

- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Harper Business, 2006.
- Kharrington, D., Esseling, K. S., and Van Nimvegen, Kh. *Optimizatsiya biznes-protsessov : Dokumentirovaniye. Analiz. Upravleniye. Optimizatsiya* [Business Process Optimization: Documenting. Analysis. Control. Optimization]. St. Petersburg: Azbuka, 2002.
- Komandrovskaya, V. Ye., and Morozenko, O. Yu. "Biznes-protsesi pidpriemstva: сутnist ta metody vdoskonalennia" [Business Processes of the Enterprise: Essence and Methods of Improvement]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no. 30 (2011). <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>
- Kryvoviazuk, I. V., and Kulyk, Yu. M. "Reinzhyrnyrh lohistychnykh biznes-protsesiv i system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku" [Reengineering of Logistic Business-Processes and Systems as the Basis of their Selfimprovement and Development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2013): 87-94. <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>
- Robson, M., and Ullakh, F. *Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsessov* [A Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: Audit; YuNITI, 1997.
- Strukturno-instyuttsionalni transformatsii ta ekonomichna bezpeka derzhavy [Structural and Institutional Transformations and Economic Security of the State]. Lviv: Apriori, 2012.
- Vasylytsiv, T. H. *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Economic Security of Ukrainian Entrepreneurship: Strategy and Support Mechanisms]. Lviv: Aral, 2008.
- Vynohradova, O. V. *Reinzhyrnyrh biznes - protsesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Business Process Reengineering in Modern Management]. Donetsk, 2005.

УДК 330.341.1
JEL: M14

ВПЛИВ ЕТИЧНИХ КОМПОНЕНТІВ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ГУСЕВА О. Ю., СУКУРОВА Н. М.

УДК 330.341.1
JEL: M14

Гусева О. Ю., Сукурова Н. М. Вплив етичних компонентів на розвиток корпоративної культури телекомунікаційних підприємств

У статті розкрито сутність та особливості розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств; досліджено окремі елементи корпоративної культури, у т. ч. етичні; узагальнено проблеми її формування, оцінювання та розвитку. Метою статті є дослідження впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури телекомунікаційних підприємств на основі визначення основних етичних компонентів культури суб'єктів бізнесу. Доведено, що головними етичними компонентами корпоративної культури телекомунікаційного підприємства є: корпоративні цінності, етичний кодекс, принципи керівництва, кадрова політика, принципи роботи з персоналом. Визначення впливу цих компонентів на розвиток корпоративної культури здійснено на основі рейтингової оцінки. Встановлено, що група етичних компонентів і, відповідно, критерій «етичні норми та принципи управління» є одним із чотирьох критеріїв, за якими оцінюється рівень корпоративної культури підприємства. Розрахунок показав, що рівень розвитку етичних норм на телекомунікаційних підприємствах є достатньо високим: відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника коливається в межах 0,71–1. Проведений аналіз етичних компонентів великих телекомунікаційних підприємств з розвинутою корпоративною культурою дозволив виявити тенденцію тісного взаємозв'язку між цими двома характеристиками. Також обґрунтовано критерії, які вказують на розвиненість корпоративної культури, та сформувано уявлення про значущість і необхідність подальшого розвитку етичних компонентів для успішного довгострокового функціонування підприємств на вітчизняних і світових ринках.

Ключові слова: управління, корпоративна культура, етичні компоненти, телекомунікаційне підприємство, цифрова економіка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-196-203>

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 13.

Гусева Ольга Юріївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: gusevaoo@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-9044>

Сукурова Наталя Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: natali11@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4297-1123>

UDC 330.341.1
JEL: M14

Guseva O. Yu., Sukurova N. M. Influence of Ethical Components on the Development of Corporate Culture of Telecommunication Enterprises

The article explains the essence and features of the development of corporate culture of telecommunication enterprises; certain elements of corporate culture are studied, including ethical; the problems of its formation, evaluation and development are generalized. The article is aimed at researching the influence of ethical components on the development of the corporate culture of telecommunication enterprises on the basis of determining the main ethical components of the culture of business entities. It is proved that the main ethical components of the corporate culture of the telecommunication enterprise are: corporate

values, ethics code, principles of management, personnel policy, principles of work with personnel. Determination of the impact of these components on the development of corporate culture was carried out on the basis of rating. It is determined that the group of ethical components and, accordingly, the criterion of «ethical norms and principles of management» is one of the four criteria by which the level of the corporate culture of enterprise be evaluated. The carried out computation showed that the level of development of ethical norms in telecommunication enterprises is quite high: the ratio of the value of the level of development of corporate culture to the reference indicator ranges from 0.71–1. The carried out analysis of ethical components of large telecommunication enterprises with a developed corporate culture allowed to identify the tendency of close relationship between these two characteristics. The criteria that indicate the development of corporate culture are substantiated and the idea of the significance and necessity of further development of ethical components for the successful long-term functioning of enterprises in both the domestic and the world markets are formed.

