

УДК:339.138:330.8

JEL Classification: B21,L31,M31

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.11>

Тетяна Гордіца, к.е.н, доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-2598-3624>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

Тетяна Заволічна, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-7655-1170>

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ДИСЦИПЛІНИ «ІСТОРІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ»

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Посилення стійкості громадських організацій (ГО) є актуальним питанням як в площині менеджменту самих організацій так і в аспекті реалізації «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки». Аналіз діяльності вітчизняного громадського сектору засвідчив, що його основними проблемами є недостатнє фінансування та брак розуміння основ стратегічного управління. Доцільним є проведення дослідження проблематики забезпечення ефективності діяльності ГО України в аспекті еволюції теоретичних та практичних компонентів менеджменту та некомерційного маркетингу.

Мета дослідження. Обґрунтування необхідності впровадження підходів маркетингового менеджменту в діяльність ГО України з врахуванням особливостей економічної історії їх розвитку.

Методи дослідження. Вирішення зазначених у статті завдань здійснено за допомогою загальнонаукових методів дослідження, зокрема: порівняння, наукової абстракції, узагальнення, аналізу та синтезу. Методологічною і теоретичною основою дослідження є положення теорії управління, історії економіки та економічної думки, маркетингового менеджменту, некомерційного маркетингу та положення, викладені у державних нормативно-правових документах України з проблематики розвитку громадянського суспільства.

Результати. Простежено еволюцію засад «третього сектору» розвинутих демократичних країн в площині дисципліни «Історії економіки та економічної думки». Систематизовано етапи та основні тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні з 90-х років ХХ ст. до сьогодення. Проаналізовано інструменти маркетингового менеджменту в розрізі забезпечення ефективної діяльності ГО – стратегічне планування, канали комунікації, проектний менеджмент, фандрейзер, моніторинг та транспарентність.

Практичне значення. Імплементовано методику управління змінами у громадських об'єднаннях України до умов воєнного стану. Виокремлено нові тренди менеджменту громадських організацій.

Перспективи подальших досліджень. Дослідження стратегій управління волонтерськими та благодійними організаціями.

Ключові слова: громадські організації, історія економіки та економічної думки, менеджмент ГО, маркетинговий менеджмент, некомерційний маркетинг, «Інформаційні війни», медіаграмотність, лідерство.

Кількість джерел: 9, кількість таблиць: 1.

Tetyana Gorditsa, Candidate of Economics Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-2598-3624>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi,

Tetyana Zabolichna, Candidate of Economics Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-7655-1170>

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

**ASPECTS OF MARKETING MANAGEMENT
OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF THE DISCIPLINE
"HISTORY OF ECONOMICS AND ECONOMIC THOUGHT"**

Summary

The article considers the issue of ensuring the effectiveness of domestic non-governmental organizations in terms of theoretical and practical components of management and marketing. The evolution of the principles of the "third sector" in space of "History of Economics and Economic Thought" is traced. The stages and main tendencies of civil society development in Ukraine since the 90s of the XX century to up to date are systematized. The factors of ensuring the effective operation of public organizations are analyzed - strategic planning, communication channels, project management, fundraiser, financial sustainability indicators, monitoring and transparency. Peculiarities of marketing in the field of charitable institutes and volunteering are considered. The method of managing changes in non-governmental associations of Ukraine to the conditions of martial law has been implemented. New trends in the management of public organizations are identified: adaptability of strategic planning; mobility in resource management; maximum transparency; effective internal and external feedback; digitalization; creation of networks of non-governmental organizations; introduction of project fundraising. It is generalized that in the conditions of war leaders of non-governmental organizations combine several roles: 1) a marketer who forms the requests of NGOs and makes proposals to potential donors; 2) project manager, who administers the progress of team tasks and deadlines; 3) PR-professional; 4) a strategist who adapts the capabilities of the NGO to the donor's requests; 5) a sales specialist who, as it can be said, sells NGO to the donor; 5) a financial manager who efficiently and transparently uses the resources involved; 6) a leader-manager who harmoniously combines professional and soft-skills.

