

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

Кафедра менеджменту організацій



**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ:
теоретичні і практичні аспекти**

**Збірник матеріалів
VII студентської конференції**

Одеса, 2023 р.

УДК 658 (043.2)

ББК 65.29

Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VII студентської конференції, листопад 2023 р. – Одеса, ОНЕУ, 2023. – с.85

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., ст. викладач

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою.

ЗМІСТ

Акінфєєва А. М., Зварич Л. В. Можливі бар'єри на стику двох культур при веденні міжнародного бізнесу.....	6
Бойко Д. Г. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти.....	9
Брагіна А.О., Горбатюк В. В. Емоційний інтелект як чинник ділового успіху керівника.....	12
Брагіна А. О., Волчек Р. М. Порівняльна характеристика англо-американської моделі корпоративного управління.....	15
Вадатурський В. В., Волчек Р. М. Сутність контролю над акціонерним товариством.....	18
Вегеджинська В. Д. Теоретичні засади управління розвитком підприємства в сучасних умовах.....	21
Вербанов В. О., Москалюк Г. О. Сучасні функції лідерства.....	24
Гадевич К. М., Зварич Л. В. Значення кроскультурного менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності компаній на міжнародному рівні.....	26
Гадевич К. М., Данчева О. М. Мотивація персоналу: види та значення для діяльності організації.....	29
Георгієва Ю. С., Горбатюк В. В. Сучасні концепції бюджетування на підприємстві.....	32
Георгієва Ю. С., Зварич Л. В. Інновації у менеджменті під час війни.....	34
Георгієва Ю. С., Піскун А. В. Напрямки розвитку теорій стратегічного управління.....	35
Глусь Д. С., Зварич Л. В. Деякі аспекти крос культурної комунікації.....	37

Горбатенко О. А., Піскун А. В. Роль трансакційних витрат у прийнятті рішень про аутсорсинг.....	39
Єрґієва Т. Ю., Данчева О. М. Управління конфліктами на підприємстві	41
Єрґієва Т. Ю., Данчева О. М. Особливості інтеграції КСВ в бізнес–стратегію підприємства.....	43
Єрґієва Т. Ю., Данчева О. М. Особливості управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану.....	45
Єрґієва Т. Ю., Данчева О. М. Етапи проведення ефективної ділової співбесіди або переговорів.....	48
Клейнер І. А., Зварич Л. В. Ієрархія, соціальний статус, влада, виказування поваги: міжкультурна розмаїтість.....	50
Кожухар А.В., Синельникова Я.М., Піскун А. В. Роль інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень.....	52
Лупу А.Р., Данчева О. М. Ефективні бізнес комунікації як запорука успіху діяльності організації.....	55
Мельничук О. А., Зварич Л. В. Специфіка мотивації персоналу в кроскультурному середовищі.....	57
Меренкова А.А., Данчева О. М. Проблематика використання штучного інтелекту в сучасному світі.....	60
Нездоймінов В. В., Осічка О. В. Поняття конкуренції і її роль у розвитку підприємства.....	62
Нечасєв К. К., Карпенко Ю. В. Сутнісні характеристики окремих видів конкурентної стратегії.....	64
Нирян А. В., Волчек Р. Н. Конфлікти між учасниками корпоративних відносин та методи їх врегулювання.....	67

Орленко М. О., Єсіна О. Г. Роль штучного інтелекту у підвищенні ефективності управління інформаційними потоками.....	68
Панічкіна Ю. О., Кузнецова І. О. Управління конкурентними перевагами торговельного підприємства.....	70
Познякова Т. С., Горбатюк В. В. Використання комунікаційних технологій в торговельній галузі.....	72
Познякова Т. С., Волчек Р. М. Критерії розкриття інформації відповідно до німецької та японської моделі корпоративного управління.....	74
Познякова Т. С. Інноваційний розвиток сільського господарства в Україні.....	76
Рожко О. А., Бровкіна Ю. О. Деякі аспекти впливу сучасних технологій на управління підприємствами.....	78
Сауляк К., Зварич Л. В., крос культурні розходження в стилях управління підприємством.....	80
Феленюк О. І., Зварич Л. В. Застосування невербальних засобів комунікації в багатокультурному бізнес-середовищі.....	82
Шевченко Г. А., Бровкіна Ю. О. Транскордонне співробітництво: сутність та перспективи розвитку.....	85

Акінфієва А. М., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

МОЖЛИВІ БАР'ЄРИ НА СТИКУ ДВОХ КУЛЬТУР ПРИ ВЕДЕННІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Кроскультурні комунікації породжують безліч проблем, які обумовлені розбіжністю норм, цінностей, релігій, особливостей світогляду партнерів тощо. В процесі інтеракції від них неможливо позбавитись, тому успішність взаємодії залежить від досягнення згоди щодо правил і схем комунікації, які не порушують представники різних культур. Інтеракція являє собою безпосередньо міжособистісну взаємодію найважливішою особливістю якої є здатність людини «брати на себе роль іншої».

Труднощі, що виникають у процесі комунікації представників різних культур, називають «бар'єрами», які виникають у процесі взаємодії і знижують її ефективність. Їх визначають через категорії факторів або умов, які ускладнюють інтеракцію і перешкоджають обміну інформацією. Існуючі комунікативні проблеми перетворюються в бар'єри, якщо вони зберігаються протягом певного періоду часу.

Зазвичай виділяють такі види комунікативних бар'єрів, які виникають у процесі кроскультурної взаємодії: мовні бар'єри, бар'єри в невербальній комунікації, стереотипи, нормативні та ціннісні бар'єри.

Мова є специфічним засобом зберігання та передачі інформації та управління поведінкою людини, тому досконале володіння мовою партнера може зменшити проблеми в міжкультурній взаємодії. Мовні бар'єри як проблема в бізнес-середовищі, часто стають першою комунікативною перешкодою і можуть призвести до ускладнень в процесі спілкування з представниками інших культур. Тому найефективнішим способом подолання мовних бар'єрів є спілкування всіх учасників міжкультурної взаємодії спільною мовою.

Невербальна поведінка відіграє важливу роль у процесі міжкультурної комунікації, однак треба бути уважними при взаємодії з представниками різних культур, адже використовувані символи можуть мати різне значення для учасників взаємодії. Як зазначають вчені, невербальна комунікація включає такі способи передачі інформації, як міміка, жести, зоровий контакт, тон голосу, поза тіла, такі культурно прийняті форми невербальної комунікації швидко розпізнаються та розуміються майже всіма членами суспільства. Хоча є і такі представники культур, яким важко сприймати такі форми комунікації. Явні існуючі відмінності в невербальній поведінці, не завжди сприймаються серйозно. Вони викликають занепокоєння, дещо шокують, здаються дивними і незвичними. Однак з часом люди звикають до різних ситуацій, копіюючи (часто мимоволі) знаки, запозичені у своїх партнерів.

Індивідуальні ознаки національної та етнічної свідомості представників різних культур нерідко виступають бар'єрами кроскультурних взаємодій. У цьому контексті особливий інтерес становлять такі аспекти свідомості: етноцентризм, стереотипізація, сприйняття.

Етноцентризм – це тенденція розглядати норми та цінності власної культури як основу для оцінки та вироблення суджень про інші культури. Це – емоційне ставлення, часто підсвідоме, при якому рідна/своя етнічна група, нація або культура ставиться вище інших, власні культурні цінності та моделі поведінки вважаються «нормальними», а чужі – «дивними». Це одна із серйозних перешкод для повноцінної кроскультурної комунікації, оскільки люди, засліплені почуттям переваги над іншими, не можуть оцінити та зрозуміти інші культурні цінності, поведінку, уявлення, а отже, вони не можуть зрозуміти партнера по процесу комунікації [1].

Стереотип являє собою стійкий, узагальнений образ або набір характеристик, які більшість людей вважають характерними для когось або

чогось. Залежно від проблеми міжкультурної взаємодії можна виділити наступні види стереотипів, а саме етнокультурні стереотипи які розділяються на авто та гетеро стереотипи.

Етнокультурні стереотипи – це загальні уявлення про типові особливості нації, їх використовують як для характеристики національної культури в цілому, так і для окремих її представників. Автостереотип відображає власне розуміння носія культури власної нації, а гетеростереотип – знання та розуміння культури іншої нації. Часто гетеростереотипи асоціюються з національними упередженнями та стають джерелом міжкультурних конфліктів. Проте встановлення стереотипів можна пояснити тим, що вони виконують багато завдань: дають нам готові та прості пояснення людської поведінки, допомагають передбачити очікування співрозмовника, закладають основу власної поведінки щодо інших. Ці явища є особливо важливими як потенційні перешкоди для міжкультурної взаємодії в ситуаціях, коли інформація про особу партнера неповна.