Keywords: management, corporate culture, ethical components, telecommunication enterprise, digital economy.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 13.

Guseva Olga Yu. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: gusevaoo@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-9044>

Sukurova Natalya M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: natali11@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4297-1123>

Динамічний розвиток світової економіки, глобалізація, інтеграція та трансформація суспільних орієнтирів, загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках потребують від підприємств своєчасної ідентифікації потреб зовнішнього середовища й оперативної адаптації до них. Ситуація ускладнюється стрімким розвитком технологій, які виступають сьогодні засобом зміни соціальної структури суспільства, його продуктивних сил і виробничих відносин. Комп'ютеризація створює технологічну основу «інформатизації» суспільства, що підвищує інтелектуальні та творчі здатності людини. Зростає роль нематеріальних інтелектуальних ресурсів, якими є інформація, знання, компетенції персоналу та культура підприємства. Відповідно змінюється і концепція управління, згідно з якою створюються нові форми організаційних структур і систем управління підприємствами. Це, своєю чергою, зумовлює появу та формування корпоративної культури, яка завдяки здатності створити адаптивну, ефективну виробничу систему набуває вирішального значення у процесі переходу підприємств на якісно новий організаційний рівень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління корпоративною культурою підприємств, зосереджені на вивченні етичних її компонентів, знайшли своє відображення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як: О. В. Балахонова, С. М. Боняр, О. В. Виноградова, Ф. Г'юїяр, Т. Є. Діл, Г. В. Диха, Г. А. Дмитренко, О. А. Князева, Р. І. Куїнн, Л. В. Лазоренко, Д. Г. Лук'яненко, Т. Б. Надтонка, А. П. Наливайко, М. С. Римкіна, Р. В. Севастьянов, А. С. Селіверстова, В. Г. Сумцов, Г. А. Хаєт, З. Є. Шершньова та ін.

У наукових працях названих авторів розкрито сутність та особливості корпоративної культури, досліджено окремі елементи корпоративної культури, у т. ч. етичні, узагальнено проблеми її формування, оцінювання та розвитку. При цьому відкритим для

розробки залишається питання впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури підприємств в умовах цифрової економіки. Особливо актуальним це питання стає для телекомунікаційних підприємств, які є системоутворювальними в процесах цифровізації. Отже, недостатньо висвітленими залишаються підходи до розуміння управління корпоративною культурою через призму інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки [7; 8; 13].

Етика бізнесу є важливою для успіху будь-якої організації. Наразі дана тема є актуальною в усьому світі. Очевидно, що і проблем у цій сфері є чимало, особливо це стосується необхідності вирішення питань порушень етичних норм у бізнес-середовищі. Таким чином, все вищезазначене вказує на актуальність даного питання та обумовлює необхідність його дослідження.

У зв'язку з цим головною метою статті є дослідження впливу етичних компонентів на розвиток корпоративної культури телекомунікаційних підприємств на основі визначення основних етичних компонентів культури суб'єктів бізнесу.

Методологічну базу даного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання соціальної реальності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, міжнародних організацій, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності телекомунікаційних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем дослідження теорії та практики управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств.

Процес формування та розвитку корпоративної культури є довготривалим і достатньо трудомістким; він потребує попередньої підготовки та ретельного вивчення фахівцями культури підприємства, а також висуває такі питання [3]: «Що собою являє сьогодняшня корпоративна культура? Яка повинна бути ефективна корпоративна культура? Що потрібно зробити, щоб корпоративна культура стала ефективною?».

Дослідження елементів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств дозволило сформулювати узагальнену схему її складових, притаманних саме великим телекомунікаційним підприємствам (рис. 1).