Keywords: non-governmental organizations, history of economics and economic thought, NGO management, non-profit marketing, marketing management, «Information wars», media literacy, leadership.

Number of sources – 9, number of tables – 1.

Постановка проблеми. Три десятки років незалежності України характеризуються неймовірними темпами розвитку інститутів громадянського суспільства, які є засадою демократичної форми врядування. Найпоширенішою є така центральна складова громадянського суспільства, як громадські організації (ГО). Зокрема, якщо кількість зареєстрованих громадських організацій в Україні на кінець 1991 року становила лише 324, то в 2021 році – 94353 [1, с.25]. Проте цей процес характеризується певною історичною ситуативністю соціальної мобілізації та недостатнім ступенем сталості діяльності вітчизняних громадських організацій. Отже, для громадських об'єднань України залишаються проблемними управлінські питання щодо стратегічного планування, залучення ресурсів, брендування, розвитку партнерських відносин з державними утвореннями та бізнесом. Наразі широкомасштабне піднесення громадянського руху (волонтери, благодійні фонди, мережі ГО, ініціативи громадян) у боротьбі з російським агресором загострило необхідність переходу вітчизняного «третього сектору» до сучасних концептів менеджменту та маркетингу. Ефективний менеджмент громадськими організаціями дозволяє вирішити як їх внутрішні організаційні завдання, так і сприяє реалізації одного з стратегічних завдань України – посилення сталості громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці дослідження сутності категорій та особливостей ринку громадських організацій України присвячені праці Л. Василенка, А. Гостевої, В. Кравчук, Л. Козак, М. Требіна, О. Мусієнко, Н. Халди. Вивчення питань сталості діяльності вітчизняних громадських організацій, їх фінансової життєздатності та недержавного фандрейзингу здійснювались у роботах Л. Абрамова, К. Ботанової, Д. Горелова, А. Гулевської-Черниш, О. Корнієвського, І.Ткачук. Досліджували можливості підвищення ефективності діяльності громадських організацій завдяки модифікації їх управлінських та маркетингових стратегій такі науковці, як Б. Давиденко, Н. Соломянюк, Ю. Тищенко, Н. Язвінська. Проте питання впровадження модерного інструментарію менеджменту та некомерційного маркетингу в діяльність вітчизняних громадських організацій з врахуванням особливостей їх економічної історії досі недостатньо розкриті. Зокрема, вітчизняний дослідники О. Тупиця та Є. Худий зазначають, що: «З підвищенням рівня професіоналізації менеджменту громадських структур буде зменшуватися ефект технологічного маніпулятивного навіювання та спроб омани громадян недоброчесними політичними силами» [2,

с.3]. Це ще один аргумент щодо потреби проведення додаткових досліджень цієї проблематики.

Формування цілей статті. Мета статті – дослідити особливості розвитку концептів менеджменту та некомерційного маркетингу громадських організацій в площині впливу на ступінь їх організаційної спроможності, фінансової стабільності й сталості діяльності та провести історико-економічне осмислення тенденцій налагодження ефективної комунікації вітчизняних громадських об'єднань з владою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні становлення демократичної держави безпосередньо пов'язане з розвитком громадянського суспільства. Громадянське суспільство – це поле суспільної співдії громадян, об'єднаних задля захисту прав та інтересів, прийняття спільних рішень в контексті досягнення сукупного блага, зокрема – у взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та політичними інститутами.

