

УДК 005.21:005.963

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.226-231>**Решетняк Т.І.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Reshetniak Tetiana

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-7157-3346>

ФАХОВІ ДОСЛІДНИЦЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В статті визначено поняття фахових дослідницьких компетенцій менеджера, які є базисом здійснення аналітичної діяльності в стратегічному управлінні. Для ідентифікації змісту та ієрархії дослідницьких компетенцій формалізовано концептуальну модель управлінських компетенцій згідно з професійним освітнім стандартом Британської асоціації менеджменту «Chartered Management Institute». Розроблено авторський методологічний підхід та запропоновано трирівневу модель фахових дослідницьких компетенцій менеджерів. Виокремлено три рівні фахових дослідницьких компетенцій відповідно до аналітичних завдань та методів стратегічного управління: навички збирання фактів, спостереження подій та феноменів, встановлення причин подій та контекстних зв'язків. За результатами аналізу кейсів обраних бізнес-організацій проведено апробацію запропонованого підходу з виявленням специфіки дослідницьких компетенцій в бізнесі відповідно до профілю організації, ринку та вирішуваних аналітичних завдань фахівця.

Ключові слова: дослідницькі компетенції, менеджмент, стратегічне управління, метод, факти, феномени, причини, пошук, аналіз.

PROFESSIONAL RESEARCH COMPETENCES OF A MANAGER IN STRATEGIC MANAGEMENT

Solving the analytical tasks of strategic management under conditions of uncertainty involves the inclusion of professional research skills in the standard set of research competencies. The purpose of the article is to systematize the principles, define the content, allocate the types and formalize the conceptual model of professional research competencies of a manager related to the performance of specific tasks of searching, analyzing and comprehending target information in the strategic management of an organization.

The article presents the author's definition of the concept of professional research competencies of a manager in business as a set of skills and abilities to work with uncertainty, which characterizes the state of the external environment of professional activity and solving professional current tasks.

In order to identify the content and hierarchy of research competencies, a conceptual model of management competencies is formalized in accordance with the Chartered Management Institute (CMI) professional educational standard. In the structure of the CMI Professional Standard. The Standard, which consists of 9 hard skills and 3 soft skills, identifies groups of strategic management skills for dealing with the unknown: data collection, market and competitive advantage analysis, internal and external benchmarking, resource assessment, risk identification and change effectiveness.

The author's own methodological approach is developed and a three-level model of professional research competencies of managers is proposed. Three levels of professional research competencies have been allocated in accordance with the analytical tasks and methods of strategic management: skills of recording and analyzing facts inside and outside the organization; observation of internal and external events and phenomena that affect the development of the organization; determination of the causes of events and contextual connections. Research tasks at the levels of analysis of facts, events and causes are detailed in accordance with the objects of research: organization, meso-environment (market, industry, competition), macro-environment; strategic perspective and future management.

Based on the data from the analysis of cases of selected Ukrainian business organizations, the proposed approach is tested and conclusions are drawn about the specifics of research competencies in business in accordance with the profile of the organization, market and analytical tasks of the specialist.

Keywords: research competencies, management, strategic management, method, facts, phenomena, causes, search, analysis.

JEL classification: M10, M19, M53

Постановка проблеми. Сучасний стратегічний контекст бізнесу трансформує компетентнісну модель менеджера від навичок організації операційних процесів та взаємодії з людьми до здатностей та вмінь вирішення складних пошуково-аналітичних завдань в умовах інформаційної асиметрії та високого ступеню невизначеності зовнішнього середовища. Професійна діяльність менеджера будь-якого рівня включає цілу низку дослідницьких функцій, обумовлених необхідністю пошуку, аналізу даних, моніторингу станів ринку, галузі, національної та глобальної економік. Кваліфікована реалізація таких функцій передбачає оволодіння спеціальними знаннями та навичками з організації дослідницького процесу та використання наукового методу в прикладних фахових управлінських дослідженнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінські компетенції є предметом досліджень в різних аспектах, від прикладних практик в компаніях різних галузей та видів бізнесу, до комплексного погляду з позицій сучасних глобальних трансформацій. Vraniak I., Mazánek I., & Konečná Z. розглядають компетенції в межах окремої сфери операційного менеджменту – управління проектами, при цьому пропонують компетентнісну модель проектного менеджера [1].

