Вікторівна – доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії позашкільної освіти Інституту проблем виховання Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)
- Хитровська Юлія Валентинівна - доктор історичних наук, професор, професор кафедри історії факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)
- Хохлачова Юлія Євгенівна — кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Чумак Оксана Володимирівна - доктор економічних наук, доцент, науковий співробітник відділу статистики і аналітики вищої освіти Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики», (Київ, Україна)
- Шандра Наталя Андріївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов для природничих факультетів Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
- Шеремет Інєса Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри медикобіологічних та валеологічних основ охорони життя і здоров'я Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова (Київ, Україна)
- Шологон Лілія Іванівна - доктор історичних наук, доцент, професор кафедри історії Центральної та Східної Європи і спеціальних галузей історичної науки Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)
- Якимчук Олег Феодосійович - керівник групи білінгу Відділу бізнес-систем Департаменту інформаційних технологій ПРАТ «Рівнеобленерго» (Рівне, Україна)
- Якушенко Олександр Сергійович — кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри авіаційних двигунів Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

ЗМІСТ

СЕРІЯ «Економіка»

Бойко О.Т. <i>МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В РАМКАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</i>	16
Гончар М.Ф., Зеленевиц В.В., Сидорчук Д.С. <i>ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБОЛЕНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА</i>	24
Громоздова Л.В., Махортов Ю.О., Кашина Г.С., Черіпко І.В., Артеменко А.І., Рвач А.М. <i>СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДИЧНІ УМОВИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ</i>	33
Кузик О.В. <i>ДЕЯКІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ІНТЕРНЕТ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ</i>	47
Осмятченко В.О., Грабарєв А.В., Мозговий С.А., Дербенцев В.Д., Грицак Н.Ю. <i>ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС</i>	60
Польова О.Л., Дідух Я.І. <i>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ</i>	75
Правдюк М.В. <i>КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	88
Чернишова О.Б., Тарасова О.В., Заболотна О.С. <i>ГРОШОВО-КРЕДИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ</i>	101



УДК 330.354

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100)

Правдюк Марина Володимирівна кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки, Вінницький національний аграрний університет, вул. Сонячна 3, м. Вінниця, 21000, тел.: (067) 729-97-64, <https://orcid.org/0000-0002-1420-8609>

КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглядається концепція кайдзен. Кайдзен — японське слово, яке перекладається як «постійне вдосконалення». Воно робить сильний акцент на вдосконаленні, яке здійснюється для покращення параметрів процесу. Визначено, що концепція може бути застосована для різних управлінських технологій, зокрема як система інноваційних пропозицій, удосконалення процесу мислення працівників, заощадливе виробництво та інші. Удосконалення організаційної структури підприємства передбачає залучення усіх ланок працівників. З'ясовано, що чітка взаємодія між людьми є основою для формування стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано функції кожного члену трудового колективу відповідно до концепції кайдзен, а саме щодо вищого керівництва, керівників середньої та нижчої ланки та виробничого персоналу, адже саме від робочого персоналу залежить якість виробленої продукції або послуг. Кожен співробітник підприємства пропонує незначні заходи з покращення на регулярній основі. Водночас пропозиції надаються не час від часу, а постійно. Встановлено основні стримуючі фактори на шляху провадження концепції кайдзен на вітчизняних підприємствах. Запропоновано використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом для подолання кризових явищ в управлінні підприємствами. Підприємства повинні використовувати найкращі філософії управління, методи та інструменти, щоб впоратися з викликами, щоб вижити та покращити свої фінансові показники. Використання технології кайдзен для українських підприємств є варіантом виходу національного виробництва на новий рівень. З'ясовано, що застосування концепції Кайдзен можуть допомогти ефективніше прийняти рішення, шляхом побудови певних етапів: план, виконання, перевірка, і діяти.

Ключові слова. «Кайдзен», методика, система управління, процес, управління, підприємство.



Pravdiuk Maryna Volodymyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation in the Branches of the Economy, Vinnytsia National Agrarian University, Sonyachna St., 3, Vinnytsia, 21000, tel.: (067) 729-97-64, <https://orcid.org/0000-0002-1420-8609>

KAIZEN MANAGEMENT CONCEPTS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. The article examines the concept of kaizen. Kaizen is a Japanese word that translates as "continuous improvement." It places a strong emphasis on improvement, which is carried out to improve process parameters. It was determined that the concept can be applied to various management technologies, in particular as a system of innovative proposals, improvement of the thinking process of employees, lean production and others. Improving the organizational structure of the enterprise involves the involvement of all levels of employees. It was found that a clear interaction between people is the basis for forming a strategy for the development of the enterprise. The functions of each member of the labor team are substantiated in accordance with the concept of kaizen, namely in relation to top management, middle and lower level managers and production personnel, because the quality of manufactured products or services depends on the personnel. Each employee of the company offers small improvement measures on a regular basis. At the same time, offers are not provided from time to time, but constantly. The main restraining factors on the path to the implementation of the kaizen concept at domestic enterprises have been established. It is proposed to use the concept of Kaizen in personnel management to overcome crisis phenomena in enterprise management. Businesses must use the best management philosophies, methods and tools to meet the challenges to survive and improve their financial performance. The use of kaizen technology for Ukrainian enterprises is an option for national production to reach a new level. It has been found that the application of the concept of Kaizen can help to make decisions more effectively, by building certain stages: plan, execution, check, and act.