її в умовах будь-яких майбутніх змін. Таким чином, результати оцінки корпоративної культури дозволяють не тільки відобразити особливості наявної на підприємстві культури та виявити її слабкі сторони, але й морально підготувати персонал до неминучих змін і перетворень, а також визначити найбільш придатні інструменти та механізми для підвищення ефективності змін і зниження опору працівників підприємства, збільшення їх лояльності, підвищення задоволеності працею, трудовим колективом і підприємством у цілому, ліквідації конфліктних ситуацій [1; 2].

Проведений аналіз найкращих практик у розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств на прикладі досліджуваних підприємств



Рис. 1. Узагальнена схема елементів корпоративної культури телекомунікаційного підприємства

Оцінку корпоративної культури проводять, головним чином, з метою розпізнавання в уже наявній корпоративній культурі підприємства слабких і сильних сторін, що неминуче впливають на її успішність і конкурентоспроможність. Після ідентифікації означених вище елементів культури здійснюється моніторинг їх розвитку, у т. ч. досліджується група етичних компонент. Ініціатором моніторингу, як правило, виступає керівник або служба управління персоналом. Головною метою оцінки корпоративної культури підприємства є отримання додаткової інформації для прийняття діяльності у сфері поточних і стратегічних завдань бізнесу, для прогнозування стійкості компа-

ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та АТ «Укртелеком» дозволив визначити головні критерії, за якими проводилася оцінка:

- ✦ місія, стратегія, історія, корпоративні цінності;
- ✦ наявність фірмового стилю;
- ✦ принципи керівництва, кадрова політика;
- ✦ наявність корпоративного сайту та корпоративних видань;
- ✦ робота з персоналом;
- ✦ корпоративна політика, корпоративне управління, корпоративна соціальна відповідальність, реалізація національних програм [5–7].

Так, корпоративна культура АТ «Укртелеком» – це система професійних і морально-етичних цінностей, які сприяють об'єднанню співробітників в єдину команду та створюють умови для динамічного розвитку підприємства. Система професійних і морально-етичних цінностей АТ «Укртелеком» сформульована у: місії; базових принципах; стандартах поведінки працівників; правах та обов'язках працівників; корпоративних правилах ділового спілкування тощо. Аналіз показав, що головними етичними компонентами корпоративної культури телекомунікаційного підприємства є: корпоративні цінності, етичний кодекс, принципи керівництва, кадрова політика, принципи роботи з персоналом. Характеристику означених етичних компонентів корпоративної культури (КК) АТ «Укртелеком» систематизовано в *табл. 1*.

Щодо ПрАТ «Київстар», то головні етичні елементи корпоративної культури визначено та систематизовано в *табл. 2*, де зазначено саме ті етичні компоненти, які відіграють найважливішу роль у створенні цінностей корпоративної культури ПрАТ «Київстар», що формує її конкурентні переваги.

Характеристика основних етичних компонентів корпоративної культури та визначення переважаючого типу культури ПрАТ «Водафон» Україна» наведено в *табл. 3*.

Очевидно, що всі проаналізовані підприємства мають високий рівень корпоративної культури та, зокрема, розвинуті етичні складові, які, проте, є індивідуальними для кожного підприємства. Можна зробити відповідний висновок, що підприємства, які приділяють увагу розвитку корпоративної культури, переважно є успішними лідерами галузі, а також що існування успішного підприємства без високорозвинутої корпоративної культури неможливе.

Роль корпоративної культури в механізмі управління підприємством проявляється через систему всіх її складників і параметрів: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, що стає предметом подальшого дослідження корпоративної культури підприємства.

Графічну декомпозицію рівня розвитку корпоративних культур досліджуваних підприємств у розрізі кожного критерію зображено на *рис. 2*. Як бачимо, критерії згруповано в чотири напрями, одним з яких є етичні норми та принципи управління підприємством. Значення рейтингової оцінки рівня корпоративної культури для кожного підприємства (K_j) запропоновано визначати за формулами:

$$x_{ij} = \frac{y_{ij}}{\max a_{ij}}; \quad (1)$$

Таблиця 1

Етичні компоненти корпоративної культури АТ «Укртелеком»