Yemelyanov O. розвиває методичні засади оцінювання потенціалу розвитку менеджерів на базі компетентнісного аналізу, розрізняючи групи основних та часткових компетенцій за рівнями управління [2].

Lakshminarayanan S., Pai Y. P., Ramaprasad B. S. пропонують оцінювання відповідності менеджерів чотирьом управлінським компетенціям, а саме аналітичним навичкам, самоменеджменту, управлінню людськими взаємовідносинами та управлінню цілями та діями [3].

Hechanova M. R.M., Caringal-Go J. F., Mag-saysay J. F. та L. Xu et al. розглядають лідерські компетенції в управлінні та емоційному сприйнятті змін, порівнюючи ці процеси на засадах кейс-аналізу лідерства в академічних та комерційних структурах [4;5].

Shaikh A., Bisschoff C. A., Botha C. J. А пропонують теоретичну модель критеріального кількісного оцінювання управлінських компетенцій в Індустрії 4.0, виокремлюючи лідерство, культурний та емоційний інтелект, командоутворення, управління конфліктами, комунікаційні навички, глобальне мислення менеджера, самоменеджмент, особисті цінності та етику [6].

El Natakı M. S.S. та C. Cazoni et al. поглиблюють компетентнісний підхід до управлінської діяльності та зосереджують увагу на впливах штучного інтелекту та інших технологій Індустрії 4.0 на стратегічні компетенції менеджерів [7; 8]. Також в аспектах впливів цифрових трансформацій McPhillips M., Licznarska M. Досліджують компетенції менеджерів в сфері впровадження відкритих інновацій [9].

В дослідженні Seikkula-Leino J., Salomaa M. Вивчають підприємницькі компетенції керівників академічних організацій, що обумовлено актуалізацією розвитку університетського підприємництва [10]. Da'as R., Schechter C., Qadach M. фокусують увагу на

академічному лідерстві в освітніх закладах та когнітивних компетенціях й ефективності менеджерів освітніх закладів [11].

Слід зауважити, що не зважаючи на широкий інтерес науковців до різновидів, структури та кількісного оцінювання управлінських компетенцій фахові дослідницькі компетенції менеджера лишаються поза увагою вчених, так само як і дослідницькі аспекти управлінської діяльності загалом. Між тим, як свідчать експертні бізнес-публікації, сучасна управлінська практика неможлива без вирішення суто дослідницьких завдань пошуку, обробки та зберігання даних, генерації ідей та узагальнення результатів експертних спостережень, а також застосування наукових методів в аналітичній та синтетичній частині управлінської діяльності [12;13;14].

Метою статті є систематизація принципів, визначення змісту, виокремлення різновидів та формалізація концептуальної моделі фахових дослідницьких компетенцій менеджера, що пов'язані з виконанням специфічних завдань пошуку, аналізу та осмислення цільової інформації в стратегічному управлінні організацією.

Виклад основних результатів дослідження. Змістовно поняття дослідницьких компетенцій в бізнесі розглядається як набір навичок та вмінь роботи з невизначеністю, що характеризує стан контекстного середовища здійснення професійної діяльності та вирішення фахових поточних завдань. В сфері стратегічного управління дослідницькі компетенції менеджера забезпечують пошуково-аналітичну роботу з даними та інформацією, аналіз фактів, виявлення зв'язків та закономірностей, прийняття рішень.

Професійний стандарт навичок управління та лідерства Британської асоціації менеджменту «Chartered Management Institute» (СМІ) розглядає компетентнісну модель менеджера відповідно до функцій і завдань рівнів Top-, middle- та team-лідерів [15]. Набір з 12-ти компетенцій згруповано за ознакою масштабу та якості управлінського впливу на організацію: особиста ефективність, міжособистісна взаємодія, організаційна ефективність (рис. 1).

Ядром управлінських компетенцій стандарт СМІ вважає надфахові навички керівника, так звані soft skills – вміння бути етичним та інклюзивним лідером. Відповідно базисом якісного менеджменту є дотримання принципів антропоцентричного управління, справедливості, чесності, прозорості та пріоритетів сталого розвитку.