У кроскультурному середовищі сприйняття ґрунтується на усталених стереотипах та інтерпретує події на основі звичного досвіду, набутого в різних середовищах і в різних соціальних та побутових контекстах. У цьому випадку об'єктивність висновків, зроблених на основі інтерпретацій, значно знижується.

Кожна національна культура визначає основні цінності та норми поведінки в суспільстві. Нормативність культури є однією з найбільш істотних якостей культури суспільства, що виражається в тому, що в кожній культурі існують досить велика кількість норм, що належать до всіх сфер життєдіяльності суспільства [2].

Цінності – це складні, згруповані принципи, які надають структуру і напрямок різноманітним мотиваціям людського мислення і поведінки в процесі розв'язання загальнолюдських проблем. Основним бар'єром, що знижує успішність взаємодії, є відмінності в когнітивних схемах, які використовують представники різних культур. Розбіжності когнітивних моделей найяскравіше проявляється при зіткненні з різними світоглядами, світосприйняттям тощо.

Міжкультурно – комунікативною компетентністю називають здатність здійснювати ефективну комунікацію в міжкультурному контексті. На перших стадіях розгляду міжкультурно – комунікативної компетентності виділили шість стадій міжкультурної сенситивності (чутливості): заперечення, захист, применшення, сприйняття, адаптація, інтеграція, у процесі проходження яких відбувається трансформація сприйняття представників різних культур від

повної ізоляції та приниження інших культур, до прийняття, розуміння та емпатії до партнерів з якими вони взаємодіють [3].

У світі глобалізації та швидкого технологічного прогресу міжнародний бізнес стає все більш актуальним і важливим. Однак він також може зіткнутися з перешкодами на стику двох культур, що може спричинити проблеми для роботи компанії. Щоб успішно працювати з партнерами з інших країн, необхідно вивчати їх культурні особливості та залишатися ввічливим і толерантним у спілкуванні. Крім того, необхідно також враховувати мовні та релігійні особливості партнерів.

Компанії можуть подолати ці бар'єри за допомогою проведення кроскультурних тренінгів, використання мовних перекладачів та створення міжкультурної команди. Врахування культурних відмінностей і пошук способів адаптації до них допоможе підприємствам успішно працювати в міжнародному середовищі.

Список використаних джерел.

1. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С., Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: ЗНУ, 2019.107 с.
2. Кроскультурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: Близнюк Т. П., ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
3. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ: Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.

Бойко Д. Г., магістрант

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Результативність підприємства є комплексним поняттям, яке враховує не лише фінансові аспекти, а й інші важливі фактори, що впливаючи на усі функціональні напрямки діяльності підприємства та його положення у зовнішньому середовищі. Постійне вдосконалення та відстеження результативності є важливим елементом стратегічного управління підприємством.

За результати опрацювання наукової літератури з означеної теми, можемо стверджувати, що єдиного підходу до визначення поняття «результативність підприємства» не сформовано.

До 70-80-х років минулого століття науковці акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями "ефективність" і "результативність". Однак, на наш погляд, це твердження є предметом дискусій. У цьому контексті важливо зазначити, що автори досліджень Дарміць Р.З., Вацик Н.Д. ставлять під сумнів ідентичність понять "ефективність" і "результативність" [1].

Відокремлення поняття "ефективність" як економічної категорії відбулося на початку ХІХ століття в роботах Д. Рікардо, який розділив "ефективність" і "результативність", визначивши "ефективність" через порівняння результату і певного виду витрат. Таким чином, можна погодитися з точкою зору Д. Рікардо щодо розмежування цих понять.

У 1993 році вчені Е. Мосенг та П. Бредап визначили результативність на основі таких понять, як ефективність, економічність, гнучкість; їхнє визначення є новим і служить основою для уточнення поняття результативності.

Категорію "ефективність" широко використовували в умовах централізованої планової економіки, але сьогодні вона може розглядатися як один із критеріїв, що характеризує успішність з економічного погляду. З іншого боку, результативність являє собою узагальнююче поняття та синтезує в собі більш глибокі якісні аспекти, які є підсумковими показниками роботи підприємства. В умовах планової економіки поняття "результативність" не розглядалося, оскільки аналіз зовнішнього середовища та стратегічне планування були відповідальністю держави [2,3].

Ефективність на сьогоднішній день виступає однією з найважливіших дефініцій економічної науки. Поняття «ефективність» походить від латинського слова «effectus» і означає досягнення певного ефекту.

На сьогоднішній день можна виділити декілька підходів до визначення поняття «ефективність діяльності організації»:

- 1) ступінь досягнення цілей організації;
- 2) рівень адаптації організації під гнучкі умови зовнішнього середовища;
- 3) ступінь досягнення максимального фінансового результату при заданому обсязі ресурсів.
- 4) ступінь досягнення мінімальних витрат за заданого обсягу прибутку;
- 5) рівень досягнення інтересів клієнтів та замовників, а також задоволення їх потреб [1].

Жучкова Г. А. визначає поняття «ефективність діяльності організації» як індикатор якісного розвитку бізнесу, який виступає стимулом до ведення комерційної справи. Оцінка показників ефективності діяльності підприємства дозволяє встановити можливі заходи та засоби для підвищення успішності бізнесу. Вирішення стратегічних проблем та завдань менеджменту організації нерозривно пов'язані з визначенням економічної ефективності діяльності [4].

Також варто розрізняти сутність поняття «ефективність діяльності організації» з «результативністю діяльності організації», оскільки при ефективності діяльності підприємства характеризується зв'язок між отриманими фінансовими результатами і витраченими для цього ресурсами, то при результативності діяльності підприємства - ступінь реалізації стратегічного плану і бюджету організації, а також рівня досягнення результатів.

Отже, хоча результативність може вважатися більш об'ємним поняттям, питання розмежування ефективності і результативності залишається одним із ключових аспектів в сучасній вітчизняній економічній теорії через схожість їх змістовного наповнення.

За результатами узагальнення наукових досліджень, нами виділено функціональні напрями управління результативністю підприємства (рис. 1).

На наш погляд система показників, що дозволяють відобразити результативність функціонування компанії, повинна будуватися на оцінюванні можливості вирішити стратегічні цілі та завдання, що включає наступні показники:

1. Фінансові результати, що розглядаються не як конкретні вартісні показники, а як можливість формування позитивної думки акціонерів компанії щодо якості менеджменту.

2. Задоволеність клієнтів компанії, яка оцінюється за сукупністю показників: динаміка формування нових каналів реалізації, глибина проникнення на ринки, повторні покупки.

3. Внутрішні бізнес-процеси компанії, які визначають комунікації всередині компанії, що сприяють зростанню задоволеності споживачів.

4. Компетенції персоналу компанії підтримки її можливості розвиватися, гнучко реагуючи зміну бізнес-середовища.

Отже, за результатами проведеного дослідження, можемо стверджувати, що сучасні науковці оперують такими поняттями, як результативність і ефективність. У своєму дослідженні ми виходимо з того, що, результативність -це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення цільових результатів.



Рис. Функціональні напрями управління результативністю підприємства

Джерело: [1-4]

Таким чином, результативність - це характеристика системи, обумовлена як її здатністю виконувати функції, а ефективність - це характеристика, обернено пропорційна витратам, що поглинаються бізнес-системою.

Сучасні умови господарювання потребують від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг, впровадження науково-технічних нововведень, інноваційних форм господарювання, що ґрунтується на постійному удосконаленні управління результативністю діяльності.

Література:

1. Дарміць Р.З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства// НЛТУ У-ни. – 2010. – Вип. 20.12. – С.153-160.
2. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика/ Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г.// Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №3. – С. 121-124.
3. Олексюк О.І. «Технологія оцінки результативності діяльності підприємства.» – ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»// Економічні науки, випуск 22. – 169с.
4. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-

Брагіна А. О., студентка

Горбатюк В. В., викладач

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ДІЛОВОГО УСПІХУ КЕРІВНИКА

Емоційний інтелект у сучасному контексті керівництва є критично важливим аспектом, що сприяє успішному управлінню та лідерству в організаційному середовищі. Він визначається як здатність ефективного управління власними емоціями та розвиток емпатії до емоційних станів інших. Наукові дослідження підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту у керівника корелює з підвищеною продуктивністю та успішним керівництвом. Проте тривалий час при визначенні лідерських здібностей дослідники й практики звертали увагу переважно на логічність, асоціативність, послідовність, швидкість, глибину, широту, гнучкість мислення, ступінь здатності конкретної людини розв'язувати завдання і проблеми відповідної складності, які в сукупності визначали рівень розвитку інтелекту особистості.

Процес прийняття рішень у рамках керівництва набуває нових можливостей при його постійному розвитку. Керівник, що має високий рівень емоційного інтелекту, здатний більш точно оцінювати емоційні аспекти ситуації, що сприяє прийняттю обґрунтованих, гнучких та адаптивних рішень. Дослідження показують, що його корелює з якісними характеристиками прийняття рішень за умов невизначеності і тиску.