Keywords. "Kaizen", method, management system, process, management, enterprise.

Постановка проблеми. Відповідно підписання Україною угоди про Асоціацію з ЄС посилило важливість виходу на нові ринки збуту й одночасно актуалізувало питання посилення конкурентоспроможності та продукції вітчизняних підприємств, і самих підприємств. Військова агресія росії зумовила українські підприємства швидко реагувати на зміни у кадровому забезпеченні. Підприємці змушені були шукати нові можливості оптимізації управління і не в останню чергу шляхом самовдосконалення.



У наш час існує велика кількість нових систем забезпечення ефективного менеджменту підприємства, значна кількість яких заснована на управлінні людськими ресурсами підприємства, зокрема на формуванні належної системи мотивації персоналу підприємства. Такі заходи, зазвичай, не передбачають значних фінансових вливань, а у разі їх послідовного застосування досягається ефект рівний впровадженню інноваційних технологій у виробництво. Однією з таких систем заходів є кайдзен, котра позитивно зарекомендувала себе у процесі економічної діяльності підприємств Японії, США, західних країн Європейського Союзу [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різномічні аспекти формування системи мотиваційних чинників в контексті економічної діяльності підприємства жваво обговорюється багатьма українськими та іноземними економістами, що втілено у працях таких дослідників як: С.М. Василюгою А. Колот, Е. Демінг, Д. Богиня, М. Імаї, М. Голуб, Л. Нікіфорова, Л. Меллен, Д. Сінк та ін. Проте все ж таки враховуючи походження теорії кайзену вагомими є дослідження японських науковців, зокрема: Kiminori Matsuyama, Yoshikawa Hiroshi, Sakiko Fukuda Parr, Koji Tanagashi, Shingi Yanashige й інші.

Метою статті є дослідження узагальнення теоретичних аспектів використання концепції кайзен для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Глобальне конкурентне середовище чинить великий вплив як на економіку країни, так і на кожне окреме підприємство. Фактори впливу середовища змінюються разом із трансформацією світу, що породжує зміни моделей управління як на макрорівні, так і на мікро. Інформаційно-комунікаційні технології сьогодні є найбільш потужною рушійною силою у світовій економіці і більшість досягнень людства пов'язані із ними. Новації торкнулися перш за все процесів створення, передачі, зберігання аналізу інформації та управління [2].

Визначення понять «конкурентне середовище», «глобальне конкурентне середовище» та «економіка знань» дозволяє сформулювати власне визначення глобального конкурентного середовища економіки знань, яке являє собою систему компонентів, а саме – суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу [3].



В умовах адаптації економіки України до цілей сталого розвитку 21 тисячоліття, необхідності реалізації інноваційної моделі економічного зростання, фінансової, економічної та політичної криз проблема підвищення ефективності управління підприємствами України набуває особливої актуальності не лише з позиції продовження його життєвого циклу та попередження банкрутства, а й з позиції забезпечення життєво важливих інтересів населення, безпечне й здорове існування якого має стати пріоритетом нації [4].

Такий підхід до управління пропонує японська концепція «Кайдзен», яка давно знайшла своє використання серед японських менеджерів та поступово впроваджується в усьому світі. Кайдзен – це процес безперервного вдосконалення приватного, сімейного, суспільного та трудового життя [5]. Воно робить сильний акцент на вдосконаленні, яке здійснюється для покращення параметрів процесу [6]. Це інструмент, який використовується для покласти край ще одній японській політиці 3М - MUDA, MURA та MURI - це три слова, які означають незручність, непослідовність і марнотратство відповідно. Чотири ключові етапи можуть допомогти ефективніше прийняти Кайдзен. Ці етапи: PDCA - план, виконання, Перевіряйте та дійте [7]. В економічних відносинах кайдзен – це стратегія вдосконалення, яка орієнтована на споживача, тобто задоволеність покупця розглядається як базовий критерій ефективності діяльності [8, с. 20].

Термін «кайдзен» – японське слово, яке складається з двох частин: kai, який має на увазі «зміну», і zen, що означає «добре» [9]. Концепція «Кайдзен» як філософія управління була запропонована японцем Масаакі Імаї у 1986 р. і швидко набула широкої популярності серед підприємців [10].