Аналіз компетентісної моделі дозволяє виокремити фахові навички та вміння, які передбачають оволодіння керівником універсальними та спеціалізованими науковими методами роботи з невідомим в сфері стратегічного управління, а саме:

- 1) збирання кількісних та якісних даних для підготовки справедливого рішення – методи та ІТ пошуку, обробки, зберігання та аналізу даних;
- 2) вивчення та оцінка ефективності

внутрішньоорганізаційних комунікацій, продуктивності, моніторинг досягнення цілей – методи та технології експертних оцінок;

3) вибір та застосування інструментів менеджменту знань з метою створення ефективного простору для сумісної роботи – методи спостереження, аналізу фактів, технології управління змінами;

4) порівняльний аналіз, внутрішній та зовнішній бенчмаркінг, оцінювання змін – методи експертних оцінок, кількісні методи;

5) оцінювання забезпеченості та встановлення потреби в додаткових ресурсах, аналіз ринків, оцінювання конкурентних переваг та організаційної ефективності - методи кількісного аналізу, експертних оцінок, кореляційно-регресійного аналізу тощо;

6) виявлення драйверів довіри до лідера, моніторинг індивідуальних потреб, визначення способів соціальної підтримки - методи включеного й невключеного спостереження.

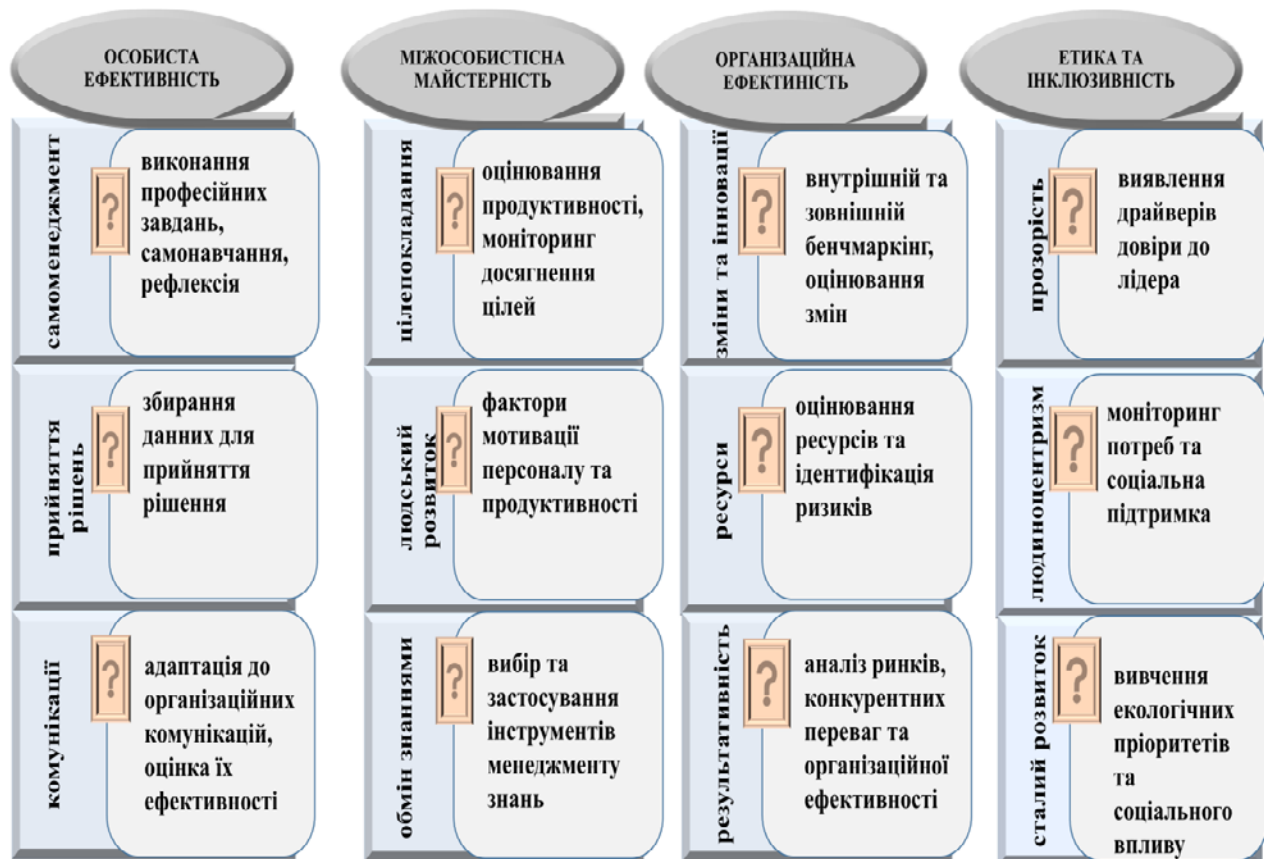


Рис. 1. Компетентнісна модель професійного стандарту навичок управління та лідерства Британського інституту менеджменту
Джерело: складено автором за [15].