Лідерство, засноване на емоційному інтелекті, виділяється здатністю керівника впливати на емоційний клімат організації. Його розвиток сприяє формуванню позитивного та підтримуючого робочого оточення. Емпатія, як ключова його складової, дозволяє керівнику краще розуміти емоційні потреби членів команди та створювати умови для їх ефективної роботи.

Головними аспектами розвитку є самоаналіз, розвиток емпатії та розвиток емоційних навичок. Самоаналіз грає вирішальну роль, дозволяючи керівнику усвідомлювати та керувати своїми емоціями. Розвиток емпатії є невід'ємним компонентом, що сприяє глибокому розумінню почуттів підлеглих. Опанування навичками ефективної комунікації, включаючи активне слухання та конструктивну взаємодію, також сприяє розвитку здібностей керівника.

Наступним етапом у розумінні впливу емоційної сфери на особистість є концепція соціального інтелекту. Соціальний інтелект виявляється в спрямованості мислення на ефективне вирішення проблем, пов'язаних з міжособистісними відносинами в різних соціальних контекстах.

Соціальний інтелект проявляється у відкритості до комунікації, здатності приймати й розділяти норми і цінності інших осіб, вмінні контролювати свою поведінку в різних життєвих ситуаціях та здатності створювати й підтримувати емоційний комфорт у взаємодії з іншими. Важливо зауважити, що соціальний інтелект допомагає лише в пізнанні поведінки, не завжди забезпечуючи ефективне вирішення особистих та професійних проблем.

З ідеї соціального інтелекту виникла концепція емоційного інтелекту, яку в 1990 році запропонували П. Соловей, Дж. Майєр і Д. Карузо. Згідно з їхнім визначенням, емоційний інтелект (EQ) представляє собою сукупність ментальних здібностей, спрямованих на усвідомлення та розуміння власних емоцій і емоцій оточуючих.

Визначення емоційного інтелекту включає в себе наступні аспекти:

- Здатність точно сприймати, оцінювати і виражати емоції.
- Здатність отримувати доступ до емоцій і, при необхідності, генерувати їх у процесі мислення.
- Здатність розуміти емоції та використовувати емоційні знання.
- Здатність регулювати емоції з метою просування емоційного інтелектуального зростання.

Саме емоційний інтелект допомагає керівнику розвивати персонал і підтримувати високу самооцінку кожного співробітника. Емоційно компетентний лідер створює атмосферу довіри і поваги, наповнює сенсом роботу підлеглих, так що вони прагнуть не тільки задовольнити особисті потреби, а й принести максимальну користь організації. Внутрішньокмандна ефективність має на увазі синергійну взаємодію членів команди. А високий EQ – основа успішної взаємодії співробітників [1].

До основних переваг керівника з емоційно розвиненим інтелектом відносять:

- ефективна взаємодія;
- вміння мотивувати та надихати;
- навички з формування стресостійкості;
- здатність зберігати спокій у критичних ситуаціях ;
- розпізнавання емоційних сигналів;
- вміння вислуховувати [2].

На думку вчених, щирий емоційний відгук не виникає у відповідь на позитивний настрій лідерів чи їх уміння говорити вчасно потрібні слова – він виникає завдяки цілому кейсу узгоджених дій, якими користується керівник, котрі й формують особливі стилі лідерства [3].

Емоційний інтелект є ключовим елементом успішного менеджменту, оскільки дозволяє лідерам більш ефективно взаємодіяти з людьми, приймати обдумані рішення та створювати стимулюючі робочі умови для досягнення спільних цілей.

Підсумовуючи, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту володіють перевагами у взаємодії з командою, мотивації підлеглих та розвитку ефективних стратегій управління. Емоційний інтелект стає основою успішної взаємодії та досягнення спільних цілей в організаційному середовищі.

Список літератури

1. Кабатченко, Т.С. Психологія управління: навч. посібник. М. : Педагогічне суспільство, 2000. 89 с.
2. "Емоційний інтелект: must-have для лідера" [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/news/shho-take-emotsijnyj-intelekt-i-navishho-vin-kerivnykam/> (дата звернення: 08.11.2023).
3. Гузар, О., Покотило, К. Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу: навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

Брагіна А. О., магістрант
Волчек Р. М. к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АГЛО-АМЕРИКАНСКОЇ МОДЕЛІ ТА ВІДЧАЗНЯНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Англо-американська система корпоративного управління має свої особливості, пов'язані із структурою акціонерного власності. Багато корпорацій не мають виділяються акціонерів і акціонерів, чиї пакети акцій становлять більше 2-5% від статутного капіталу. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди і взаємні фонди, володіють більшістю акцій, але не втручаються в управління компаніями.

Розподіл акціонерного капіталу нескладному обміну акціями. Дрібним акціонерам легше вирішувати, що робити зі своїми акціями, а власникам великих пакетів акцій це може призвести до зміни стратегічних планів і втрат. Це робить ринки цінних паперів великими і ліквідними, сприяючи злиттям і поглинанням компаній.

Важливими учасниками англо-американської системи є директори, акціонери, менеджери, урядові агентства та біржі. Конфлікти між акціонерами та керівництвом вирішуються через Раду директорів, яка складається з інсайдерів і аутсайдерів [1].

Ряд чинників призвели до збільшення кількості незалежних директорів у радах корпорацій. Це включає в себе зміни в структурі власності, збільшення ролі інституціональних інвесторів у голосуванні на щорічних зборах акціонерів і рекомендації організацій, таких як Комітет з фінансових аспектів корпоративних відносин у Великобританії та численні американські організації.

Більшість незалежних директорів мають досвід роботи на керівних посадах в інших компаніях. Обидві категорії директорів виступають як представники компанії та несуть спільну відповідальність у справах компанії. У США і Великобританії незалежні директори зазвичай обираються на додаткові посади [2].

Склад Ради директорів є однією з найсуперечливіших проблем у корпоративному управлінні в цих країнах. Інші аспекти, такі як розкриття інформації та взаємодія з акціонерами, вже вирішені в цих системах. Зазвичай Ради директорів у США мають менше членів, ніж в Японії і Німеччині. Наприклад, деякі американські компанії мають досить малі Ради, склад яких складається переважно з інвесторів і керівників. У решти компаній, які мають більше розгалужену структуру акціонерної власності, Ради складаються з більшого числа членів.

У Великобританії та США систему корпоративного управління регулюють закони і правила. У США, це відбувається через Комісію з цінних паперів і фондових бірж (SEC), яка встановлює правила щодо розкриття інформації, відносин акціонерів і корпорацій, інформує про обрання директорів і т.д. Важливо відзначити, що у США корпорації реєструються в конкретних штатах, і закони цих штатів є основою законодавства щодо прав і обов'язків корпорацій.

США мають дуже строгі вимоги до розкриття інформації, оскільки ринок цінних паперів має велике значення в економіці. Корпорації повинні надавати детальну інформацію щокварталу, включаючи фінансові звіти, структуру капіталу, відомості про директорів та акціонерів з пакетами акцій понад 5%, інформацію про можливі злиття та реорганізації, і багато іншої інформації. У Великобританії та інших країнах з англо-американською моделлю, вимоги до розкриття інформації менші, і звітність надається рідше, зазвичай раз в півроку. Однак багато експертів вважають, що регуляторна система в цих країнах повинна бути більш ефективною.

Англо-американська система корпоративного управління потребує згоди акціонерів у виборі директорів і призначенні аудиторів. Інші питання, такі як реорганізація, статутні зміни, вирішуються залежно від акціонерів. У США акціонери не визначають розмір дивідендів, а в Великобританії - так.

Акціонери можуть додати пропозиції до порядку денного річних зборів, але це пов'язано з бізнес-питаннями. Ті, що володіють щонайменше

10% акціонерного капіталу, можуть скликати позачергові загальні збори акціонерів.

Законодавство ретельно регулює відносини між акціонерами і корпораціями, надаючи акціонерам право обирати директорів, приймати стратегічні рішення та розглядати питання, що можуть призвести до ліквідації компанії. Акціонери не впливають на поточну діяльність компанії, включаючи рівень дивідендів та менеджмент.

Загальні збори акціонерів, що проводяться річно, переважно формальні і служать процедурним метам. Головний керуючий грає ключову роль в управлінні компанією та зазвичай визначає стратегію та приймає менеджерські рішення.

В країнах з перехідною економікою, таких як Україна, структура корпоративного управління ще не стабільна. Вітчизняна модель вже поєднує риси англо-американської та німецької моделей.