Проблематика формування інститутів громадянського суспільства бере почин ще з часів філософів античності та тією чи іншою мірою досліджується кожною науковою школою економічної науки. Як свідчить історія економіки та економічної думки, співтовариства індивідів, пов'язаних релігійними, політичними чи професійними засадами, були ще в стародавніх цивілізаціях. Існування цих об'єднань мало законодавчу регламентацію ще в ті часи та певним чином стосувалися сукупності інтересів: держави, соціальних груп та індивідів. Зокрема, Аристотель описував в своїх працях вплив специфічного політичного угруповання античної аристократії на державне управління, досліджував особливості антидемократичних дій афінських гетерій (V ст. до н.е.) – таємних товариств олігархів [3, 21]. Закони Солона систематизували процедуру вільного утворення колегій, які мали змогу прийняти будь-яке рішення при умові, що воно не суперечить публічним законам. У римських законах «XII таблиць» колегії класифікуються на релігійні та майново-професійні (торгові корпорації, ремісні цехи, благодійні організацій та об'єднання за інтересами). В середньовічній Європі були поширеними релігійні братерства, політичні об'єднання, професійні організації, союзи взаємодопомоги та гільдії. На нашу думку, різнопланові гільдії (купецькі, благодійні, світські, ремісничі) міст кінця XI ст., що мали Магдебурзьке право, можна вважати прототипом сучасних неурядових організацій. Адже їхніх членів об'єднувала спільна мета, духовні та матеріальні цінності, норми поведінки, Статут. Товариства, в ході реалізації статутної мети, мали право відкривати окремі установи, збирати пожертви, проводити спектаклі, читання, концерти, ярмарки. Епоха ВГВ та буржуазних революцій додала громадським організаціям рис соціального захисника промислових робітників. Так, у Великобританії XVII ст. з прийняттям «Статуту благодійництва» функціонували недержавні служби

соціального забезпечення. Французька «Декларація прав людини і громадянина» проголосила суспільними цінностями волю, безпеку та власність громадян. У більшості країн Західної Європи середини ХХ ст. право на діяльність об'єднань громадян гарантували конституції. В цей період масово виникають правозахисні організації з охорони навколишнього середовища, відстоювання прав жінок та боротьби за мир.

Узагальнюючи історико-економічний еккурс становлення громадських організацій як фундаментальної складової громадянського суспільства, можемо виокремити, що їх статус еволюціонував разом із суспільством і статусом громадянина: «від необмеженого права на об'єднання в Стародавній Греції – до регулювання окремих прав і обов'язків об'єднань осіб в Стародавньому Римі, через професійні середньовічні корпорації з суворю регламентацією праці та побуту членів, заборони на створення політичних організацій – до дозволу на створення профспілок і політичних партій ХІХ ст., закріплення права на волю об'єднань в національному законодавстві, а в середині ХХ ст. – і в міжнародних нормах» [4, с.9].

Дослідження історії розвитку громадянського суспільства в незалежній Україні показало, що за тридцять років воно трансформувалося зі статусу рухів молоді, довколаполітичних об'єднань та профспілок буремних 90-х років у впливового учасника фундаментальних суспільно-політичних процесів. Активізації громадських організацій сприяло ухвалення в 1992 році Закону України «Про об'єднання громадян». Експерти зазначають таку особливість в динаміці вітчизняних громадських організацій – підйом активності спостерігається напередодні та в часи викликів як демонстрація опору громадськості. Можна виокремити такі хвилі сплеску створення нових громадських об'єднань в Україні:

- напередодні Помаранчевої революції (2004-2005 рр.): кількість ГО за рік протесту проти підтасовки результатів президентських виборів 2004 р. зросла на 355; новацією в еволюції громадянського суспільства стало створення громадських коаліцій;

- напередодні Революції Гідності (2010-2014 рр.): кількість легалізованих ГО зросла в 32,5 рази; асоціацій громадян – в 7 разів; професійних об'єднань – в 11,5 рази [1, с.17];

- 2022 р.: за час війни громадський рух став всеукраїнським, наразі офіційної статистики не має, проте всі ГО, волонтери та благодійники об'єднали зусилля – стали єдиним волонтерським, логістичним та фандрейзерівським хабом, що працює 24/7, в боротьбі з ворогом.

Тенденцію в формуванні вітчизняних інститутів громадянського суспільства засвідчують дані (табл. 1).

