

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри

Д.е.н., ст.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)

«___» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка»

на тему: «Вдосконалення управління конфліктами як засіб
підвищення ефективності функціонування сучасної організації»
(на прикладі ФОП «БІДА А.В.»)»

Виконавець:
здобувачка ФЕУП, 63 гр
Близнюк О. М.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Сорока О.В.

ОДЕСА
2024

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	
1.1 Сутність та особливості конфліктних ситуацій у медичній сфері.....	6
1.2. Оцінка рівня конфліктності медичних працівників.....	13
1.3. Методи управління конфліктними ситуаціями	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ У ФОП «БІДА А.В.».....	
2.1 Характеристика діяльності ФОП « БІДА А.В.».....	21
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ФОП «БІДА А.В.».....	26
2.3. Дослідження рівня конфліктності та атмосфери в колективі ФОП « БІДА А.В.».....	35
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОП «БІДА А.В.».....	
3.1 Конфліктологічний моніторинг.....	43
3.2 Конфліктологічні компетенції як засіб профілактики неконструктивних конфліктів в організації.....	51
3.3 Тренінг як засіб формування ефективних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях.....	59
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш соціально значущих функціональних сфер у кожній країні. Оскільки стосунки між медичним персоналом і пацієнтами досить тісні, проблема конфлікту має особливе суспільне значення в цій сфері. Однією з причин конфліктів у будь-якій медичній установі є непорозуміння між медичним персоналом і пацієнтами.

Успішна професійна комунікація між медичними працівниками та пацієнтами базується на здатності розпізнавати соціальний контекст ситуації, розуміти вербальні та невербальні повідомлення та правильно інтерпретувати поведінку та характеристики пацієнта. На основі отриманих даних медичний персонал прогнозує можливі негативні зміни в поведінці пацієнта, пов'язані з хворобою та лікуванням.

Вміння спілкуватися з пацієнтами є однією з найцінніших якостей будь-якого медичного працівника і визначає ефективність і задоволення від лікувально-діагностичного процесу. Одним із показників якісної медичної допомоги є відсутність конфліктів між пацієнтами та медичним персоналом. В даний час медичною допомогою вважається послуга, що надається закладом охорони здоров'я. Цілком логічно, що пацієнти, які приходять на прийом до лікаря або починають лікування, мають певні очікування, а саме ідеалізований образ медичного працівника та загального процесу лікування. Медичний персонал, зі свого боку, також має певні очікування щодо того, як пацієнт буде поводитись і як він реагуватиме на варіанти лікування. Ці ідеї ґрунтуються на життєвому досвіді та соціальних нормах кожного

Розбіжність між реальністю та очікуваннями часто стає джерелом конфлікту. Пацієнти можуть висловлювати невдоволення організацією лікування, кваліфікацією медперсоналу, відсутністю необхідного обладнання, санітарними умовами закладу тощо. При цьому часто конфлікти виникають саме на психологічному рівні і пов'язані з поведінкою усіх сторін.

Ступінь висвітлення в літературі. Сьогодні питання конфліктів, що

виникають із цивільних правовідносин, зокрема у сфері надання (отримання) медичних послуг, набуває особливої актуальності та привертає все більше уваги науковців. Різноманітні аспекти конфліктів та стресових ситуацій стали предметом дослідження таких вітчизняних та закордонних науковців: Ю.В. Розмана, О.В. Белінської, О.Н. Іванової, Г.А. Жиліна, О.М. Спектор, О.В. Кпименко, Н.М. Крестовської, Н.Л. Бондаренко-Зелінської, С.В. Антонова, С.І. Калашнікової та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо врегулювання конфліктів у трудовому колективі медичного закладу.

Для досягнення зазначеної вище мети дипломної роботи було поставлено наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади процесу управління конфліктними ситуаціями в закладах охорони здоров'я;
- виокремити види конфліктів та класифікація причин виникнення;
- визначити специфіки конфліктів і стресових ситуацій в організаціях медичної галузі;
- розглянути діяльність та систему управління персоналом медичного закладу на прикладі ФОП «БІДА А.В.»;
- провести оцінку рівня конфліктності медичних працівників та пацієнтів ФОП «БІДА А.В.»;
- здійснити аналіз характеру поведінки медичних працівників ФОП «БІДА А.В.» в конфліктних ситуаціях;
- обґрунтувати необхідність впровадження конфліктологічного моніторингу в діяльність ФОП «БІДА А.В.» при вирішенні конфліктів;
- запропонувати шляхи покращання психологічного мікроклімату в колективі та взаємодії з пацієнтами на підставі розвитку конфліктологічної компетенції та тренінгів.