Головними факторами Вітчизняної моделі, що впливають на корпоративне управління в цих регіонах, є:

- Потреба у переході від адміністративної до ринкової економічної системи, що вимагає реструктуризації економіки та ефективного контролю над інвестиціями.
- Недостатньо розвинена банківська система, яка не може виконувати роль активного корпоративного акціонера через відсутність досвіду в управлінні та нестачу інвестиційного капіталу.
- Порушення прав власників під час приватизації та нездатність нових власників керувати підприємствами призвели до неефективного корпоративного управління та втрати інвестиційного інтересу.
- Недостатня законодавча база для корпоративного управління і відсутність регулюючих норм щодо фондового ринку та вирішення конфліктів у корпоративних відносинах.
- Відсутність довіри до акціонерної форми власності у постсоціалістичних країнах обмежує залучення інвесторів та створює конфлікти між учасниками корпоративних відносин.
- Держава, яка є акціонером багатьох підприємств, протистоїть інтересам інших сторін та порушує принципи корпоративного управління.
- Багато керівників підприємств, які залишилися на своїх посадах після приватизації, протягом часу продовжують займати керівні позиції, реалізуючи власні інтереси, в разі не враховуючи інтереси інших акціонерів.
- Багато акціонерних товариств переживають складні фінансові труднощі через відсутність реалізації реструктуризації підприємств та недостатніх ресурсів.

В Україні формується модель, що поєднує риси американської та німецької моделей. Однак інсайдерська модель, де контроль над підприємствами зосереджений в руках керівників підприємств, вимагає подальших змін для підвищення ефективності корпоративного управління та захисту інтересів акціонерів.

Зміцнення законодавчої бази для корпоративного управління та консолідація акціонерів може допомогти поліпшити ситуацію в Україні.

Англо-американська модель корпоративного управління та Вітчизняна модель відрізняються в кількох ключових аспектах:

Власність та контроль:

- Англо-американська модель характеризується розпорошеною власністю, де акціонери можуть володіти частками акцій компанії. Велика кількість дрібних акціонерів зазвичай володіє корпорацією, і контроль зазвичай зосереджений в руках невеликої кількості великих інституційних інвесторів.

- Вітчизняна модель характеризується інсайдерською моделлю, де контроль над корпорацією зазвичай зосереджений в руках керівництва підприємства, які мають значні пакети акцій. Дрібні акціонери та інституційні інвестори зазвичай грають меншу роль.

Залучення інвестицій:

- Англо-американська модель зазвичай привертає більше зовнішніх інвестицій, оскільки ринок акцій є відкритим і залучає більше іноземних та внутрішніх інвесторів.

- Вітчизняна модель внаслідок недовіри до акціонерної форми власності і внутрішніх проблем в системі корпоративного управління залучення інвестицій є складнішим завданням.

Роль акціонерів:

- Англо-американська модель де акціонери мають більший вплив на корпоративне управління, включаючи право голосу на різних рішеннях та вибори директорів. Вони також можуть вносити пропозиції на річних зборах акціонерів.

- Вітчизняна модель де акціонери мають обмежений вплив на керівництво підприємствами через інсайдерську модель та розпорошену власність.

Співробітництво акціонерів:

- Англо-американська модель де зазвичай акціонери мають більше можливостей для співробітництва та об'єднання власних інтересів на річних зборах, щоб вплинути на рішення компанії.

- Вітчизняна модель проходить за рахунок інсайдерської моделі та недовіри дрібних акціонерів їх співробітництво обмежене, а їхні можливості вплинути на рішення обмежені.

Ці відмінності визначають суттєві відмінності у структурі корпоративного управління та взаємодії акціонерів між Англо-американською моделлю та Вітчизняною моделлю.

Список літератури

1. Корпоративне фінансове управління. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни магістрів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий;

М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 178 с.

2. Корпоративне управління. Конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 8.18010012 “Управління інноваційною діяльністю” /Шостак Л.В., Момчева А.М., Колосок А.М., Павлова С.В. – Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2013. – 79 с.

3. Корпоративне управління: опорний конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / В.С. Кушнірук. – Миколаїв: МНАУ, 2015. – 139 с. УДК 658.012.32 ББК 65. С. 290.

Вадатурський В.В., магістрант
Волчек Р.М., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

СУТНІСТЬ КОНТРОЛЮ НАД АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

Акціонерні товариства (АТ) в сучасному економічному середовищі відіграють важливу роль у розвитку підприємництва та економіки в цілому. Однак ефективність їхнього функціонування неможлива без системи контролю, яка б забезпечувала стабільність, дотримання законодавства та інтересів всіх зацікавлених сторін. У даній роботі розглянемо сутність контролю над акціонерним товариством, визначимо його ключові аспекти та вплив на діяльність підприємства [1].

Контроль над акціонерним товариством - це система заходів та механізмів, спрямованих на забезпечення відповідності дій підприємства законодавству, статуту, а також на забезпечення інтересів всіх акціонерів та стейкхолдерів. Згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств", контроль означає володіння, управління та володіння часткою статутного капіталу підприємства. Визначення контролю також пов'язане із впливом на рішення товариства.

Основні органи, що здійснюють контроль над акціонерним товариством, це загальні збори акціонерів, наглядова рада та виконавчий орган. Загальні збори приймають стратегічні рішення та обирають наглядову раду, яка в свою чергу контролює виконавчий орган і визначає стратегічні питання розвитку підприємства.

Ключові аспекти над акціонерним товариством включають в себе декілька видів контролю: фінансовий контроль, юридичний контроль та контроль за стратегічним розвитком. Завдяки ним, забезпечується правильне ведення фінансової звітності та фінансової стабільності підприємства, що відповідає діяльності АТ законодавству та вивчення правових ризиків та оцінює вибір стратегії розвитку та її відповідність інтересам акціонерів [2].

На практиці реалізації контролю над акціонерним товариством визначається можливістю фізичної або юридичної особи, або групи осіб впливати на прийняття рішень. Інтерес до часток власності, надаючи відповідні рівні контролю, визначається світовою економічною наукою. Класичний контрольний пакет акцій вважається 50% плюс 1 акція, але існують приклади контрольних пакетів, становлячи значно меншу частку. Цей процес включає в себе контроль за виконанням рішень органів управління, визначених стратегічних напрямків розвитку, а також фінансових показників.

Недостатня розробленість законодавчого визначення контролю над товариством в Україні виявляється у різних рівнях контрольних пакетів, які можуть наділяти акціонера різними засобами впливу на товариство. Захист інтересів меншості в Україні є недостатньо розвиненим порівняно з міжнародними стандартами, де поріг для захисту становить 10% + 1 акція.

Виконавчий орган акціонерного товариства має широкі повноваження в розпорядженні майном, проте чинне законодавство мало регулює питання, пов'язані з укладанням значних угод. Закон України "Про господарські товариства" передбачає включення до статуту положень про необхідність затвердження деяких угод загальними зборами чи наглядовою радою, але багато статутів не містять таких норм, що залишає дії виконавчих органів майже безконтрольними.

Проект Закону "Про акціонерні товариства" визначає значні угоди та надає заходи захисту інтересів товариства та акціонерів. Важливим аспектом є інформування акціонерів про зміни в статутному капіталі та їхніх можливостей впливу на рішення, що стосуються цих змін. У цілому, питання контролю в акціонерних товариствах в Україні потребують подальшого вдосконалення та гармонізації із світовими стандартами корпоративного управління [3].

Значна увага також приділяється визначенню значної угоди, яке включає критерії, такі як ринкова вартість майна або послуг, що є предметом угоди. Проект Закону встановлює, що ухвалення рішення про такі угоди можливе тільки за умови затвердження наглядовою радою або загальними зборами акціонерів, залежно від вартості угоди.

Важливо зазначити, що поріг для захисту інтересів меншості в Україні (10% + 1 акція) є високим у порівнянні з міжнародними стандартами, де 1% пакет акцій може надати акціонерові засоби захисту та відповідний вплив на політику товариства.

Враховуючи вищезазначене, дослідження надалі визначатиме рекомендації та практичні кроки для удосконалення законодавства з метою забезпечення більш ефективного контролю та захисту інтересів учасників акціонерних товариств в Україні [4].

З даного аналізу можна зробити висновок, що корпоративне управління в акціонерних товариствах України має свої особливості та вимагає подальших удосконалень. Відсутність чітких законодавчих визначень,

особливо стосовно поняття контролю та його критеріїв, створює ризики для зацікавлених сторін.

Низький поріг для захисту інтересів меншості та відсутність регулювань, що враховують міжнародні стандарти, показують необхідність перегляду та гармонізації законодавства. Проект Закону "Про акціонерні товариства" крок у правильному напрямку, враховуючи необхідність захисту від значних угод та змін у статутному капіталі.

Також слід підкреслити важливість забезпечення інформаційної прозорості для акціонерів, а також вдосконалення механізмів впливу та контролю за рішеннями в акціонерних товариствах. Рекомендації можуть включати подальше вдосконалення законодавства, збільшення участі акціонерів у прийнятті ключових рішень та зниження порогу для захисту інтересів меншості від значних угод.