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Дані свідчать, що є не лише кількісна позитивна динаміка, а й якісна – появилися нові типи та форми. Якщо у середині 90-х на стадії генези ГО України формувалися за рахунок лідера, то сьогодні це вже більше інститут, спроможний розвиватися та адекватно реагувати на потреби громадян, а головне – вибудовує прозору та продуктивну систему управління.

Таблиця 1

Динаміка розвитку громадських об'єднань в Україні*

Типи організацій	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
ГО	64526	70321	75988	80461	84608	88882	94353
Профспілки	25853	26321	27070	27601	28026	28486	28849
Благодійні	13579	15384	16837	17726	18433	19112	20144
Релігійні	24957	23261	24072	25233	26075	26437	26758
ОСББ	15719	17109	26080	27999	29916	32700	36223
ОСН	1358	1415	1497	1552	1572	1614	1678
Громадська спілка	526	753	990	1254	1455	1718	1962

*Джерело: сформовано авторами на підставі даних ЄДРПОУ Державної служби статистики України [5].

Менеджмент ГО є особливим різновидом управлінської діяльності, що потребує суворої уваги до цілей і завдань ГО, попиту громадян та стану розвитку держави й соціуму загалом. Специфіка полягає в тому, що ГО реалізують ініціативи, які не пов'язані безпосередньо з інтересами отримання прибутку чи особистісної вигоди. Узагальнюючи підходи науковців в аспекті функцій ГО, можемо виокремити, що їх варто згрупувати в дві основні групи:

- ті, що спрямовані на вдосконалення системи влади в державі;
- ті, що націлені на задоволення інтересів членів організацій.

Сталість діяльності ГО визначається ступенем спроможності виконувати статутні цілі в довготривалому періоді. Неурядова організація повинна звітувати за ступінь досягнення стратегічних цілей перед громадянами (або ширше – суспільством), оскільки від них вона отримує підтримку та фінансування. Головним механізмом, який забезпечує підзвітність у цьому «договорі», є функціонуюча система «належного врядування» – коли в руках однієї людини чи групи не акумулюються влада й ресурси. Основні принципи належного врядування ГО:

1. Формальна структура, яка визначається Статутом.
2. Розмежування врядування та менеджменту.
3. Підпорядкованість місії [6, с.3].

Місія ґрунтується на цінностях, які поділяють члени та прихильники ГО. Вона є особливою «угодою» між ГО та донорами в контексті продукування споживчої цінності. Оскільки особливістю споживчої вартості послуг ГО є мотивація до зміни

поведінки виразників цільових груп, то ефективним шляхом досягнення її стратегічних цілей є активне впровадження концептів маркетингового менеджменту. На нашу думку, синергія поєднання інструментів менеджменту в громадському секторі та некомерційного маркетингу дозволяє схематизувати процес створення споживчої цінності на ринку громадських організацій в логічну послідовність п'ятьох етапів мотивації до зміни поведінки аудиторії:

1. Виявлення проблеми – виявлення та оцінка запиту громади на вирішення соціальної проблеми, що ґрунтується на вивченні поточної ситуації експертами, ймовірному визнанні пріоритетних завдань, які визначені в державних чи регіональних програмах розвитку. На цьому етапі менеджери ГО повинні прийняти рішення щодо: а) визначення учасників ринку та характеру їх взаємодії; б) з'ясування цілей контрагентів (потенційних партнерів, донорів, кінцевих споживачів).

2. Вибір методів – пошук найкращих методів розв'язання та оцінка альтернатив подолання наявної проблеми фахівцями громадської організації та спеціалістами проблемної галузі. Тут менеджерські рішення продовжують логічну послідовність попереднього етапу та торкаються таких аспектів: в) аналіз впливів на ГО внутрішнього та зовнішнього середовища; г) діагностика ринку та самої ГО; г') визначення критеріїв маркетингових цілей; д) розробка комплексу стратегічних та тактичних планів діяльності, планів бюджетування, контролю.