Логіка «Кайдзен» була вперше представлена у 2006 р. у праці Масаакі Імаї: «Кайдзен – ключ до японського конкурентоздатного успіху». Автор дає таке визначення: «Кайдзен означає вдосконалення. У контексті цієї книги кайдзен розуміється як безперервний процес вдосконалення, у який залучені усі – вищі менеджери, менеджери середньої ланки та робітники» [5].

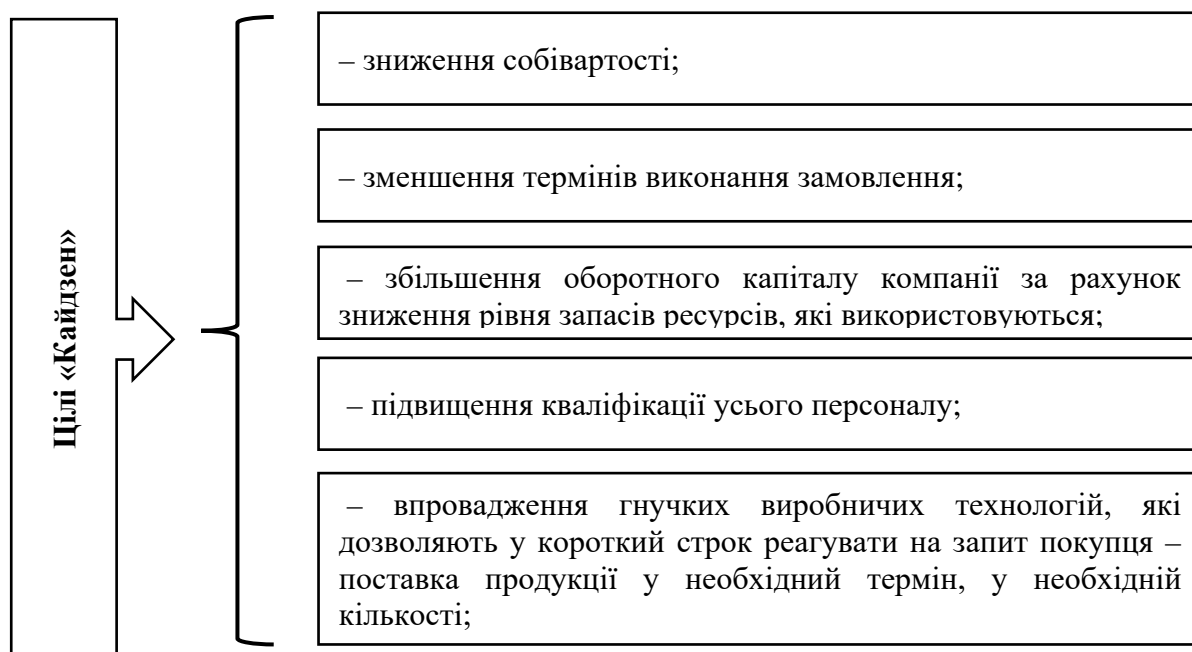


Рис.1 Цілі «Кайдзен»

Джерело: сформовано автором на підставі [11].

Відомі і широкообговорювані умови сучасного ведення бізнесу (постіндустріальний тип економіки, глобалізаційні впливи, транзитивність української економіки та ін.) висувають потребу адаптації більшості процесів управління підприємствами вітчизняної економіки. При цьому, будь-який тип сучасних управлінських технологій потребує адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення, засобу координації управлінської системи. Такий інструментарій базується на основі визначених для умов і специфіки діяльності підприємства функціональних, інформаційних та оцінно-аналітичних систем, механізму координації структурних підрозділів і ланок управління, контролю за виконанням управлінських рішень. На теперішній час у світогосподарській практиці управління підприємством визнаним є той факт, що «правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками» [12].

Кайдзен варто розглядати як довгострокову стратегію, яка включає постійні поліпшення, її можна підлаштувати під що завгодно, але при цьому слід позбуватися від непотрібного, вибудувати систему і постійно її удосконалювати [13].

Ключові компоненти Кайдзен представлено на рис.2.