Об'єктом дослідження є персонал медичного закладу ФОП «БІДА А.В.»

Предметом дослідження є міжособистісні відносини, що виникають у процесі роботи персоналу медичної установи.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися загальнонаукові, теоретичні та емпіричні методи. Загальні методи – аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – дозволили авторів всебічно вивчити проблему, що розглядається, а емпіричні методи дослідження – спостереження, порівняння, опис і вимірювання – дали можливість оцінити практичне застосування розробок кваліфікаційної роботи.

Досліджена інформаційна база. Основою для виконання дипломної роботи слугували є наукові праці вітчизняних та закордонних науковців в галузі управління персоналом, конфліктології. При проведенні аналізу медичної діяльності ФОП «БІДА А.В.» використовувалися звітні, внутрішні матеріали та документи закладу, а також результати власних спостережень та досліджень

Практичне значення отриманих результатів, що були отримані, полягає у виявленні сутності процесу управління конфліктами та розкритті прогалин, які можуть виникнути в управлінні персоналом та конфліктною взаємодією та виправлення їх за допомогою запропонованих заходів.

Публікації та апробація результатів дослідження. Наукова фахова публікація:

Сорока О.В, Близнюк О.М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-139

ВИСНОВКИ

Проведення узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо врегулювання конфліктів у трудовому колективі медичного закладу дозволяє зробити наступні висновки

1. В реаліях України конфлікт часто розглядається як негативне явище, хоча його можна розглядати і як позитивний фактор для розвитку медичних закладів. Тобто конфлікт є інструментом формування здорової конкуренції між працівниками закладу охорони здоров'я, сприяє професійному зростанню та демонстрації сили волі, винахідливості та навичок командної роботи.

2. У ході теоретичного дослідження з'ясувалося, що в розгортанні конфлікту брали участь як мінімум дві сторони, відомі як вороги. Конфліктний процес має певні етапи: виникнення інциденту, ескалація конфлікту, закінчення конфлікту та постконфліктний період. На кожному етапі конфлікт має свою динаміку. У міру розвитку конфліктної ситуації супротивники можуть використовувати різні стратегії. Найпопулярнішими стратегіями поведінки суб'єктів конфлікту є співпраця, конфронтація, поступка, уникнення, компроміс. Кожна стратегія має позитивні і негативні сторони і може бути використана в різних ситуаціях. Це означає, що керівники медичних організацій повинні вміти використовувати всі стратегії, а не одну, оскільки конфліктні ситуації різноманітні і кожна стратегія має свої особливості.

3. Практичне дослідження рівня конфліктності автор здійснив на прикладі ФОП «БІДА А.В.» «БІДА А.В.» — це сучасна приватна стоматологічна клініка, яка працює на ринку стоматологічних послуг 8 років. Стоматологічна компанія ФОП «БІДА А.В.» працює у чотирьох напрямках стоматології: лікування; ортодонтія та ортопедія; дитяча стоматологія; імплантологія та протезування.

4. Показники господарської діяльності розраховані на основі даних балансу ФОП «БІДА А.В.» за 2020-2022 показали, що незважаючи на падіння

чистого прибутку, компанія ефективно використовує власні та фінансові ресурси як власні, так і залучені, сумлінно налагоджує відносини співпраці з пацієнтами, своєчасно розраховується з постачальниками стоматологічних матеріалів і технологій, персоналом і бюджетами, ефективно виконує фінансово-господарська діяльність. Основну частку персоналу – 80,0% – становлять спеціалісти – лікарі (53,0%) і молодший медичний персонал (27,0%), тобто ті працівники, від яких залежить обсяг і якість надаваних стоматологічних послуг.

5. Аналіз рівня конфліктності та атмосфери в колективі автор провів шляхом опитування персоналу клініки та пацієнтів. За результатами оцінки працівниками власної конфліктності видно, що 52% працівників ФОП «БІДА А.В.» не вважають себе конфліктними. 19% - ймовірно, іноді вважають себе конфліктними, а 17% співробітників вважають себе конфліктними. 11% респондентів не змогли точно відповісти на це питання. 36% працівників відповіли, що періодично вступають у конфлікти, 32% відповіли, що часто вступають у конфлікти, а 10 % вдається вирішити вирішувати конфлікти. 4% співробітників не змогли відповісти на це питання. Таким чином, працівники іноді вступають у конфлікт, але найчастіше намагаються його уникнути.