Назва елемента КК	Зміст, сутність, характеристики елемента (компонента) КК
Корпоративні цінності	Клієнтоорієнтованість – потреби клієнтів, партнерів, колег. Результативність – орієнтованість на високий результат. Активність – рухатись вперед і надихати інших. Щирість – бути чесними, порядними, відповідальними. Ентузіазм – розвиватись і допомагати в цьому іншим
Етичний кодекс / принципи, стандарти, правила та норми корпоративної поведінки	Інноваційно і творчо підходити до роботи, якісно та відповідально виконувати посадові обов'язки; працювати в команді; створювати атмосферу довіри, розуміння, взаємодопомоги, готовності до конструктивного спілкування, спрямованого на позитивний результат; поважати інтереси споживачів
Принципи керівництва	Принцип однакових можливостей для всіх категорій персоналу; етика ділового спілкування на всіх рівнях; командний стиль роботи; колегіальні визначення стратегічних цілей; делегування повноважень; стимулювання та мотивація персоналу; авторитет компетентності; вимогливість до підлеглих; раціональне використання ресурсів; ефективне використання робочого часу
Кадрова політика	Відкритість, прозорість для потенційних працівників будь-якого рівня; готовність прийняти фахівця з відповідною кваліфікацією без досвіду; роботу можна почати як з низької посади, так і з найвищої
Принципи роботи з персоналом	Правдивість і довіра як основа побудови корпоративних відносин; визнання кожного працівника поважним членом команди; розвиток професіоналізму та компетентності; створення безпеки та комфорту на робочому місці; застосування сучасних методів управління персоналом; своєчасне попередження конфліктів
Корпоративна культура / Тип корпоративної культури	Товариство створює корпоративну культуру, орієнтовану на споживача та спрямовану на прибутковість, рентабельність діяльності та забезпечення стабільних позицій на ринку телекомунікаційних послуг

Джерело: складено за [4; 11; 12].

Етичні компоненти корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Назва елемента КК	Зміст, сутність, характеристика елемента (компонента) КК
Корпоративні цінності	Ключова ідея Великої Турботи про клієнтів, в основі якої три цінності: Просто, Інноваційно, Краще
Етичний кодекс	Працівники Групи VEON завжди повинні діяти шанобливо, етично та чесно. Кодекс корпоративної поведінки ПрАТ «Київстар» визначає основи, принципи та стандарти в ключових сферах, акцентуючи нетерпиме ставлення до хабарництва та корупції
Принципи керівництва	Етика ділового спілкування на всіх рівнях, командний стиль роботи; раціональне й ефективне використання ресурсів і робочого часу; стимулювання та мотивація персоналу
Принципи роботи з персоналом	Створення середовища взаємної поваги, довіри, співпраці, відкритого спілкування, поваги до прав і гідності кожного; сприйняття відмінностей в культурі особистостей як однієї з конкурентних переваг
Кадрова політика	Залучення найкращих фахівців, їх соціальна захищеність, комфортна мотивуюча робоча атмосфера в колективі; оцінка ефективності діяльності працівників, система безперервного заохочення та просування співробітників, забезпечення високого рівня заробітних плат і робочих місць, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці; система додаткових стимулів і соціальних гарантій; можливість професійного та кар'єрного зростання (конкурс «Співробітник року»)
Тип корпоративної культури	Корпоративна культура орієнтована на виконання стратегічних завдань і на реалізацію проєктів. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії

Джерело: складено за [6; 10; 12].

Таблиця 3

Головні елементи та цінності корпоративної культури ПрАТ «Водафон Україна»