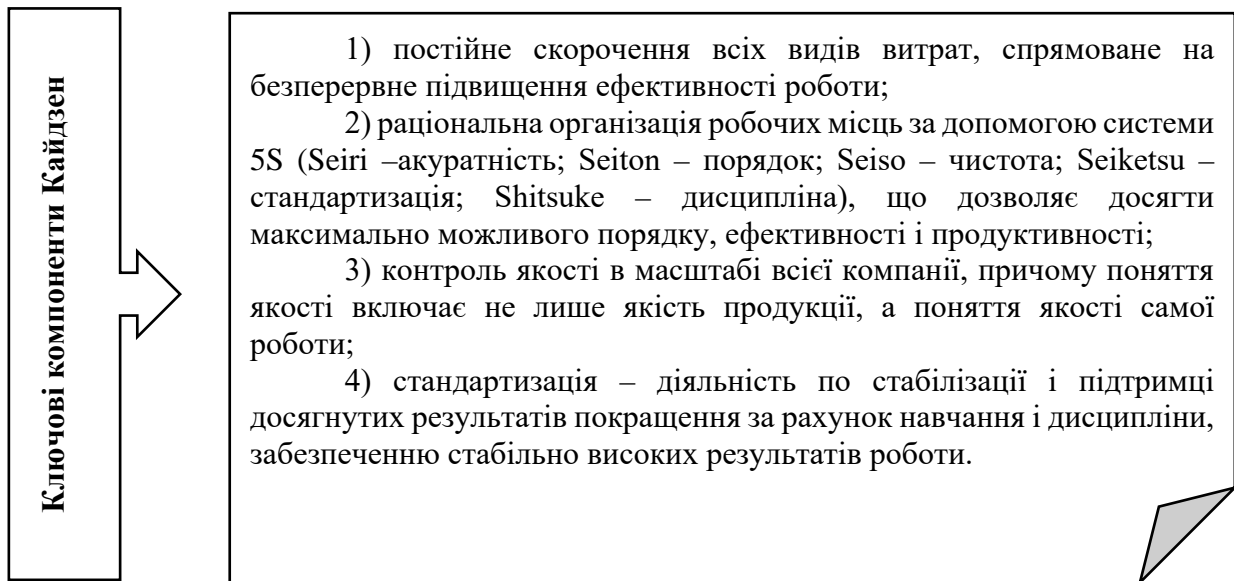


Рис.2. Ключові компоненти Кайдзен

Джерело: сформовано автором на підставі [14]

Масаакі Імаї представляв кайдзен як стратегію-парасольку, яка об'єднує багато відомих методів оптимізації виробництва і підвищення ефективності [14].

Роль інтелектуального капіталу домінуюча концепції «постійного вдосконалення». Високо цінуються людські здібності, творчий підхід та нестандартні рішення, менеджери-практики концепції схиляються до думки, що співробітники – актив, без підтримки, стимулювання та мотивування якого існування кайдзен неможливе [15].

За попередні 2-3 десятиліття у світі багато написано і сказано про важливість і цінність розвитку персоналу. Великі й успішні підприємства мають неабиякі досягнення в цій справі. Наприклад, серед опитаних 1200 менеджерів великих і середніх японських підприємств 85,3 % стверджували, що найбільшій уваги керівників потребує розвиток людських ресурсів. Для порівняння: нова технологія була названа шостою за порядком (44,4 %). Обстеження низки американських фірм показало, що на 83 % з них служби людських ресурсів опікуються розвитком персоналу, на більшості таких підприємств створено спеціальний сектор навчання. Під час перебування Тома Уотсона на посаді президента (50-ті й 60-ті роки) в ІВМ було два актуальних обов'язки: приділяти 25 % робочого часу працівників навчання та прагнути до повної реалізації потенціалу кожного співробітника. А коли в 70-х роках ІВМ відмовилася від такої стратегії, її частка на ринку почала швидко зменшуватися [16, с. 441].

Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду



вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал [17]. Кожен співробітник підприємства пропонує незначні заходи з покращення на регулярній основі. При цьому, пропозиції надаються не час від часу, а постійно. Більшість пропозицій не носять глобальний характер, а є лише дрібними покращеннями. В цьому і полягає суть кайдзен — велика кількість невеликих заходів з покращення, призводять до значного покращення якості [18, с. 274]

Загалом у системі кайдзен існує 10 основних принципів, яких необхідно дотримуватись при запровадженні на підприємстві (рис.3).

У центрі філософії кайдзен завжди перебуває людина. Вона є основною рушійною силою і водночас найпотужнішим гальмом у ситуації, коли чинить супротив цим змінам. Якщо працівники відчують захист, знають, що до їхньої думки дослухаються, що їхня слушна пропозиція уважно вивчається і прораховується, у тому числі керівництвом вищого рівня, та винагороджується матеріально у разі її впровадження в життя й отримання від цього впровадження відчутного економічного ефекту в межах цілого підприємства вони почуваються стабільно, зосереджуються на поставлених цілях, вивільняють власний потенціал [19].

«Саме по собі вчення «Кайдзен» універсальне. Воно легко може бути застосоване як у роботі окремої ланки, так і для вдосконалення усієї системи величезної корпорації. Це стиль мислення у японських корпораціях. Компанії намагаються розвивати його у своїх працівників. Це шлях до саморозвитку та самовдосконалення як окремої особистості, так і частини корпорації, у якій працює людина» [20, с. 67].