Зазначені позиції професійного стандарту загалом характеризують зміст фахової дослідницької діяльності менеджера в межах вирішення поточних завдань стратегічного управління. Безпосередньо управлінські дослідницькі компетенції в бізнесі визначає трирівнева модель на рис. 2.

Фахова робота з невідомим в стратегічному управлінні реалізується відповідно до трьох рівнів досліджуваної економічної реальності: вивчення фактів, подій та феноменів, встановлення між ними зв'язків та виявлення причин. Базові компетенції фіксації та аналізу окремих фактів всередині та зовні організації, як правило, є елементом компетентнісного набору менеджерів-аналітиків, що виконують усі види робіт з даними. Компетенції спостереження та аналізу

подій і явищ зовнішнього й внутрішнього середовища мають експертний рівень застосування та є необхідним елементом компетентнісного профілю менеджерів середньої ланки, керівників підрозділів та функціональних директорів. Нарешті вищий рівень дослідницької компетентності відповідає управлінській Тор-кваліфікації та включає навички ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між подіями та явищами, аналізу й генерування майбутнього.

Розглянемо зміст дослідницьких завдань менеджера на кожному рівні вивчення невизначеності бізнес-середовища відповідно до трирівневої компетентнісної моделі (табл. 1).

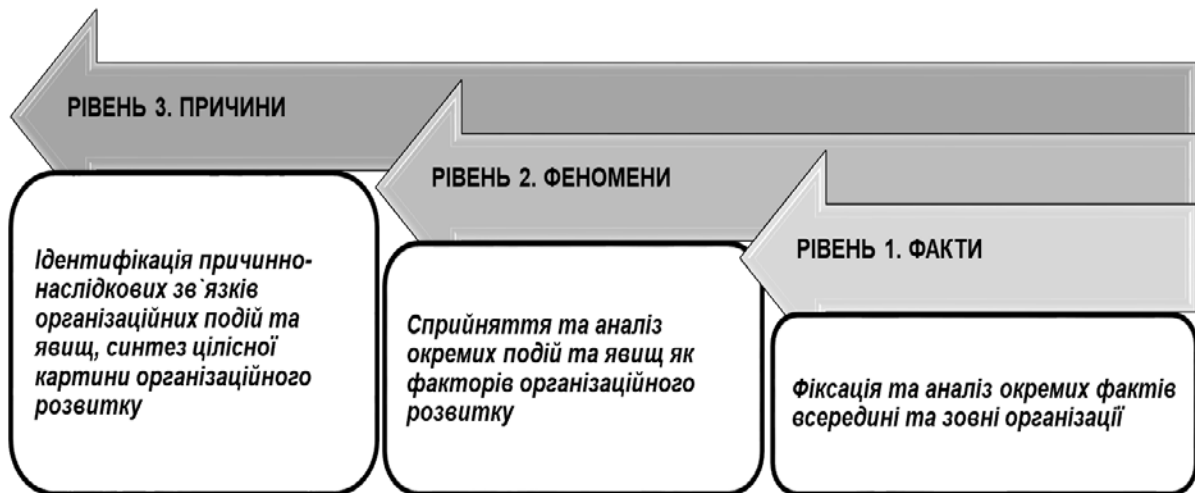


Рис. 2. Трирівнева модель фахових дослідницьких компетенцій менеджера
Джерело: складено автором