3. Комунікація – після визначення стратегічного плану дій проходить відбір найбільш ефективних способів агітації цільової аудиторії щодо мотивації їх до змін поведінки. Менеджерські рішення на цій стадії акцентуються на: е) отримання зворотного зв'язку.

4. Навчання – постійно проводяться освітні проекти для груп населення щодо формування сталого використання нових моделей поведінки та взаємодії у суспільстві задля підвищення якості життя мешканців, що і є ціллю ГО.

5. Зміна поведінки – чинять тиск на органи влади, генерують громадську активність на вирішення суспільної проблеми.

Сьогодні, в час повномасштабної війни України з путінською агресією за демократичні цінності, спостерігається унікальна згуртованість громадськості – формується єдиний волонтерський рух вітчизняних та дружніх країн «третього сектору» з надання допомоги ЗСУ, ТРО, вимушеним переселенцям. Індикатором оцінювання активності суспільства є саме залучення до громадської діяльності волонтерства. Феномен українського волонтерства в умовах цієї війни стане предметом майбутніх досліджень економістів, соціологів та публічного управління. Новими трендами менеджменту ГО в умовах воєнного стану є [7, с.2]:

- гнучкість у підходах та форматах роботи – необхідність переходу до agile-планування та формування команди кейс-менеджерів, що дозволяє ухвалювати

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

стратегічно важливі рішення швидко і враховувати ситуацію, що постійно змінюється;

- максимально прозора комунікація всередині команди – громадської організації з її партнерами (зарубіжними донорами та кінцевими споживачами – армією, вимушеним переселенцям, теробороні), це передбачає регулярні апдейти стосовно нових потреб суспільства в час війни та оперативних планів громадських організацій з надання максимальної підтримки армії та громадянам, які постраждали від війни;

- широка діджиталізація та навички засад курсу «Інформаційні війни» – задля захисту персональних даних більшість сервісів були перенесені до хмарних дата-центрів в Європі та США; з метою донесення сенсів про нашу боротьбу до міжнародних організацій, урядів та громадськості країн світу необхідно задіяти усі можливі засоби сучасної комунікації: традиційні ЗМІ, соціальні мережі, петиції, особисті контакти, таргент, чат-боти, громадські платформи, флешмоби;

- самоорганізація команд громадських ініціатив за принципом мережовості та добросусідства з метою підвищення гнучкості організації логістики гуманітарної допомоги через громадські організації, які вже мають успішний досвід у реалізації проєктів транскордонного співробітництва;

- застосування нових форм «недержавного фандрейзингу» – в умовах воєнного стану перевага надається не довготривалому, а проєктному фандрейзингу: спершу громадська організація формує запити та робить пропозиції для ймовірних донорів, потім ефективно й прозоро використовує залучені ресурси донора, заключним етапом є звіт та опікунство-подяка надавачу ресурсів [8, с.1];

- дотримання маркерів медіаграмотності в процесах прийняття управлінських рішень в час інформаційної та повномасштабної війни – критичне споживання інформації щодо ідентифікації інтересів контрагентів, протистоянні маніпуляціям російських ЗМІ, створенні контенту для самовираження ГО та спілкування з прихильниками та донорами, вибору каналів комунікації, захисті персональних даних.

- активізації впливу відповідального лідерства задля зміни поведінки виразників цільових груп [9, с.5].

Успішним прикладом нового менеджменту громадських ініціатив у час війни є діяльність волонтерського хабу «Help Ukraine Romania». Це ініціатива громадської організації «Милосердя» Чернівецької міської ради у співпраці з органами влади України та волонтерськими бізнес-проєктами. Громадське об'єднання «Help Ukraine Romania» – це створений з нуля, на другий тиждень повномасштабної війни України з росією, спільний логістичний хаб з двома центрами:

1) хаб у Сереті (Румунія) – сюди доставляють гуманітарну допомогу з різних країн світу, а вони допомагають транспортувати її через румунсько-український кордон;

2) хаб у Чернівцях (Україна) – отримує та опрацьовує запити щодо надання гуманітарної допомоги з усієї України через офіційні канали; доставляє гуманітарні вантажі з Чернівців у інші частини України, де наразі потрібна допомога в партнерстві з найбільшою логістичною компанією України «Нова пошта» та «Укрзалізниця» та приймає внески для закупівлі необхідної гуманітарної допомоги та її перевезення.