Список використаних джерел

1. Функ Я.И. Акціонерне суспільство / Я.И.Функ, В.А.Міхальченко, В.В. Хвалей. -1999. – 608 с.
2. Черпак А.Є. Суб'єкти та об'єкти корпоративного контролю в умовах трансформації економіки // Ринок цінних паперів України. –2004. – №1-2.
3. Замковий О.І. Корпоративне фінансове управління // Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни магістрів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. - 2018. – с.93-97.
4. Пушкіна О.В. Корпоративне право навчальний посібник // Статутний капітал товариств – 2018. -63 с.

Вегеджинська В. Д., магістрант

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Незважаючи на розвиненість теоретичних аспектів економічного розвитку організацій, в теорії та практиці менеджменту можна зустріти різні точки зору на визначення даного поняття і характеристики його особливостей. Тому виникає необхідність проаналізувати поняття «розвиток», вивчивши думки вітчизняних та зарубіжних вчених з приводу визначення даного поняття у його зв'язку з управлінням підприємством.

У економічному словнику «розвиток» трактується як «поступове вдосконалення, намагання зробити, сильнішим, міцнішим, ширшим; сприяти виникненню, прояву, посилення чогось; довести до високого рівня, зробити сильнішим; розширити, поглибити зміст чи застосування; зробити духовно зрілим, дати розкритися розумовим, духовним здібностям» [1].

У роботі [2, с. 128] вказується на якісний і кількісний розвиток, а також розглядається класифікація розвитку підприємства в залежності від швидкоплинності змін (еволюційне, революційне).

Поряд з цим, у дослідженні [3] стверджується, що основними напрямками у розвитку вітчизняного підприємства є зміни в цілях, стратегії та її окремих аспектах, структурі та технології, мотивації та поведінці персоналу.

Колочева В.В., зазначає, що головною метою підприємства на сучасному етапі є забезпечення конкурентоспроможності, для чого необхідний розвиток за формами та напрямками, що включають зміни у стратегії, НДДКР, виробництві, маркетингу, фінансах, управлінні персоналом, що, зрештою, має призвести до перегляду асортиментної політики, появи нових товарів, покращення якості та розширення масштабів діяльності [1, с. 21].

Шандова Н. В. у своєму дослідженні наводить класифікацію факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства, розподіляючи їх на три групи: міжнародні, національні та ринкові (рис. 1) [3].

До внутрішніх ключових факторів традиційно належать економічні та технологічні фактори. Це пояснити тим, що економічна теорія розглядає підприємство у ролі перетворюючого матеріальні та фінансові ресурси різні види продукції, тобто. ресурсно-технологічний підхід, а виробнича функція стає домінуючою.

Формування процесу управління розвитком підприємства є важливим для функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити його стійкий розвиток та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Формування процесу управління розвитком підприємства дозволяє: оцінити потенціал підприємства та ризики, пов'язані з розвитком, розробити стратегію розвитку та планів для її реалізації, організувати та координувати діяльність різних підрозділів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, визначити необхідні ресурси та фінансові засоби для реалізації стратегії розвитку, забезпечити контроль за реалізацією стратегії та корекцію планів у разі потреби [4, с. 217].



Рис. 1. Фактори зовнішнього середовища розвитку підприємства

Джерело: [4]

Отже, формування процесу управління розвитком підприємства є ключовим фактором успішної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Касьянова Н.В. визначає управління розвитком підприємства як процес переходу від еволюційного вектора розвитку до революційного з метою досягнення цілей функціонування компанії. [5, с.7].

За результатами узагальнення різних точок зору науковців, можемо виділити наступні етапи управління розвитком підприємства:

1.Формулювання місії і візії: чітке визначення мети і майбутнього напрямку розвитку.

2. Аналіз середовища: SWOT-аналіз (визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз); PESTLE-аналіз (оцінка політичного, економічного, соціального, технологічного, правового і екологічного середовища, щоб зрозуміти вплив зовнішніх факторів на підприємство).



Рис. 2. Модель процесу управління розвитком підприємства

Джерело: [1-5]

3. Формування стратегії розвитку: розробка конкретних рішень, таких як росту за рахунок нових ринків, розширення асортименту продукції, оптимізація виробничих процесів тощо.

4. Впровадження стратегії розвитку: запровадження організаційних змін для підтримки обраної стратегії. Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності.

5. Моніторинг: вимірювання показників продуктивності, слідкування за ключовими показниками продуктивності і фінансовими результатами.

6. Коригування стратегії розвитку: внесення змін у стратегію в залежності від результатів моніторингу.

Ці етапи можуть бути розширені або адаптовані відповідно до конкретних умов функціонування підприємства.

Література:

1. Колочева В.В. Стійкий розвиток підприємств на основі процесного походу/В.В. Колочева, В.А. Титова // Вісник науки. - 2010. - № 7. - С. 20-25.

2. Гришаков К.Р. Поняття сталого розвитку промислового підприємства/К.Р. Гришаков// SCI-ARTICLE.RU. - 2013. - № 3. - С. 126-134.

3. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ІІІ Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

4. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.

5. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

Вербанов В.О., магістрант

Москалюк Г.О., к.е.н., доцент

кафедри менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ ЛІДЕРСТВА

Лідерство – найдавніша форма організації життя у людини, проте й на сьогоднішній день воно є актуальним способом вирішення питань. Посада керівника чи лідера якогось підприємства або компанії, перетворює спілкування на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший», він виконує функції управління, на ньому лежить

відповідальність за результат роботи підлеглих та за їх помилки. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером».

Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Донедавна, більшість вважали, що поняття «керівництво», «лідерство» та «влада» – це все одне й те ж саме, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Проте, насправді, не обов'язково щоб ці ролі зосереджувалися в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення та розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей та ситуації, в якій перебуває керівник. Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи.

Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому потрібну підтримку в досягненні організаційної мети. І керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей використовують владу [1].

Припустимо, що функції лідера і керівника розрізняються. Якщо розглядати функції лідера з ціннісно-сміслового погляду, то можна виділити символічну функцію. Реалізуючи цю функцію, лідер виступає в якості персоніфікованого ідеалу, на який можна орієнтуватися [2].

Функції лідера в групі можна розглядати і з точки зору сфери активності групи. Активність будь-якої групи реалізується одночасно в двох планах: перший становить активність, спрямовану на досягнення загальногрупових цілей, другий – активність, що забезпечує підтримку та розвиток відносин між членами групи. Вирішуючи завдання, пов'язані з досягненням загальногрупових цілей, лідер здійснює інструментальну функцію [3].

Вирішуючи завдання, пов'язані з підтримкою і розвитком психологічних відносин між членами групи, і насамперед, забезпечуючи інтеграцію групи, лідер здійснює емоційну функцію.

Природньо, кожна з названих функцій сама по собі представляє складну систему, що включає безліч функцій-компонентів. Так, у структурі інструментальної функції можна виділити:

– діагностико-прогностичну функцію, що забезпечує аналіз і оцінку поточної ситуації, вивчення очікуваного майбутнього і складання програми дій;

- організаційну функцію, спрямовану на створення соціальної структури групи;
- координаційну функцію, що забезпечує об'єднання і зв'язування дій і зусиль членів групи;
- контрольну функцію, спрямовану на спостереження за виконанням розпоряджень лідера і встановлених у групі правил тощо.

У той же час у структуру емоційної функції можна віднести:

- комунікативну функцію, що забезпечує підтримку каналів спілкування відкритими для передачі важливої інформації про почуття, пропозиції;
- надихаючу (мобілізаційну) функцію, спрямовану на підбадьорення членів групи і спонукання їх до продовження діяльності по досягненню мети;
- нормативну функцію, що забезпечує встановлення і підтримання групових норм і допомагає групі усвідомлювати напрямок руху і прогрес у цьому напрямку;
- функцію управління конфліктами, що забезпечує підтримку згуртованості групи, створення безпечної атмосфери для роботи, зниження напруги тощо.

Якщо розглядати функції лідера з погляду психологічної сфери реалізації, то їх структуру можна представити інакше і виділити:

- інформаційні функції, спрямовані на пошук і структурування інформації, а також на використання інформації у вирішенні проблем;
- когнітивні функції, що забезпечують постановку загальногрупових цілей, осмислення і роз'яснення отриманої інформації і виникаючих завдань, визначення вимог та заходів, які пред'являє виникла задача, планування дій (власних і членів групи) по досягненню цілей;
- мотиваційні функції, спрямовані на спонукання себе та інших членів групи до діяльності для досягнення певних цілей;
- афективні функції, що забезпечують зворотний зв'язок з членами групи, оцінку і прогноз їх відносин між собою, до цілей групи, її діяльності, лідера [4].

Звичайно, перераховані моделі не вичерпують усього різноманіття лідерських функцій. Однак використовуючи їх, можна проаналізувати з різних сторін діяльність лідера і ефективність реалізації ним його функцій.