Таблиця 1

Фахові дослідницькі завдання в стратегічному управлінні

Об'єкти дослідження	Рівні дослідницьких завдань		
	Факти	Феномени	Причини
Організація	Оцінювання кількісних показників діяльності організації в цілому або підрозділу, спостереження та прогнозування динаміки показників, складання звітів тощо	Вивчення управлінських технологій, переваг цифровізації, спостереження корпоративної конкуренції, факторів мотивації	Встановлення закономірностей плинності, причин спадів продажів та продуктивності
Ринок, галузь, конкуренція	Визначення місткості та динаміки ринку, середньоринкових цін, темпів зростання ринків й ринкових часток	Фіксація зміни попиту та смаків споживачів, споживчих сегментів, характеру конкуренції в галузі, стратегії конкуренції, ключових факторів успіху	Виявлення глобальних галузевих трендів та інновацій
Зовнішнє середовище	Моніторинг рівня інфляції, курсів валют, кредитної ставки, податків, переліку нормативних вимог до ведення бізнесу тощо	Спостереження виявів та наслідків економічної кризи, способів виходу з кризи окремих бізнесів, галузей або економіки в цілому тощо	Встановлення причин, закономірностей та циклічності кризових явищ
Стратегія та перспективи	-	-	Розуміння причин бізнес-успіху в нових умовах, сценаріїв та альтернатив управління майбутнім

Джерело: складено автором

Дослідницькі завдання менеджера, що відповідають трирівневій моделі фахових дослідницьких компетенцій, реалізуються в межах роботи з невідомим та виконання обов'язків щодо оцінювання стану компанії, аналізу галузевого середовища та прогнозування майбутнього.

Практичну апробацію запропонованої моделі дослідницьких компетенцій здійснено методом інтерв'ю з працівниками трьох українських компаній, що працюють в різних галузях та сферах діяльності: ТОВ АЕРОКУРСР - транспортна та митна логістика, ГО «ІСАР Єднання» надає послуги сприяння отриманню фінансової грантової підтримки соціальних бізнес-проектів, UA-LABA – міжнародна бізнес-школа [16;17;18]. Систематизація фахових дослідницьких

завдань менеджерів різних рівнів та посад відповідно до трирівневої моделі управлінських дослідницьких компетенцій представлена в табл. 2.

За результатами емпіричної частини дослідження виявлено особливості дослідницьких завдань менеджерів відповідно до їх функціональних обов'язків, характеру й сфери невизначеності та технологій пошуку, обробки й використання даних. Робота з невідомим на рівнях аналізу фактів, спостереження подій та визначення їх причинно-наслідкових зв'язків здійснюється з використанням загальнонаукових методів аналізу, групування та систематизації, а також специфічних фахових навичок пошуку, упорядкування, аналізу даних та підготовки рішень.

Таблиця 2

Дослідницько-аналітичні завдання менеджерів в бізнесі

Компанія, продукт, ринок	Посада фахівця	Дослідницько-аналітичні завдання фахівця		
		Аналіз фактів	Вивчення подій та явищ	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків
Логістична компанія АЕРОКУР ^{ЄР}	Логіст-експедитор, співвласник	Диспетчеризація руху вантажу	Вивчення вимог та обмежень митних пунктів відповідно до змін норм відправлення	Аналіз причин перевищення фактичних термінів та витрат на перевезення відносно планових, затримки та несвоєчасної доставки вантажу
ГО «ІСАР Єднання»	Проектний (грантовий) менеджер	Збір даних про минулі гранти та проекти, аналіз звітності та результатів впровадженого проекту	Аналіз пріоритетів фінансової підтримки для вразливих категорій населення	Вивчення найкращих практик в реалізації успішних грантових проектів у різних галузях для використання їх в майбутньому
Lab4 Group - українська EdTech-компанія	Креативний проектний менеджер в агенції	Групування та аналіз даних маркетингових метрик CPL, Click statistics, Scroll statistics, CTR-метрик (Click-Through Rate)	Планування подій та зустрічей з креативною командою, аналіз змісту та завдань проекту	Аналіз причин успішності та помилок проекту