Назва елемента КК	Зміст, сутність, характеристика елемента (компонента) КК
Корпоративні цінності	Амбіційність, швидкість (діяльність на випередження та передбачення очікувань клієнтів); простота, зрозумілі й ефективні рішення для найскладніших проблем; довіра та відкритість; причетність (відповідальність за результати спільної роботи)
Етичний кодекс	Принцип «Вчиняй правильно» означає завжди діяти чесно та відкрито, щоб зміцнити довіру клієнтів, колег, бізнес-партнерів і суспільства
Принципи керівництва	Створення інклюзивного середовища, де кожний співробітник, клієнт чи діловий партнер почуватиметься шанованим і цінним
Кадрова політика	Дотримання бізнес-принципів, розуміння посадових обов'язків, професіоналізм; справедливість, виявлення поваги до оточуючих, запобігання психологічному тиску
Принципи роботи з персоналом	Принципи взаємоповаги, дотримання прав людини, рівності можливостей для всіх співробітників; конкурентного рівня оплати праці, системи винагород, компенсацій і пільг
Корпоративна культура / Тип корпоративної культури	Простота, довіра, амбіційність, причетність і швидкість – ціннісний код корпоративної культури ПрАТ «Водафон Україна», який відображає внутрішні та зовнішні взаємодії підприємства. Стратегія управління корпоративною культурою будується на основі постійного аналізу поточних бізнес-процесів, ступеня їх відповідності корпоративним цінностям, принципам корпоративної політики, етичного Кодексу та соціально-відповідального бізнесу. Підприємство формує таку корпоративну культуру, де кожний може відчувати себе самим собою, вірить у сімейні цінності, підтримує здоровий спосіб життя, розвивається професійно, інтелектуально й емоційно, спілкується з колегами, взаємодіє в бізнесі та поза ним завдяки корпоративній соціальній мережі ПРОСТІР, яка поєднує в собі функціональність Інтранету, соціальних мереж та інструменти проєктного менеджменту. Тому життя у стилі Vodafone не обмежується бізнесом – це інклюзивна інтегративна корпоративна культура соціального підприємництва, благодійності та волонтерства, яка проявляється у проєкті «Місто добрих справ», традиційних клубних зустрічах «Wellness Guide», «Family Club» тощо

Джерело: складено за [5; 7; 9].

$$K_j = \sqrt{(1 - x_{aimj}) + (1 - x_{demj}) + (1 - x_{intj}) + (1 - x_{infj})}, \quad (2)$$

де x_{ij} – відношення значень i -го показника рівня розвитку корпоративної культури (РРКК) j -го підприємства до показників еталонного підприємства;

$\max a_{ij}$ – значення i -го показника РРКК еталонного j -го підприємства;

y_{ij} – значення i -го показника РРКК j -го підприємства;

x_{aimj} – значення показника усвідомлення працівниками загальних цілей j -го підприємства та прихильність їм;

x_{demj} – значення показника розвитку етичних норм управління j -го підприємства;

x_{intj} – значення показників внутрішньої інтеграції j -го підприємства;

x_{infj} – значення показників прозорості інформаційних потоків j -го підприємства.

Таким чином, значення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури дозволяє провести комплексну оцінку різних аспектів корпоративної культури, що склалася на підприємстві; дати уявлення про сильні та слабкі сторони корпоративної культури; визначити ступінь відповідності рівня розвитку корпоративної культури передовим стандартам, сформованим у галузі на даний момент часу, що може бути використано підприємством як

орієнтир для вдосконалення діяльності з формування й управління корпоративною культурою. Як бачимо, рівень розвитку етичних норм на досліджуваних підприємствах є достатньо високим: відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника коливається в межах 0,71–1.

Отже, вплив етичних компонент на розвиток корпоративної культури сучасних підприємств є дуже високим і проявляється через систему всіх її складників та параметрів: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, що стає предметом подальшого дослідження корпоративної культури.

Сучасна корпоративна етика допомагає компанії бути більш ефективною в досягненні своїх результатів, а працівникам – впевненими в рівних можливостях для самореалізації, що зрештою повинно впливати як на мотивацію, так і на продуктивність праці. У зв'язку з цим необхідно вживати комплексні заходи з розробки механізмів, за допомогою яких можна звести до мінімуму ризик залучення компанії в процеси, які можуть обернутися для неї не тільки фінансовими втратами, але і втратою довіри з боку стейкхолдерів (суспільства, держави, інвесторів, партнерів, акціонерів, клієнтів).

ВИСНОВКИ

Ведення сучасного бізнесу тісно пов'язане з етичними аспектами. Виділення етичних компонент у корпоративній культурі телекомунікаційних під-



Рис. 2. Рейтингова оцінка підприємств за рівнем розвитку корпоративної культури

приємств, їх ідентифікація та визначення впливу на розвиток корпоративної культури є найважливішим завданням в управлінні бізнесом. Аналіз показав, що головними етичними компонентами корпоративної культури телекомунікаційного підприємства є: корпоративні цінності, етичний кодекс, принципи керівництва, кадрова політика, принципи роботи з персоналом. Визначення впливу цих компонент на розвиток корпоративної культури здійснено на основі рейтингової оцінки рівня розвитку корпоративної культури. Встановлено, що група етичних компонентів, відповідно, критерій «етичні норми та принципи управління» є одним із чотирьох критеріїв, за якими оцінюється рівень корпоративної культури підприємства. Розрахунок показав, що рівень розвитку етичних норм на телекомунікаційних підприємствах є достатньо високим: відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника коливається в межах 0,71–1. Випереджує ці значення тільки критерій «усвідомлення працівниками загальних цілей і прихильність ним».