Невідомою частиною удосконалення процесів на підприємстві є робота команди. Її формування має ґрунтуватися на принципах, що дають змогу всім співробітникам підрозділів, у тій чи іншій мірі впливати на якість виробленої продукції. Як приклад, можна навести діяльність так званих робочих команд, що складаються з п'яти-семи працівників із різних підрозділів (відділ закупівель, логістики, транспорту, економіки, відділ контролю якості, відділ енергетики) [21].

Організації мають потребу в таких працівниках, які глибоко можуть аналізувати і розмірковувати; розуміють, коли потрібно взаємодіяти в команді, а коли – поодиночі; цінують своїх колег та пишаються результатами спільної праці. У команді всі помилки та невдачі відразу стають явними. Погляд інших працівників під своїм кутом здатний виявити всі недоліки. Спільно працюючи, люди характеризуються більшою рішучістю і готові співпрацювати, аби це було на користь справи. Також робота в команді робить людину більш



відкритою до інших. Робота в команді є засобом активізації усієї діяльності. Команди більш прогресивні, гнучкі та швидко реагують на попередження [22, с. 2].

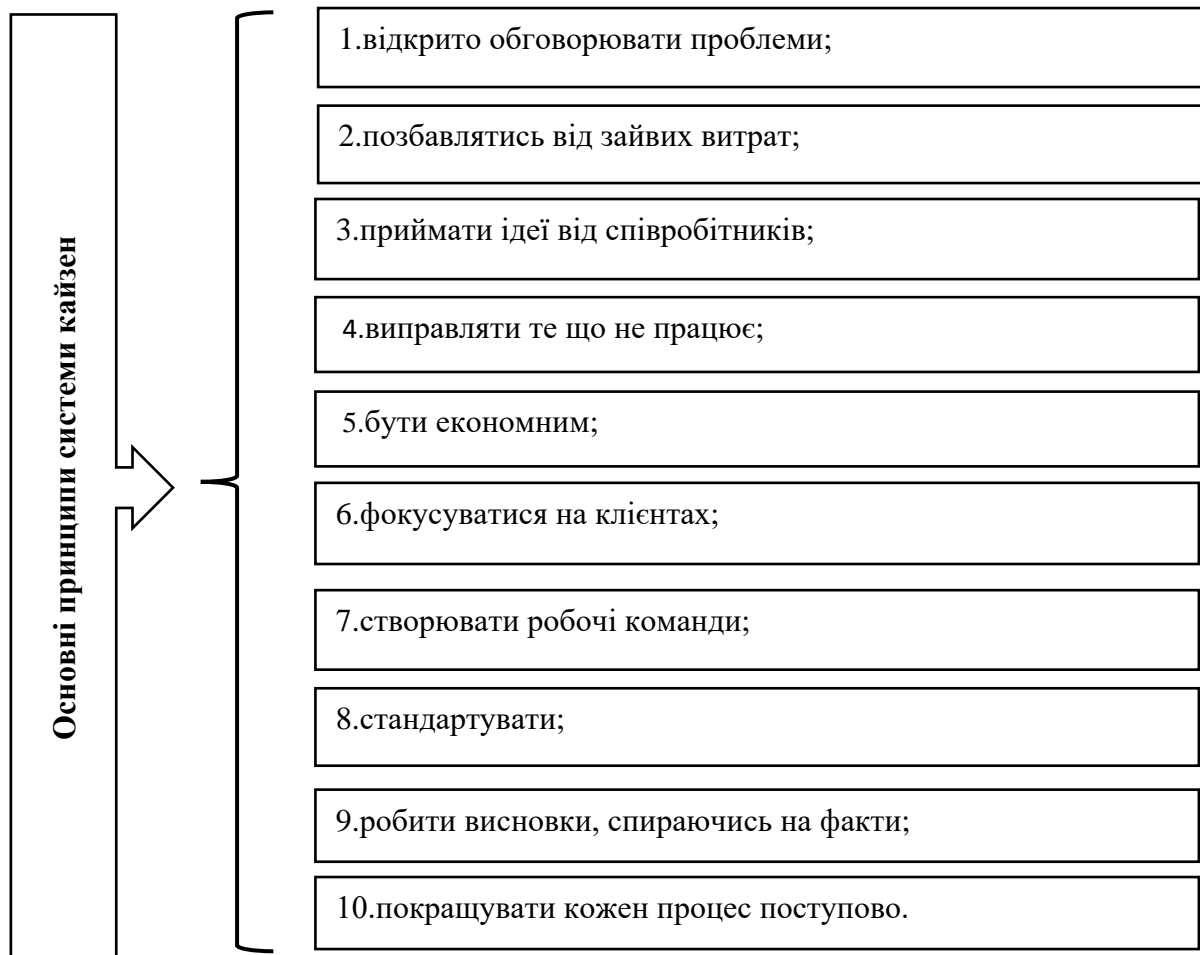


Рис.3 Основні принципи системи кайзен

Джерело: сформовано автором на підставі [19]

Застосування концепції постійного вдосконалення дозволило добитися успіхів таким відомим компаніям як Toyota, Ford, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita (підвищення рентабельності і конкурентоспроможності бізнесу без значних капіталовкладень) [23, с. 45]. Не зайвим є згадати один з принципів компанії тойота, як лідера виробництва автомобілів у світі виховуйте лідерів, які досконало знають свою справу, живуть філософією компанії і можуть навчити цьому інших, краще виховувати лідерів всередині компанії, робота лідера - власним прикладом показувати філософію компанії, хороший лідер розуміє завдання в деталях.