Джерело: складено автором

Висновки. Результати концептуально-теоретичної та емпіричної частини дослідження свідчать про невід'ємність дослідницьких компетенцій від набору стандартизованих фахових *hard skills* та *soft skills* менеджера. Різноманітність, складність та зміст дослідницьких навичок в наборі стандартизованих управлінських компетенцій залежить від співвідношення операційних рутин та дослідницько-пошукових завдань в

колі обов'язків менеджерів організації певної галузі та виду бізнесу. Універсальною рисою дослідницької діяльності в стратегічному управлінні будь-якої компанії є фахова робота менеджера з невизначеністю зовнішнього середовища з використанням загальнонаукових та спеціалізованих аналітичних та синтетичних методів.

Список використаних джерел:

- Vraniak, I., Mazánek, I., & Konečná, Z. (2017). Competence approaches: review of current concepts and theories. *AD ALTA Journal of Interdisciplinary*, Vol. 7, No. 2. Pp. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.33543/0702134137>.
- Смельянов О. Ю. (2020). Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern Economics*, № 23. С. 56-61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-09).
- Lakshminarayanan S., Pai Y.P., Ramaprasad B.S. (2016). Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48. No. 8. Pp. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.1108/ict-04-2016-0025>.
- Hechanova M.R. M., Caringal-Go J.F., Magsaysay J.F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39. No. 7. Pp. 914–925. DOI: <https://doi.org/10.1108/loj-01-2018-0013>.
- Liguo Xu, Dalong Pang, Jing Ge, Youmin Xi. (2017). Understanding the categories of leader traits in socialization: the case of Haier group's CEO in China. *Nankai Business Review International*, Vol. 8. No. 3. Pp. 344–366. DOI: <https://doi.org/10.1108/nbri-11-2016-0039>.
- Shaikh A., Bisschoff C.A., Botha C.J. (2018). A Theoretical Model to Measure Managerial and Leadership Competence of Business School Managers. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 9. No. 6. Pp. 149–165. DOI: <https://doi.org/10.22610/jeb.v9i6.2012>.
- El Namaki M. S. S. Will Artificial Intelligence Change Strategic Top Management Competencies?. *Scholedge International Journal of Management & Development* ISSN 2394-3378. 2019. Vol. 6, no. 4. P. 34. <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd060401>
- Cazoni, C., Ciocoiu, C.N., Pircălăboiu, A., Giuleşteanu, A., & Ceaşescu, E.C. (2024). Digital Transformation of Management Processes: A Comprehensive Review of Key Factors. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Vol. 18. No. 1. Pp. 3387–3420. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0276>.
- McPhillips M., Licznarska M. (2021). Open Innovation Competence for a Future-Proof Workforce: A Comparative Study from Four European Universities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 16, No. 6. Pp. 2442–2457. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060134>.
- Seikkula-Leino J., Salomaa M. (2020). Entrepreneurial Competencies and Organisational Change—Assessing Entrepreneurial Staff Competencies within Higher Education Institutions. *Sustainability*, Vol. 12. No. 18. Pp. 7323. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187323>.

11. Da'as, R., Schechter, C., & Qadach, M. (2018). Switching Cognitive Gears: School Leaders' Cognitive Complexity. *NASSP Bulletin*, No. 102(3). Pp. 181–203. DOI: <https://doi.org/10.1177/0192636518794297>.
12. Кот М., Альхімович О. (2023). Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. Чи потрібно вкладатися у розвиток менеджерів та які форми навчання обрати? Дослідження. *Forbes.ua*. URL: <https://surl.li/ugthfd>.
13. What Are Essential Management Competencies for Business Leaders?. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/management-competencies>.
14. CMI Professional Standard. CMI. URL: <https://surl.li/npjgjb>.
15. ТОВ АЕРОКУР'СР. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32845597>.
16. Грантові конкурси. Єднання. URL: <https://ednannia.ua/tryvaiut-hrantovi-konkursy>.
17. Маркетинг і PR. Laba: розумних люблять. URL: <https://laba.ua/lecture/marketing-and-pr>.