6. Найпоширенішими причинами конфліктів у ФОП «БІДА А.В.» є: низький рівень комунікабельності (28,6%) та відчуття заздрощів (22,9%) та неправильна організація роботи (17,1%). При оцінці причин і характеру конфліктів всередині медичного закладу стає зрозумілим характер конфліктів всередині організації. 32,3% працівників заявили, що вони не розмовляють між собою під час конфліктів, та активно сперечалися під час конфліктів, 8,6% працівників скаржилися начальству та підвищували голос один на одного. Це свідчить про те, що конфлікти в ФОП «БІДА А.В.» переважно відбуваються пасивно, оскільки під час конфліктів працівники взагалі не розмовляють один з одним.

7. За допомогою анкети було опитано також 35 пацієнтів ФОП «БІДА А.В.». Найпоширенішими причинами конфліктів між лікарями та пацієнтами

в досліджуваному медичному закладі є неефективність лікування, недотримання курсів лікування та подальші ускладнення, а також недбале ставлення до інформації.

Отже, різні види конфліктів мають місце та досліджуваному нами медичному закладі та потребують певних шляхів з їхнього подолання.

8. Автор вважає за необхідне включити моніторинг конфліктів як частину комплексної програми управління конфліктами в організації ФОП «БІДА А.В.». Такий моніторинг має передбачати систему періодичних прикладних досліджень, що забезпечують постійне надходження інформації про явища, що вивчаються. Він має на увазі виділення обмеженої кількості найбільш суттєвих показників, які відображають ситуацію в організації. Моніторинг дозволяє виконувати такі завдання: отримувати актуальну та об'єктивну інформацію; накопичувати інформацію для вивчення динамічних процесів в організації та аналізувати вплив окремих чинників; підвищувати якість управління.

9. Важливим в умовах роботи медичного закладу стає психологічне інформування (наставництво). Основна мета – розповісти співробітникам і керівникам про синдром «вигорання», який виникає в умовах хронічного стресу і призводить до виснаження емоційних, енергетичних і особистісних ресурсів працівника.

10. Для ФОП «БІДА А.В.» проблемою є формування конфліктологічних компетенцій керівника та співробітників організації. Конфліктологічна компетентність – це сукупність наукових знань про конфлікти та вміння ними керувати, що цілеспрямовано розвиваються в процесі спеціально організованого навчання та спілкування, а також спільної життєдіяльності. Розвиток конфліктних компетенцій керівника дозволяє йому оперативно діагностувати причини конфліктних взаємодій, індивідуально-особистісні особливості конфліктуючих сторін, визначати потенційні стратегії вирішення конфлікту.

11. Формування конфліктних здібностей керівників і співробітників необхідно здійснювати в рамках системи тренінгів. Керівництво та всі співробітники повинні брати участь у навчанні та тренінгах з формування конфліктної компетенції, що дозволяє своєчасно запобігти деструктивним конфліктам, сформувати хорошу морально-психологічну атмосферу та створити ефективний кадровий потенціал для організації.

12. Розрахунки показують, що участь керівників ФОП «БІДА А.В.» у тренінгу «Ефективне керівництво» принесе користь компанії у вигляді додаткового річного доходу 37017 грн на рік. При цьому норма окупності інвестицій становить 92,5%, а термін окупності даного заходу – 1 рік, 1 місяць.