Список використаних джерел

1. Сергеева Л. М., Кондратьева В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ. 2015. 296 с.
2. Кулі Ч. Х. Людська природа і соціальний порядок: пров. з англ. М. : Ідея-Прес, Будинок інтелектуальної книги, 2001. С. 243.
3. Кричевський Р. Л., Дубовська Є. М. Соціальна психологія малої групи: навч. посібник. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с.
4. Zaccaro S., Rittman L. & Marks M. L. Team Leadership. The Leadership Quarterly. 2001. Vol. 12. P. 451-483.

Гадевич К. М., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ЗНАЧЕННЯ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Кроскультурний менеджмент стає невід'ємною частиною діяльності сучасних підприємств в умовах глобалізації. Він відіграє ключову роль у досягненні ефективності і конкурентоспроможності компаній на міжнародному рівні.

На думку Ненсі Адлер, кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі та описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки та прагне зрозуміти і покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн та культур [1].

Основними причинами порушення кроскультурних комунікацій у полікультурному середовищі визначають проблеми, а саме: сприйняття особистістю навколишньої реальності, яке властиве кожній людині; стереотипи, які притаманні кожній особистості; етноцентризм як відчуття переваги власної національної культури [2].

Впровадження кроскультурного менеджменту приносить численні переваги підприємствам, а саме:

1. Підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків. Кроскультурний менеджмент допомагає підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до різних ринків та культурних контекстів. Це робить їх більш конкурентоздатними на світовому рівні. Завдяки врахуванню культурних особливостей, підприємства можуть ефективно входити на нові ринки і здобувати нових клієнтів.

2. Ефективне управління ресурсами. Кроскультурний менеджмент сприяє кращому використанню людських ресурсів та капіталу підприємства. Це включає у себе підбір та управління міжнародними командами та використання ресурсів в різних частинах світу ефективним способом.

3. Підвищення рівня задоволеності споживачів. Адаптація продуктів та послуг до місцевих потреб і вподобань споживачів призводить до покращення їхньої задоволеності. Це сприяє збільшенню лояльності клієнтів та підвищенню обсягів продажів.

4. Зменшення ризиків. Кроскультурний підхід допомагає підприємствам уникати культурних непорозумінь і конфліктів, що можуть призвести до негативних наслідків для бізнесу. Врахування культурних особливостей допомагає зменшити ризики і покращити стабільність підприємства.

5. Збільшення інноваційності. Різноманітність перспектив і досвіду, які приносять різні культури, може сприяти створенню інноваційних ідей і рішень. Кроскультурний підхід може стати джерелом новаторських рішень у розвитку продуктів та послуг [3].

Вплив кроскультурного менеджменту на підприємства полягає в здатності ефективно працювати в різних культурних середовищах і вигідно використовувати цю різноманітність для досягнення успіху на глобальному ринку. Розуміння та застосування кроскультурного менеджменту стає все більш важливішим для підприємств у сучасному світі.

Прикладом успішного впровадження кроскультурного менеджменту є міжнародні компанії, такі як Nestle, Samsung та McDonald's. Ці компанії адаптували свої продукти та стратегії до потреб різних культур та ринків, що дозволило їм здійснювати успішний бізнес у різних частинах світу.

Nestle є однією з найбільших компаній у галузі продуктів харчування та напоїв. Підприємство діє в більш ніж 186 країнах світу. Однією з ключових особливостей успіху Nestle є здатність адаптувати свої продукти до культурних уподобань різних споживачів. Наприклад, вони виробляють шоколад та напої з такими смаковими особливостями, які враховують смаки і культурні особливості покупців різних країн світу. Це дозволяє компанії здобути відданість споживачів у різних культурних середовищах.

Компанія Samsung, провідний виробник електроніки, також є відмінним прикладом успішного кроскультурного менеджменту, яка пристосовує свою технологічну продукцію до різних ринків та культурного розмаїття покупців. Вони випускають смартфони та планшети з такими функціональними особливостями, які відповідають потребам груп споживачів більшості країн світу. Цей підхід допомагає Samsung займати провідні позиції на багатьох світових ринках і культурних контекстах.

McDonald's - це глобальна мережа ресторанів швидкого харчування. Їх успіх полягає в здатності адаптувати меню та обслуговування до культурних особливостей споживання їжі в кожній країні розташування. Це дозволяє компанії успішно функціонувати в різних частинах світу та приваблювати широкий спектр клієнтів.

Враховуючи культурно-специфічні стратегії маркетингу та розвитку бізнесу вищезазначені компанії не лише адаптують свої продукти до різних культур і ринків, але й активно вивчають місцеві побажання споживачів. Все це робить їх прикладами успішного впровадження кроскультурного менеджменту в бізнес, що сприяє їхньому зростанню та успіху на міжнародному ринку.

Під час впровадження кроскультурного менеджменту на підприємстві зазвичай виникають певні виклики та проблеми. Основні з них включають: культурні різниці (різниця в цінностях, нормах та практиках); міжкультурна комунікація (відмінності в мові, жестах, стилі комунікації); адаптація бізнес-процесів, стратегій до різних ринків та культур; політичні та правові обмеження; етичні питання (різницю в моральних нормах та практиках).

Для успішного впровадження кроскультурного менеджменту на підприємстві важливо враховувати те, що мовний бар'єр може призвести до непорозумінь, тому здійснення мовного навчання та комунікація англійською або мовою партнерів може полегшити спілкування. Невербальні особливості спілкування, такі як жести та пози, теж мають велике значення в міжкультурному спілкуванні. Проведення міжкультурного навчання та розвиток міжкультурної компетентності працівників допомагають уникнути непорозумінь та конфліктів, а також сприяють побудові довіри між командами. Крім того, адаптація стратегій та процесів підприємства, включаючи аналіз бізнес-процесів та створення етичних кодексів, що враховують культурні відмінності, дозволяє компанії ефективно працювати в різних культурних середовищах і дотримуватися місцевих норм і цінностей, що сприяє підвищенню рівня довіри та успіху на міжнародних ринках.

Кроскультурний менеджмент сьогодні стає не лише обов'язковою складовою, але й справжньою силою, яка визначає успіх сучасних підприємств, які працюють на міжнародному ринку. Вміння розуміти, приймати та впроваджувати цей підхід не тільки розширює ринкові можливості, але й підвищує ефективність процесів, покращує міжнародні відносини та репутацію компанії. Враховуючи та працюючи з культурними відмінностями, підприємства відкривають нові горизонти й стають більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: Навчальний посібник. 2009. 330 с.
2. Солодка А.К. Теоретико-методичні засади кроскультурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис. доктора пед. наук: 13.00.07; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. К., 2016. 42 с.
3. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Кроскультурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 54. С. 367–373.

Гадевич К.М., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВИДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація персоналу є однією з ключових складових успішного управління в сучасних організаціях та фірмах. Незалежно від галузі або розміру підприємства, ефективне управління персоналом вимагає розуміння

природи мотивації, розробки стратегій для стимулювання співробітників та усунення причин, що можуть заважати їхній продуктивності та задоволеності від роботи. Розуміння аспектів мотивації персоналу є важливим для керівників та менеджерів на шляху до досягнення успіху та стабільності в бізнесі.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [1].

Роль мотивації в управлінні персоналом є критично важливою, оскільки вона впливає на продуктивність, задоволеність та загальний успіх організації. Важливі аспекти ролі мотивації в управлінні персоналом включають:

1. Підвищення продуктивності: мотивований персонал більш схильний до більшого зусилля та ретельнішої роботи. Це призводить до підвищення продуктивності та виконання завдань більш якісно.

2. Зменшення плинності кадрів: добре спроможна програма мотивації може допомогти знизити текучість персоналу. Співробітники, які відчують визнання та отримують стимули, більш схильні залишатися в компанії.

3. Збільшення лояльності: ефективна мотивація сприяє покращенню лояльності співробітників до фірми. Вони більш вірогідно залишаються в компанії на довгострокову перспективу і розвивають почуття приналежності.

4. Підвищення якості роботи: мотивовані працівники зазвичай віддають перевагу якості роботи над кількістю. Вони прагнуть до вдосконалення процесів та надають більше уваги деталям.

5. Сприяння досягненню цілей компанії: мотивований персонал більше спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань компанії, що допомагає підвищити її конкурентоспроможність.

6. Покращення організаційного клімату: завдяки мотивації створюється позитивний організаційний клімат, в якому співробітники сприймають робоче середовище як сприятливе та приємне для праці.

7. Залучення та утримання талановитого персоналу: програми мотивації допомагають залучати та утримувати талановитих співробітників, що важливо для конкурентоспроможності фірми.

Усі ці аспекти роблять мотивацію важливою частиною управління персоналом. Компанії, які розуміють роль мотивації й розвивають ефективні програми мотивації, зазвичай досягають більшого успіху та стають привабливими для співробітників та клієнтів. Одним з ефективних методів збереження і привертання висококваліфікованих працівників є створення системи стимулів для мотивації персоналу. Ці стимули можуть бути прямими та непрямими [2].