Особливістю менеджменту діяльності цього волонтерського хабу є 100% прозорість та оперативність всіх операцій: від заповнення онлайн замовлення; маркування видів допомоги; реєстрації транспортного засобу, що доставляє допомогу з усіх країн світу на транзитний склад у Сереті (4 км від румунсько-українського кордону) та на головний склад у Чернівцях (40 км від кордону); логістики по Україні, де тривають бойові дії, до публікації звіту. Машини з допомогою вносять у верифіковану базу, і вони проїжджають блокпости без зупинок. Волонтери хабу шукають транспорт, перевіряють вантаж на недопустимість заборонених предметів, сортують та вантажать гуманітарну допомогу. Волонтерський хаб працює за принципом «порожнього складу»: якщо транзитний чи головний склади наповнені, і його не відвантажують до кінця дня – значить, сьогодні погано попрацювали. Ефективності діяльності «Help Ukraine Romania» сприяє широке залучення різних партнерів. Так, лікарі допомагають якісно формувати набори медикаментів відповідно до запитів регіонів доставки, а Чернівецька міська рада може за пів години знайти представників офіційних муніципалітетів будь-якого містечка або селища та дізнатися, які речі необхідні. Така синергія зусиль демонструє нові сенси сталості громадських ініціатив – запровадження підходу поваги до включення та різноманіття (Diversity and Inclusion) у суспільне життя.

Висновки. Динамічні зміни середовища функціонування вітчизняних ГО вимагають ширшого впровадження сучасних підходів менеджменту та некомерційного маркетингу. Сьогодні керівник ГО має гармонізувати свої професійні управлінські компетенції зі soft-skills. В площині теорії управління змінами керівництво ГО повинно уособлювати ролі: стратега, який пристосовує можливості ГО до запитів свого сегменту впливу та донорів; проектного менеджера, який адмініструє роботу команди згідно з дедлайнами; маркетолога, який досліджує кон'юнктуру запитів на споживчі цінності ГО та просуває послуги ГО ймовірним донорам; фінансового менеджера, який ефективно й прозорливо використовує залучені ресурси; PR-фахівця з налагодження якісної комунікації з партнерами та лідера-менеджера, який спроможний формувати та розвивати партнерство взаємодії органів державної влади та самоврядування з громадською організацією. Така синергія забезпечує стаке зростання загальної ефективності організації та почуття задоволеності її членів.

Перспективи подальших досліджень. Дослідження методів розробки стратегії сталого розвитку волонтерства та інститутів благодійництва; обґрунтування комплексу маркетингових заходів для впровадження в менеджмент волонтерського руху України на підставі узагальнення досвіду міжнародних волонтерських організацій та модифікація підходів управління благодійними організаціями.

Список використаних джерел:

1. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні: шлях протягом 30-ти років та ключові аспекти 2021 року : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2021. 112 с.
2. Тупиця О., Худий Є. Менеджмент громадських організацій: стратегія політичної ефективності у транзитивному суспільстві. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Історія. Політологія.* 2018. Вип. 21. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2018_21_36
3. Аристотель. Політика: пер. з давньогрец. та передм. О. Кислюка. Київ, 2000. 239 с.
4. Козак Л. Неурядові організації Європейського Союзу: порівняльний аналіз громадських організацій України. Київ : Коаліція «Свобода вибору», 2019. 48 с.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Ботанова К. Культурна політика останньої декади: як жити з постійно відкритим вікном можливостей. URL: https://lb.ua/culture/2019/12/23/445542_kulturna_politika_ostanno.html
7. Zavolichna T., Hrytsku-Andriiesh Y. Features of management of public organizations in conditions of full-scale war. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів. 11-13 травня 2022 року, Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія).* С. 67-69. URL: <http://mmix.cv.ua/novyny/zbirnyk-tez-potensial-stalogo-rozvytku-v-umovah-regionalnyh-ta-globalnyh-vyklykiv>
8. Олейникова С. Хто такі фандрейзери та чому на них полюють неприбуткові організації. *Інтернет видання The Page*, 27.07.2020. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/hto-taki-fandrejzery-ta-chomu-na-nih-polyuyut-nepributkovi-organizaciyi>
9. Заволічна Т.Р., Зрибнева І.П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проектного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка.* 2021. № 830. С. 89-96. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/153>.

References:

1. The state of development of civil society in Ukraine: the path during 30 years and key aspects of 2021 (2021). NISS, Kyiv 112 p. (in Ukr.).
2. Tupitsa, O., Khudiy, Ye. (2018). Management of public organizations: strategy of political efficiency in a transitive society. *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia : Istoriiia. Politolohiia [Bulletin of Mariupol State University. Series: History. Politology]*, vol. 21, pp. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2018_21_36 (in Ukr.).
3. Aristotel (2000). *Polityka [Politics]*. From the ancient Greek and foreword O. Kislyuk. Kyiv, 239 p. (in Ukr.).
4. Kozak, L. (2019). *Neuriadovi orhanizatsii Yevropejs'koho Soiuzu: porivnial'nyj analiz hromads'kykh orhanizatsij Ukrainy [Non-governmental organizations of the European Union: a comparative analysis of public organizations in Ukraine]*. Coalition "Freedom of Choice", Kyiv, 48p. (in Ukr.).
5. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).

6. Botanova, K. Cultural policy of the last decade: how to live with a constantly open window of opportunity. URL: https://lb.ua/culture/2019/12/23/445542_kulturna_politika_ostanno.html (in Ukr.).
7. Zavalichna, T., Hrytsku-Andriiesh, Y. (2022). Features of management of public organizations in conditions of full-scale war. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii: Potentsial staloho rozvytku v umovakh rehional'nykh ta hlobal'nykh vyklykiv* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference: Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges], May 11-13, Chernivtsi (Ukraine) - Suceava (Romania). Pp. 67-69. URL: <http://mmix.cv.ua/novyyny/zbirnyk-tez-potentsial-stalogo-rozvytku-v-umovah-regionalnyh-ta-globalnyh-vyklykiv> (in Ukr.).
8. Oleynikova, S. Who are fundraisers and why they are hunted by non-profit organizations. Online edition - The Page, 27.07.2020. URL: <https://thepage.ua/en/experts/hto-taki-fandrejzery-ta-chomu-na-nih-polyuyut-nepributkovi-organizaciyi> (in Ukr.).
9. Zavalichna, T., Zrybnieva, I. (2021). Synergy of influence of leadership competences and negotiation skills on the project management effectiveness. *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Seriya Ekonomika* [Scientific herald of Chernivtsi University. Series Economics], vol. 830, pp. 89-96. URL: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2021-830-14>.

УДК 331.109.62

JEL Classification: M12,M14

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.12>

Valentyna Chychun, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>

Halyna Polianko, Senior Lecturer,

<https://orcid.org/0000-0002-6556-681X>

Nataliya Maksymiuk, Candidate of Philological Sciences,

<https://orcid.org/0000-0002-3970-2016>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THEORETICAL FUNDAMENTALS OF THE CONCEPT OF CORPORATE CULTURAL CULTURE AS A FACTOR OF CONFLICT PREVENTION AT THE ENTERPRISE

Summary

Topicality. Conflicts can arise within enterprises, regardless of the type of activity, forms of ownership and location for various reasons quite often. Their negative impact on the enterprise can appear through a decrease in its efficiency and the orientation of efforts to overcome