Концепція кайдзен передбачає високий рівень проінформованості кожного працівника підприємства щодо її основних цілей та напрямів



розвитку, не кажучи вже про власні професійні обов'язки. Досягнення високих результатів підприємства неможливе без повного розуміння й прийняття її співробітниками головних цінностей та культури підприємства, на якому вони працюють.

В сучасних умовах науково-технічного прогресу та розвитку економіки основною конкурентною перевагою підприємства на ринку стає освіта і кваліфікація працівників підприємства, які мають змогу підтримати техніко-технологічний та інноваційний потенціал підприємства. Ефективним способом підтримувати необхідний освітній рівень, здійснювати інвестування в людський капітал підприємства, є «економіка участі» - поширення власності на засоби виробництва і управління на працівників підприємства. «Економіка участі» спрямована на вдосконалення використання усього людського потенціалу організації [24].

В свою чергу можемо зазначити, що впровадження концепції кайзен у управління підприємством можливе тільки за умови наявності значної кількості високопрофесійних та якісно освідчених та вмотивованих фахівців. Право працівників в управлінні підприємством законодавчо закріплене, зокрема відповідно ст 2 КЗпП участь в управлінні підприємством, установою, організацією відповідно до національного законодавства належить до основних трудових прав працівників (ст. 2 КЗпП). Зміст цього права закріплений у ст. 245 КЗпП, відповідно до якої працівники мають право брати участь в управлінні підприємствами, установами, організаціями через загальні збори (конференції), ради трудових колективів, професійні спілки, які діють у трудових колективах, інші органи, уповноважені трудовим колективом на представництво, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства, установи, організації, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування. Водночас закріплюється обов'язок власника або уповноваженого ним органу створювати умови, які б забезпечували участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями. Закон також зобов'язує службових осіб підприємств, установ, організацій у встановлений строк розглядати критичні зауваження і пропозиції працівників і повідомляти їх про вжиті заходи [25].

Ми вважаємо, що незважаючи на право в управлінні більшість працівників дуже пасивно відносяться до його реалізації, оскільки не мають жодної мотивації, не вірять що їхня думка, пропозиція чи ідея вдосконалення будь-яких виробничих чи інших процесів буде розглянута та впроваджена, особливо це стосується підприємств, установ та організацій державної та комунальної власності. На жаль ми змушені констатувати той факт, що вищезгадані установи не бажають змінювати давно застарілі і малоефективні управлінські рішення. Деякі керівники підприємств живуть за старими



поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Слід зазначити, що концепція кайдзен поки що не здобула широкої популярності серед українських підприємців. Це можна пояснити рядом причин, а саме: економічна нестабільність та відсутність теоретичних та практичних доробків у цьому напрямі. Окрім того, важливими є також відмінності у ментальності, що іноді викликають ворожість з боку українських підприємців перед кардинальними змінами [26, с. 197].

Дослідження свідчать, що чимало українських підприємств досить слабо проінформовані про переваги впровадження концепцій кайдзен в управління підприємством, зрозуміло, що не розуміючи механізм впровадження він буде малоефективним, є також класична проблема бюрократизації процесів на підприємствах, наступною проблемою ми вбачаємо це розуміння необхідності впровадження концепції, але в більшості випадків тільки у формі декларування, а не реалізації, і на останок це прагнення результату одразу без формування довгострокової стратегії впровадження.

Висновки. В основі японського кайдзен лежить нескінченний пошук постійного точного визначення проблеми та надання рішень. Впровадження кайдзен може стати легше за умови безперервних зусиль працівників, крім визначення критичних факторів що може спричинити збій програми кайдзен необхідні для процвітання. Принципи кайдзен передбачають практичність підхід і низькі витрати на вдосконалення. На нашу думку, розуміння концепції сприятиме тому, що працівники активно будуть їх реалізовувати, проте це буде можливо лише при всебічному дотриманні з обох сторін, як працівників так керівної ланки управління підприємством. Ми переконані, що тільки при спільних інтересах можливо ефективно її впроваджувати. Досить важливим елементом беззаперечно має бути мотивація кожного суб'єкта участі, не буде мотивацій чи якщо буде ігнорування будь-яких ідей та пропозицій працівники одразу перейдуть у пасивний стан і будуть лиш спостерігачами процесу.