Прямий тип мотивації включає матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули - це безпосередні фінансові заохочення, які надаються співробітникам з метою підвищення їхньої мотивації, а саме: премії (додаткові винагороди, які співробітник отримує за досягнення певних

результатів або виконання цілей); фінансові бонуси (грошові винагороди, які виплачуються як частина заробітної плати або окремо від неї); матеріальні подарунки (подарунки на святкові або особисті події) та путівки та відпустки на відпочинок як нагорода за досягнуті результати.

Нематеріальні стимули - це заходи, що не пов'язані з фінансами, але спрямовані на підвищення мотивації співробітників, а саме: грамоти та вдячності (офіційні визнання та похвали за досягнення та вклад у роботу); зміни у робочому середовищі, новий кабінет, комфортні умови праці, сучасне обладнання; коригування робочого графіка (гнучкість у виборі годин роботи або робочого місця); розвиток та навчання, можливість отримувати нові навички та просуватися в робочому процесі.

Непряма мотивація персоналу не спрямована безпосередньо на окремих співробітників, але створює позитивну атмосферу, яка опосередковано покращує продуктивність роботи, підтримує цікавість і робить роботу задовільною. Цей вид мотивації дозволяє почувати себе частиною колективу, формує відчуття єдності та захоплення від належності до певної групи людей. Елементи непрямой мотивації охоплюють можливості для кар'єрного зростання, гнучкість та баланс робота-особисте життя, освітні перспективи та можливості розвитку.

Розуміючи потреби свого персоналу, керівництво може розробити та впровадити програму мотивації, яка підтримуватиме високу продуктивність та задоволеність працівників. Для створення успішної програми мотивації персоналу необхідно керуватися певними принципами: програма мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби, цілі та амбіції кожного працівника; чітко визначені цілі та очікування створюють напрямок для співробітників і допомагають їм зорієнтуватися; програма повинна бути справедливою та прозорою, щоб уникнути конфліктів та непорозумінь; потрібно постійно оцінювати ефективність програми та вносити необхідні зміни для її вдосконалення; програма має включати різноманітні види стимулів, такі як матеріальні та нематеріальні, щоб задовольнити різні потреби співробітників та програма мотивації повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

Принципи створення ефективних програм мотивації персоналу відображають сучасний підхід до управління персоналом. Компанії із мотивованими співробітниками випереджають своїх конкурентів із низьким рівнем мотивації на 202% [3].

Microsoft володіє комплексною системою мотивації, включаючи конкурентоспроможну зарплату, бонуси за досягнення цілей, акції для співробітників, що сприяють їхній фінансовій участі в успіхах компанії. Microsoft активно використовує розвиток та навчання свого персоналу, надаючи доступ до широкого спектра навчальних ресурсів та можливостей

для професійного зростання. Facebook створює сприятливу атмосферу для своїх співробітників, пропонуючи безліч переваг, включаючи конкурентоспроможну зарплату, бонуси, страхування, безкоштовні обіди та фітнес-зал на робочому місці. Компанія заохочує креативність і співпрацю в роботі, створюючи умови для інновацій та здобуття нових знань.

Мотивація персоналу є ключовим фактором у досягненні успіху організації, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню текучості кадрів, покращенню якості продукції та створенню конкурентної переваги на ринку. Ефективні програми мотивації, які враховують індивідуальні потреби співробітників та допомагають їм досягти особистих та професійних цілей, грають важливу роль у розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.

3. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.

4. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

5. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

Георгієва Ю.С., студентка

Горбатюк В. В., викладач

кафедри менеджменту організацій

Одеський національний економічний університет

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі, в умовах нестабільної економічної ситуації в країні, важливого значення для підприємств набуває проблема побудови бюджету та адаптації його на етапі виконання, до умов на ринку.

На сьогодні більшість підприємств України використовує концепцію традиційного бюджетування, яка набула свого поширення ще за часів Радянського Союзу. Недоліки традиційної системи бюджетування обумовлені тим, що основа цієї системи формувалася за умов прискореного

соціально-економічного переходу від традиційного етапу розвитку до індустріального. Саме тому доволі часто намагаючись отримати найбільшу частку вигоди - працівники вдаються до фальсифікації фактичних бюджетних даних.

Тому, в практичній діяльності підприємств набуває актуальності використання гнучких, а не фіксованих бюджетів. На основі критичного аналізу наукових джерел, ми дослідили сучасні концепції бюджетування:

1. Концепція ковзання та гнучкості

Досліджувана концепція базується на безперервному процесі складання бюджетів методом подальшого коригування вихідних даних та розробки планів на майбутній період. Перевагою концепції є те, що вона дозволяє досягти більшої точності складання бюджетів у порівнянні з традиційним бюджетуванням.

2. Концепція єдності бюджетних форм

В основі концепції використання єдиних форм бюджетів для кожного центру фінансової відповідальності. Особливістю зазначеної концепції є те, що вона дозволяє скоротити значну кількість витрат (у тому числі часу) на збір даних щодо кожного структурного підрозділу.

3. Концепція фінансової структури

Передбачає розробку та реалізацію фінансової структури організації, та полягає в формуванні бюджетів за центрами фінансової відповідальності (центрами прибутку, доходів, витрат та інвестицій), що дозволить доцільно розподілити ресурси та підвищити ефективність організації.

4. Концепція процесно-орієнтованого бюджетування

Відмінною характеристикою концепції є цільова спрямованість на горизонтальне, а не вертикальне бачення організації, що дозволяє підвищити ефективність обліку непрямих витрат та спрощується методика їх розподілу.

5. Концепція інтегрованості з інформаційними технологіями

Передбачає автоматизацію діяльності в результаті впровадження інформаційних програм. Перевагою даної концепції є те, що завдяки використанню різних програмних засобів у галузі бюджетування можна заощадити ресурси та покращити показники діяльності організації.

На сьогоднішній день прийнято виділяти ще одну концепцію - Better Budgeting (або покращене бюджетування), яка вважається однією з перехідних форм бюджетування. Better Budgeting успішно поєднує традиційні принципи бюджетування та сучасні моделі. Цілями даного методу є прискорення процесів планування в рамках існуючої системи бюджетування.

Для формування та реалізації концепції покращеного бюджетування слід взяти під увагу наступні аспекти:

- Скорочення ступеня деталізації планування;
- Безперервне ковзне прогнозування, яке замінить одноразове щорічне планування;

- Ковзне стратегічне планування, яке дозволяє вносити коригування в стратегічні плани після закінчення певного часового періоду;
- Нефінансові критерії якості роботи як складова оперативного плану;
- Використання інформаційних систем планування та управління ефективністю.

Здійснивши аналіз сучасних концепцій бюджетування, можна дійти до висновку, що кожна з концепцій має на меті: спрощення розподілу ресурсів організації та покращення показників її діяльності. Але, на нашу думку, необхідно відокремити саме концепцію Better Budgeting (покращене бюджетування), яка бере під увагу усі важливі аспекти бюджетування та планування на підприємстві, враховуючи специфіку його діяльності, рівень розвитку та масштаб бізнесу. Додатково, концепцію Better Budgeting можна ефективно застосовувати в українській практиці: поєднуючи у собі традиційне та сучасне бюджетування, зазначена концепція дозволяє прискорити процес планування основних витрат без введення кординальних змін у звичайний ритм функціонування компанії.

Список використаних джерел

1. Терещенко О.О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
2. Буратчук Н. В. Beyond Budgeting – модель фінансового управління XXI століття. *Ринок цінних паперів України*. 2012. Вип. № 1-2. С. 53-58
3. Бабяк Н. Д., Савич О. В. Beyond Budgeting – інноваційна модель управління для сучасного бізнесу. Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку. Київ : КНЕУ, 2017. С. 113–117.
4. Зінькевич Т. О. Переваги та недоліки традиційного бюджетування на підприємстві, актуальність пошуку альтернативи. Корпоративні фінанси. Київ : КНЕУ, 2017. С. 137–141.

Георгієва Ю. С., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеського національного економічного університету

ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна не тільки руйнує встановлені ринкові правила, змінює попит і пропозицію, але й створює нові можливості для підприємців проявити себе.

На початку війни більшість підприємств повністю або частково припинили свою діяльність, проте повне усвідомлення ситуації та

переосмислення цінностей компанії привели до появи нових стратегій, що активно використовуються підприємцями під час війни. До них можна віднести:

1. Диджиталізацію бізнесу.

Одним із вирішальних факторів успішної адаптації компанії стала диджиталізація, а саме створення інтернет-магазинів. Даний варіант є найбільш оптимальним на сьогоднішній день, оскільки задля його створення не потрібно орендувати офіс та наймати персонал — на початкових етапах достатньо власних сил.

2. Волонтерську діяльність.

Варто відмітити, що зараз майже кожен підприємець займається волонтерською діяльністю. Допомога ЗСУ, мешканцям окупованих територій, переселенцям – усе це підсилює сенс функціонування бізнесу, підіймає моральний дух, мотивує та об'єднує робітників.