13. Соціально-економічними результатами систематичного проведення тренінгів в організаціях, спрямованих на розвиток конфліктних компетенцій персоналу, можуть бути: удосконалення кадрової політики організації; моніторинг загроз життєво важливим інтересам організації для забезпечення безпеки персоналу; підвищення управлінської культури керівників; підвищення продуктивності праці працівників; розробка правил вирішення конфліктів; розробка організаційних заходів щодо підтримки психічного здоров'я персоналу; раціоналізація системи праці та відпочинку персоналу; поліпшення морально-психологічної атмосфери в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2015. 456 с.
2. Ложкин Г. В., Повякиль Н. И. Практическая психология конфликта: учебное пособие. К.: МАУП, 2017. 256 с.
3. Конфліктологія. Герасіна Л. М. та ін.; за ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Харків: Право, 2012. 256 с.
4. Анцупов А. Я., Малышев А. Н. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. К.: МАУП, 2010. 103 с.
5. Орлянський В.С. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 160 с.
6. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. К.: ВД "Професіонал", 2015. 280 с.
7. Беденко Б.Г., Гунько П.М., Ковальчук В.П. Управлінський процес завідуючого відділенням лікарні (в алгоритмах і схемах). Вінниця: ТОВ «Консоль», 2014. 182 с.
8. Vincent J.L., Young M., Phillips A., Why do people sue doctors? A study of patients and relatives taking legal action. *Lancet*. 1997. Vol. 343 (8913). P. 1609-1613.
9. Асанова А., Хаустова О.О. Типові складні ситуації у взаємодії лікар-пацієнт у залежності від особистісних особливостей і психічного стану реагування пацієнта. *Psychosom. Med. Yen. Pract.* 2018. № 3 (3). e0303125
10. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів. Рівне: Перспектива, 2007.
11. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с.
12. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД "Університетська книга, 2018. 240 с.

13. Folkman S. and Lazarus R.S. Coping and emotion// Mont A. and Richard S. Lazarus. Stress and Coping. N.-Y., 1991, 207-227.
14. Lazarus Richard S. and Folkman Susan The concept of coping// Mont A. and Richard S. Lazarus Stress and Coping. N.-Y., 1991, 189-206.
15. Менеджмент: навчальний посібник / Федоренко В.Г. та ін. ; за наук. ред. проф. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2018. 652 с
16. Лукашевич Н.П., Сингаевская И.В., Бондарчук Е.И. Психология труда: учебное пособие. К.: МАУП, 2018. 112 с.
17. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами. Навчальний посібник / І.І.Русинка. Київ, 2007. 332 с.
18. Хасан Б.І. Психотехніка конфлікту та конфліктна компетентність Харків:, 1996. 420с.
19. Веснін В.Р. Технології та методи вирішення конфліктів. Київ. 2021. 96 с.
20. Блинов А.О. Тренінги персоналу. К.:, 2005, 58 с.
21. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Чернушкіна О.О., Кошонько О.В. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 40-50.
22. Дашко І.М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(1). С. 34-41
23. Дзямулич М.І., Урбан М.І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88
24. Дуляба Н.І., Урбан О.А. Особливості формування системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165-170.

25. Зайченко Є.О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 436-441.
26. Звірич В. Генезис та еволюція наукових підходів до організації публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 56-61.
27. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efec_2020_2_3. (дата звернення 12.12.2023)
28. Лезіна А.В., Крамар О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85-90.
29. Лисак В.Ю., Семендяк М.В. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 139-143.
30. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27. (дата звернення 15.12.2023)
31. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf. (дата звернення 15.12.2023)
32. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71. (дата звернення 15.12.2023)
33. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова Кабінету Міністрів України від

02.03.2016 року № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення 11.11.2023)

34. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>. (дата звернення 11.11.2023)

35. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 267-272.

36. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральний науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219.

37. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 125-129.

38. Турчіна С. Г., Пинчук Б. В., Азаров В. В. Вдосконалення форм управління персоналом як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 272–276. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/36.pdf. (дата звернення 20.12.2023)

39. Устіловська А.С. Управління поведінкою персоналу в системах масового обслуговування автотранспортних підприємств шляхом використання персонал-технологій. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 130-136.

40. Ушкальов В. В. Вплив поведінкових чинників на ефективність процесу розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 31. С. 401–408. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/62.pdf (дата звернення 20.12.2023)

41. Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2020. № 10(1). С. 110-115.
42. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методологічні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5. № 4. С. 354-360.
43. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету.* 2022. Вип. 53. С. 47-52.
44. Чавичалов І. І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. *Економіка & держава.* 2018. № 1. С. 97–100.
45. Череп О.Г., Конєва А.В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки.* 2021. № 2. С. 195-199.
46. Чиж В.І., Гавриленко Я.В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics.* 2021. № 26. С. 160-166.
47. Челядінова Н. Г., Мирошніченко Ю. В., Жердев М. Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. *Інфраструктура ринку.* 2019. № Вип. 29. С. 414–419. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/66.pdf. (дата звернення 20.12.2023)
48. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка & держава.* 2019. № 12. С. 66–70.
49. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організаційної структури системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 46. С. 77-82.
50. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку.* 2020. № Вип. 40. С. 323–327. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/58.pdf (дата звернення 20.12.2023)