Об'єднання та розуміння спільності інтересів органів управління і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Тому в сучасних умовах розвитку ринкових відносин економіка участі є надзвичайно важливим методом управління діяльністю підприємства, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим аспектом ефективної діяльності підприємства.

Література:

1. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 7. С. 26–30.



2. Скілько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2016. № 5, С.33 – 40.
3. Гладкова А.О. Стратегії XXI століття. Нові альтернативи стратегічного аналізу в умовах глобальної конкуренції. *European journal of economics and management*. Praha. 2019. Volume 5. Issue 1. 372 с. С. 16 25. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/04.pdf
4. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2016. 531 с.
5. Imai M. *Kaizen The Key to Japan's Competitive Success*. New York : McGraw-Hill Education, 1986.
6. Kumar, R. (2019). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 4(2), 452–459. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037>
7. Kumar, R. (2021). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037>
8. Сігідов Ю.І. Еволюційний характер розвитку системи кайдзен: історичний та предметно-універсальний підходи *Фінансова аналітика: проблеми та рішення*. 2013. № 48. С. 20–30
9. Карась Е. Використання філософії «кайдзен» як сучасної практики в управлінні підприємством. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11950/1/104.pdf>.
10. Коб'єл К. Мотивація в стилі ЕКШН. Захват заразливий / К.Коб'єл. пер. з німец. М. : Альпіна Паблішер, 2011. 192 с
11. Кісельова Є. Практичний посібник з впровадження методу Кайдзен на підприємствах Узбекистану. під заг. ред. к.е.н. А.Е. Шайхова. Ташкент : Vaktria press, 2014. 60 с
12. Чимшит С. І. Управління потенціалом складних соціально-економічних систем: монографія. Дніпропетровськ : ПП«Моноліт», 2008. 351 с.
13. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ.: «Освіта України», 2013. 480 с.
14. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Москва. Альпина Паблішер. 2018. 274с.
15. Лазоренко Т.В., Тимошук С.П. Kaizen: японська стратегія для успішного розвитку українського підприємництва. Молодий вчений. 2018 12 (64) С. 283-287
16. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У, пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. 536 с.
17. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
18. Качалай В.В. Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 273—276.
19. Пискун, Е. Японская практика управления на украинском производстве. *Менеджер по персоналу*. № 2. 2014. С. 18-31.
20. Громцева О.В., Стрюков В.В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91). С. 66–74.
21. Мельник О, Казимірчик Н. Застосування концепції кайдзен на підприємствах харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ* 2020. Том 26, № 1 С.58-62



22. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (дата звернення: 6.07.2023).
23. Гречко А.В., Солосіч О.С., До Тхі Мінь Тхао Особливості застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 24. С. 104-113.
24. Стрижеус.Л Особливості розвитку «Економіки участі» в організації. *Ефективна економіка* № 4, 2013
25. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 6.07.2023)
26. Тульчинська С.О. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр. В. 13. К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. С. 195—202.

References:

1. Shashyna, M., Fedotov, O. (2018) Zastosuvannia kontseptsii kaidzen menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv.[Application of the concept of kaizen management to increase the efficiency of domestic enterprises.] *Ahrosvit-Agroworld*. 7. 26–30. [in Ukrainian].
2. Skitsko, V. (2016) Industriia 4.0 yak promyslove vyrobnytstvo maibutnoho. [Industry 4.0 as industrial production of the future.] *Zhurnal "Investysii: praktyka ta dosvid"- Journal "Investments: practice and experience*. 5, 33 – 40 [in Ukrainian].
3. Hladkova, A. (2019) Stratehii XXI stolittia. Novi alternatyvy stratehichnoho analizu v umovakh hlobalnoi konkurentsii.[Strategies of the 21st century. New alternatives of strategic analysis in conditions of global competition] *European journal of economics and management*. Praha. Volume 5. Issue 1. 372 s. S. 16 25. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/04.pdf [in English].
4. Bondar-Pidhurska, O.(2016) Naukovo-metodolohichni zasady staloho innovatsiinoho sotsialno oriantovanoho rozvytku ekonomiky: monohrafiia. Poltava : RVV PUET, 531 p. [in Ukrainian].
5. Imai, M.(1986) Kaizen The Key to Japan's Competitive Success / M.Imai. New York : McGraw-Hill Education [in English].
6. Kumar, R. (2019). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 4(2), 452–459. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> [in English].
7. Kumar, R. (2021). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> [in English].
8. Sihidov, Yu. (2013) Evoliutsiinyi kharakter rozvytku systemy kaidzen: istorychnyi ta predmetno-universalnyi pidkhody [The evolutionary nature of the development of the kaizen system: historical and subject-universal approaches] *Finansova analityka: problemy ta rishennia-Financial analytics: problems and solutions* 48. 20–30[in Ukrainian].
9. Karas, E. (2010) Vykorystannia filosofii «kaidzen» yak suchasnoi praktyky v upravlinni pidpriemstvom [Using the philosophy of "kaizen" as a modern practice in enterprise management] URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11950/1/104.pdf> [in Ukrainian].
10. Kobiel, K. (2011) Motyvatsiia v styli EKShN.[Motivation in the style of EKSHN. Enthusiasm is contagious] *Zakhvat zarazlyvyi / K.Kobiel. per. z nimets. M. : Alpina Pabliher, 192 p* [in Ukrainian].