References:

1. Vraniak, I., Mazánek, I., & Konečná, Z. (2017). Competence approaches: review of current concepts and theories. *AD ALTA Journal of Interdisciplinary*, Vol. 7, No. 2. Pp. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.33543/0702134137>. [in English]
2. Yemelyanov, O. (2020). Methodological Bases for Assessing the Development Potential of Enterprises' Management Personnel. *Modern Economics*, No. 23(1). Pp. 56–61. [https://doi.org/10.31521/modecon.v23\(2020\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.v23(2020)-09). [in Ukrainian].
3. Lakshminarayanan S., Pai Y.P., Ramaprasad B.S. (2016). Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48. No. 8. Pp. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.1108/ict-04-2016-0025>. [in English].
4. Hechanova M.R. M., Caringal-Go J.F., Magsaysay J.F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39. No. 7. Pp. 914–925. DOI: <https://doi.org/10.1108/loj-01-2018-0013>. [in English].
5. Ligu Xu, Dalong Pang, Jing Ge, Youmin Xi. (2017). Understanding the categories of leader traits in socialization: the case of Haier group's CEO in China. *Nankai Business Review International*, Vol. 8. No. 3. Pp. 344–366. DOI: <https://doi.org/10.1108/nbri-11-2016-0039>. [in English].
6. Shaikh A., Bisschoff C.A., Botha C.J. (2018). A Theoretical Model to Measure Managerial and Leadership Competence of Business School Managers. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 9. No. 6. Pp. 149–165. DOI: <https://doi.org/10.22610/jeps.v9i6.2012>. [in English].
7. El Namaki, M. S. S. (2019). Will Artificial Intelligence Change Strategic Top Management Competencies? *Scholedge International Journal of Management & Development* ISSN 2394-3378, 6(4), 34. <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd060401> [in English].
8. Cazoni, C., Ciocoiu, C.N., Pircălăboiu, A., Giuleşteanu, A., & Ceaşescu, E.C. (2024). Digital Transformation of Management Processes: A Comprehensive Review of Key Factors. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Vol. 18. No. 1. Pp. 3387–3420. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0276>. [in English].
9. McPhillips M., Licznarska M. (2021). Open Innovation Competence for a Future-Proof Workforce: A Comparative Study from Four European Universities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 16, No. 6. Pp. 2442–2457. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060134>. [in English].
10. Seikkula-Leino J., Salomaa M. (2020). Entrepreneurial Competencies and Organisational Change—Assessing Entrepreneurial Staff Competencies within Higher Education Institutions. *Sustainability*, Vol. 12. No. 18. Pp. 7323. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187323>. [in English].
11. Da'as, R., Schechter, C., & Qadach, M. (2018). Switching Cognitive Gears: School Leaders' Cognitive Complexity. *NASSP Bulletin*, No. 102(3). Pp. 181–203. DOI: <https://doi.org/10.1177/0192636518794297>. [in English].
12. Kot M., Alkhimovich A. (2023). Upravlinnia zminamy, prokachuvannia liderstva ta bachennia stratehii – osnovni kompetentsii dlia suchasnoho kerivnyka. Chy potribno vkladatsya u rozvytok menezheriv ta yaki formy navchannia obraty? Doslidzhennia [Change management, leadership development and strategy vision are key competencies for a modern manager. Is it necessary to invest in the development of managers and what forms of training to choose? Research]. *Forbes.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ugthfd>. [in Ukrainian].
13. What Are Essential Management Competencies for Business Leaders?. Retrieved from: <https://www.indeed.com/hire/c/info/management-competencies>. [in English].
14. CMI Professional Standard. CMI. Retrieved from: <https://surl.li/npjgjb>. [in English].
15. ТОВ "АЕРОКУР'СР" [15. LLC "AEROCOURIER"]. Opendatabot. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/c/32845597>. [in Ukrainian].
16. Hrantovi konkursy [Grant competitions]. Ednannia. Retrieved from: <https://ednannia.ua/tryvaiut-hrantovi-konkursy>. [in Ukrainian].
17. Marketynh i PR. [Marketing and PR]. Laba : Smart people are loved. Retrieved from: <https://laba.ua/lecture/marketing-and-pr> [in Ukrainian].