Таким чином, проведений аналіз етичних компонентів великих телекомунікаційних підприємств з розвинутою корпоративною культурою дозволив виявити тенденцію тісного взаємозв'язку між цими двома характеристиками. Також обґрунтовано критерії, які вказують на розвиненість корпоративної культури та сформовано уявлення про значущість і необхідність подальшого розвитку етичних компонентів для успішного довгострокового функціонування підприємств на вітчизняному та світовому ринках. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2006. 203 с.
2. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 11–15. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7852/1/02.pdf>
3. Електронне врядування для підзвітності влади та участі громади (EGAP). URL: <http://eef.org.ua/programi/efektivne-upravlinnya-ta-gromadyansk/elektronne-vryaduvannya-egap/>
4. Звіт про фінансові результати ПАТ «Укртелеком» за 2018 рік. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/>
5. Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>.
6. Звіт про управління компанією «Київстар» за 2019 рік. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/partners>

7. Зеліч В. В. Роль і місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24441/1/Стаття%20Зеліч%20В.В.%20Роль%20і%20місце%20корпоративної%20культури.%2006_2017.pdf
8. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
9. Кодекс поведінки ПрАТ «ВФ Україна». URL: https://www.vodafone.ua/images/files/VF_UKR_Code.of.Conduct.pdf
10. Кодекс поведінки Групи VEON. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/compliance>
11. Кодекс корпоративного управління ПАТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/upload/iblock/a3c/a3ca57e7522a3bc9a03726b41ddd2b86.pdf>
12. Старинець О. Г. Аналіз діяльності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 57–60. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/16.pdf
13. Якимова З. В., Николаева В. И. Организационная и корпоративная культура : хрестоматия. Владивосток : ВГУЭС, 2012. 172 с.

REFERENCES

- Acaul, A. N. et al. *Kultura organizatsii: problemy formirovaniya i upravleniya* [Organization Culture: Problems of Formation and Management]. St. Petersburg: Gumanitika, 2006.
- Bala, O. I., Mukan, O. V., and Bala, R. D. "Pryntsyropy korporatyvnoi kultury pidpryemstv: sutnist ta vydy" [Principles of Corporate Culture of Enterprises: Essence and Types]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 682 (2010): 11-15. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7852/1/02.pdf>
- "Elektronne vryaduvannya dlia pidzvitnosti vlady ta uchasti hromady (EGAP)" [E-government for Government Accountability and Community Participation (EGAP)]. <http://eef.org.ua/programi/efektivne-upravlinnya-ta-gromadyansk/elektronne-vryaduvannya-egap/>
- "Kodeks korporatyvnoho upravlinnia PAT «Ukrtelekom»" [Corporate Governance Code of PJSC Ukrtelecom]. <https://ukrtelecom.ua/upload/iblock/a3c/a3ca57e7522a3bc9a03726b41ddd2b86.pdf>
- "Kodeks povedinky Hrupy VEON" [VEON Group Code of Conduct]. <https://kyivstar.ua/ru/about/about/compliance>
- "Kodeks povedinky PrAT «VF Ukraina»" [Code of Conduct of PJSC "VF Ukraine"]. https://www.vodafone.ua/images/files/VF_UKR_Code.of.Conduct.pdf
- Kovshova, I. O. *Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Marketing Management: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: FOP Vyshemyrskiy V. S., 2018.
- Starynets, O. H. "Analiz dialnosti pidpryemstv na rynku telekomunikatsiynkh posluh Ukrainy" [Analysis of Activity of Enterprises at the Market of Telecommunication Services in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomicni nauky»*,

is. 27, part 2 (2017): 57-60. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/16.pdf

Yakimova, Z. V., and Nikolayeva, V. I. *Organizatsionnaya i korporativnaya kultura* [Organizational and Corporate Culture]. Vladivostok: VGUES, 2012.