11. Kisielova, Ye. (2014) *Praktychnyi posibnyk z vprovadzhennia metodu Kaidzen na pidpriemstvakh Uzbekistanu.*[A practical guide to implementing the Kaizen method at enterprises in Uzbekistan] pid zah. red. k.e.n. A.E. Shaikhova. Tashkent : Baktria press. 60 p.[in Ukrainian].
12. Chymshyt, S. (2008) *Upravlinnia potentsialom skladnykh sotsialno-ekonomichnykh system* [Management of the potential of complex socio-economic systems]: monohrafiia. Dnipropetrovsk : PP«Monolit» 351 p. [in Ukrainian].
13. Bondar, O., Hliebova, A. (2013) *Innovatsiinyi menedzhment.*[Innovation management] Navchalnyi posibnyk. Kyiv.: «Osvita Ukrainy» 480 p. [in Ukrainian].
14. Masaaky Ymay Kaidzen.(2018) *Kliuch k uspekhu yaponskykh kompanii.*[The key to the success of Japanese companies] M: Alpyna Pablysher. 2018. 274s. [in Ukrainian].
15. Lazorenko, T., Tymoshchuk, S.(2018) *Kaizen: yaponska stratehiia dlia uspishnoho rozvytku ukrainskoho pidpriemnytstva.*[Kaizen: Japanese strategy for successful development of Ukrainian entrepreneurship.] *Molodyi vchenyi-Young scientist* 12 (64), 283-287[in Ukrainian].
16. Staut, L. (2007) *Upravlyenye personalom. Nastolnaia knyha menedzhera* [Personnel Management. Manager's Handbook] per. s anhl. M.: OOO «Yzdatelstvo «Dobraia knyha» 536 s. [in Ukrainian].
17. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). *Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvovom.*[Personnel management in the modern enterprise management structure.] *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> [in Ukrainian].
18. Kachalai, V. (2013) *Kaidzen-kostynh: dosvid i perspektyvy vprovadzhennia na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy.*[Kaizen costing: experience and prospects of implementation at industrial enterprises of Ukraine] *Biznes Inform-Business Inform*, 8. 273—276. [in Ukrainian].
19. Pyskun, E. (2014) *Yaponskaia praktyka upravleniia na ukraïnskom proyzvodstve.* [Japanese management practice in Ukrainian production.] *Menedzher po personal-HR manager*. 2, 18-31. [in Ukrainian].
20. Hromtseva O., Striukov V.(2020) *Perspektyvy zastosuvannia metodyky «Kaidzen» pid chas zmin u medychnii haluzi Ukrainy.*[Prospects for the application of the "Kaizen" methodology during changes in the medical industry of Ukraine.] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia- Economy, management and administration*. 1(91). S. 66–74. [in Ukrainian].
21. Melnyk, O, Kazymirchuk, N. (2020) *Zastosuvannia kontseptsii kaizen na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti.*[Application of the Kaizen concept at food industry enterprises.] *Naukovi pratsi NUKhT- Scientific works of the NUHT* Tom 26, № 1 S.58-62[in Ukrainian].
22. *Liderstvo v komandi ta etapy yii rozvytku.*[Team leadership and stages of its development. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (access date: 07/06/2023). [in Ukrainian].
23. Hrechko, A., Solosich O., *Do Tkhi Min Tkhaio* (2019) *Osoblyvosti zastosuvannia efektyvnykh metodiv upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii na vitchyznianskykh pidpriemstvakh.*[Features of the application of effective methods of managing the competitiveness of products at domestic enterprises.] *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo-Modern problems of economy and entrepreneurship*. Vypusk 24. S. 104-113. [in Ukrainian].
24. Stryzheus, L (2013) *Osoblyvosti rozvytku «Ekonomiky uchasti» v orhanizatsii.* [Features of the development of the "Economy of participation" in the organization.] *Efektivna ekonomika- Efficient economy* № 4 [in Ukrainian].
25. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [Labor Code of Ukraine] : Zakon Ukrainy vid 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. [in Ukrainian].
26. Tulchynska, S. (2024) *Suchasni problemy orhanizatsii upravlinnia personalom na pidpriemstvop* [Modern problems of organization of personnel management at the enterprise] *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva- Modern problems of economy and entrepreneurship.. zb. nauk. pr.* V. 13. K.: IVTs "Politekhnikha" S. 195—202. [in Ukrainian].