"Zvit pro finansovi rezultaty PAT «Ukrtelekom» za 2018 rik" [Report on Financial Results of PJSC "Ukrtelecom" for 2018]. <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/>

"Zvit pro upravlinnia kompaniieiu «Kyivstar» za 2019 rik" [Kyivstar Management Report for 2019]. <https://kyivstar.ua/ru/about/about/partners>

"Zvit pro upravlinnia kompaniieiu «VF Ukraina» za 2019 rik" [Management Report of VF Ukraine for 2019]. <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvityta-rezultaty/finansovi-rezultaty>

Zelich, V. V. "Rol i mictse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemctva" [Role and Place of Business Culture and its Impact on Development of Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, is. 6 (2017): 21-25. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24441/1/Стаття%20Зеліч%20В.В..%20Роль%20і%20місце%20корпоративної%20культури.%2006_2017.pdf

УДК 339.138:640.43
JEL: L83; M31; M39

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

©2021 КОСАР О. В.

УДК 339.138:640.43
JEL: L83; M31; M39

Косар О. В. Теоретико-концептуальний базис управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного бізнесу

Метою статті є формування й обґрунтування теоретико-концептуального базису управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств за запропонованими елементами з можливістю визначення параметричних характеристик та їх імплементації у практичну діяльність підприємств, у тому числі – ресторанного бізнесу. У результаті здійснених ґрунтовних досліджень праць вітчизняних і зарубіжних науковців щодо теоретико-методологічних засад формування та розвитку управління маркетинговою діяльністю визначено суб'єкт, об'єкт і основні завдання для мережі підприємств. Визначені завдання запропоновано розділити на три блоки, в кожному з яких виокремлено ключові аспекти, які мережа підприємств має врахувати при здійсненні управління маркетинговою діяльністю. Розроблено теоретико-концептуальний базис управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств, у тому числі – ресторанного бізнесу, який посилить фундаментальні основи маркетингу як науки та підвищить адаптивність реалізації управління маркетинговою діяльністю підприємств до сучасних умов їх функціонування на ринку. У результаті сформованого теоретико-концептуального базису визначено параметри здійснення управління маркетинговою діяльністю для мережі підприємств, які можуть бути імplementовані в діяльність підприємств більшості сфер і видів економічної діяльності, у тому числі – закладів ресторанного бізнесу. Подальші наукові дослідження будуть присвячені формуванню структурованих методологічних засад підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного бізнесу.

Ключові слова: управління маркетинговою діяльністю, теоретико-концептуальний базис, мережі підприємств, ресторанний бізнес, цифровізація бізнес-процесів, пандемія COVID-19.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-203-210>

Рис.: 2. **Бібл.:** 15.

Косар Олександр Васильович – аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: oleksandr.kosar@gmail.com

UDC 339.138:640.43
JEL: L83; M31; M39

Kosar O. V. The Theoretical and Conceptual Basis for Managing the Marketing Activities of a Network of Restaurant Business Enterprises

The article is aimed at forming and substantiating the theoretical and conceptual basis for managing the marketing activities of a network of enterprises according to the proposed elements with the possibility of determining parametric characterizations and their implementation in the practical activities of enterprises, including restaurant business establishments. As a result of thorough research of works of domestic and foreign scholars on the theoretical and methodological principles of formation and development of management of marketing activity, the subject, object and main tasks for the network of enterprises are determined. The defined tasks are proposed to be divided into three blocks, for each of them are distinguished key aspects that the network of enterprises should take into account when managing marketing activities. The theoretical and conceptual basis for managing the marketing activities of a network of enterprises, including restaurant business establishments, is developed, which will strengthen the fundamental foundations of marketing as a science and increase the adaptability of the implementation of management of marketing activities of enterprises to the current conditions of their functioning in the market. As a result of the formed theoretical and conceptual basis, the parameters of marketing management for a network of enterprises that can be implemented in the activities of enterprises of most spheres and types of economic activity, including restaurant business establishments, are determined. Further scientific researches will be concerned with the formation of structured methodological principles for improving the efficiency of the management system of marketing activities of the restaurant business network.

Keywords: management of marketing activity, theoretical and conceptual basis, networks of enterprises, restaurant business, digitalization of business processes, COVID-19 pandemic.

Fig.: 2. **Bibl.:** 15.

Kosar Oleksandr V. – Postgraduate Student of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: oleksandr.kosar@gmail.com