3. Вихід на закордонні ринки.

Зіткнувшись із скороченням українського ринку, підприємці звернули увагу на закордонні країни як на потенційний варіант для розвитку свого бізнесу. Особливо українські підприємства зацікавилися Польщею. По - перше, через близькість до України, що означає коротші терміни доставки та витрати, по -друге, через чіткі комерційні умови.

Зміни затонулі й сферу управління персоналом. Серед інновацій у кадровій сфері можна виділити: ефективне навчання і розвиток персоналу, поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища, поліпшення якості трудового життя, стимулювання креативних ідей.

Сьогодні майже кожна компанія вже напрацювала свої інноваційні та практичні методи функціонування під час війни. Тому, можна зробити висновок, що воєнний стан не тільки закриває певні двері, а й відчиняє нові.

Список використаних джерел

1. Сновідович І. В., Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. Науковий вісник Львівського університету імені Івана Франка. Економічні науки. 2023. № 3. С. 133 - 151.

2. Беялов Т. В. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. Актуальні проблеми економіки. 2022. №3. С. 184 - 191.

Георгієва Ю.С., студентка
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сьогоднішній день під стратегічним менеджментом розуміють управлінську діяльність, як сукупність основних теорій та концепцій, логічно впливаючих один із одного.

Розглянемо два основних напрямки розвитку теорій стратегічного менеджменту: стратегічне управління в режимі реального часу і регулярне стратегічне управління.

Стратегічне управління в режимі реального часу використовується для вирішення поточних та невідкладних питань у галузях, де зовнішнє середовище змінюється настільки швидко, що організації просто не встигають переглядати свої стратегії [1, с. 68]. Дана система стратегічного управління включає в себе наступні методи вирішення проблеми:

1. Примусовий метод – застосовується в умовах гострого дефіциту часу, дозволяє отримати значну перевагу у часі, але є надто дорогим і небажаним у соціальному аспекті. Недоліки цього методу:

- можливий саботаж та опір.
- нерозуміння необхідності створення нового управлінського потенціалу;
- відсутність достатньої інформаційної бази;

2. Адаптивні зміни – переміни, що з'являються внаслідок негативних виробничо-господарських показників та які протягом тривалого часу повільно впливають на традиційні стандарти, структуру влади і кваліфікованість керівників. Повільна адаптація часто відбувається методом проб і помилок. Але навіть при повільних змінах організаційні конфлікти все одно виникають і можуть бути вирішені шляхом компромісу, угоди та зміни керівництва організації.

3. Кризове управління передбачає створення швидких та ефективних заходів задля усунення змін, що загрожують функціонуванню підприємства. Під час використання кризового управління, першоочерговою ціллю вищого керівництва є використання швидких та ефективних заходів по попередженню паніки.

4. Метод управління опору – здійснюється в строки, які визначаються розвитком подій у зовнішньому середовищі. Переваги методу: прискорює відповідні організаційні заходи до настання змін у зовнішньому середовищі з урахуванням внутрішнього розподілу повноважень. Недоліки: метод достатньо складний і вимагає постійної уваги з боку керівництва.

Натомість теорія регулярного стратегічного управління представляє собою послідовний розвиток стратегічного планування і складається з взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і планування стратегії, реалізації стратегії. [2, с. 48] У межах даної теорії здійснюється управління саме стратегічними можливостями організації.

Регулярний менеджмент передбачає одночасне вирішення оперативних завдань поточного функціонування підприємства і досягнення стратегічних цілей. Його невід'ємним атрибутом є вироблення довгострокової стратегії розвитку підприємства та здійснення комплексу заходів щодо її реалізації.

Відповідно, регулярне управління має суттєво більший горизонт планування — 3-5 років.

Основні характеристики регулярного стратегічного управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика регулярного стратегічного управління	
Характеристика	«Регулярний» менеджмент
1. Основний метод досягнення мети	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів
2. Оцінка ефективності роботи організації	Рентабельність
3. Важливість фактору часу	Враховується, але не є найважливішим фактором
4. Тип планування	Первинне планування – поточне, вторинне планування – стратегічне
5. Погляд на персонал	Робітники є одним з головних ресурсів організації
6. Ставлення до нематеріальних активів	Відіграють важливу роль

Джерело: [3]

На основі проведеного аналізу теоретичних аспектів стратегічного управління можна зробити висновок, що обидві теорії опираються на концепції "Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього", зачинаючи широке коло важливих організаційних рішень з проблем, орієнтованих саме на актуальність.

Список використаних джерел

1. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економіч. науки. 2018. № 3. С. 33-40.
2. Харченко В. Н. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Схід. 2014. № 4. С. 66-71.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.

Глусь Д. С., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ДЕЯКІ АСПЕКТИ КРОСКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Ділова культура народу, включаючи культуру комунікації, залежить від його менталітету, який являє собою набір уявлень, поглядів, цінностей та поведінкових стереотипів певного суспільства або групи людей.

Молоді бізнесмени, які не мають досвіду у веденні міжнародних ділових справ, часто припускаються фатальних помилок, які шкодять репутації фірми у цілому. Відмітимо, що при плануванні ділових перемовин з іноземцями варто пам'ятати, що доведеться спілкуватися не тільки з потенційними партнерами, але й з місцевим населенням, тому перед закордонною діловою зустріччю завжди варто досліджувати культуру країни, в яку заплановано поїздку [1].

Наприклад, на ділових зустрічах в Австралії дотримуються демократичного ділового стиля – для чоловіків це піджак, брюки та краватка, для жінок це сукня або блуза та брюки, жакет. Австралійці доброзичливі та позбавлені манірності, однак при знайомстві завжди обмінюються рукостисканням. Представляються вони повним ім'ям, але надалі використовують лише ім'я. Ділові трапези влаштовують в ресторанах, а розмову починають з тем про спорт або відпочинок. Також можна справити гарне враження на австралійця, якщо похвалити місцевий алкоголь. Якщо іноземний партнер чогось не знає і не приховує цього, для австралійця це знак, що діловий партнер відкрита людина і йому можна довіряти. Також під час знайомства доречно подарувати невеликий сувенір з вашого місця прибуття (краватка, кепка або значок), але це не є розповсюдженою практикою [2]. Під час переговорів австралійці не люблять метушливості, поспіху чи зайвої педантичності. Загалом бізнесмени Австралії націлені позитивно на будь-які справи фірми, мають гарне почуття гумору, але вони не люблять торгів щодо ціни – краще одразу назвати реальну ціну [3].

Відзначимо, що у Великобританії на ділові зустрічі жінки одягають сукню нижче коліна або брюки та блузу, жакет, чоловіки ж одягають діловий костюм. Також велика увага приділяється краватці, за якою вони визначають соціальний стан і добробут підприємця. Англійському світу ділових людей характерна кастовість, тому часто молоді бізнесмени є вихідцями з родин, які займалися підприємництвом багато десятиліть. Також між керівником та підлеглим завжди зберігається визначена дистанція.

Багато ділових перемовин у Великобританії відбуваються за чаєм після полудня. Оскільки перед переговорами англійці ретельно аналізують ситуацію на ринку відносно компанії, іноземцю слід зробити те ж саме і підготуватися. Варто врахувати, що говорити про справи після закінчення робочого дня суворо заборонено, а найчастіше укладаються саме ті договори, які принесуть прибуток у найкоротші строки.

Ділові перемовини не починають, якщо не замовлені страви. Розмову слід починати з обговорень погоди чи спорту. Влаштовувати локальні бесіди,

коли інша людина щось говорить, вважається правилом поганого тону. В свою чергу людина, що говорить, повинна робити це так, щоб її чули усі.

У Великобританії заведено підтримувати стосунки з усіма, з ким колись вели ділові справи, прийнято вітати всіх на свята. Англійцям можна подарувати записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, а от всі інші подарунки можуть розцінити як тиск на ділового партнера [4].

Загалом англійці схильні одночасно до привітності, доброзичливості, готовності піти на зустріч та недомовленості, педантичності, повільності та замкнутості, тому часто їхнє уміння терпляче вислухати співрозмовника іноземці плутають із мовчазною згодою. Бізнесмени Великобританії з повагою ставляться до свого часу та часу навколишніх, тому пунктуальність для них дуже важлива.

Невід'ємною частиною кожного англійця є дотримання правил та законів, в пріоритеті саме чесна «гра», адже почуття справедливості в них є дуже розвиненим [5].

Якщо казати про німецьку культуру загалом, її притаманна офіційність, ощадливість, прагнення до дисципліни. Особливу увагу в Німеччині приділяють протоколам та етикету. Привітання ніколи не супроводжуються посмішкою, а під час звернень один до одного використовують «герр», «фрау» або «фройлен». Німці мають дуже консервативний стиль ділового одягу, особливо для жінок. У свою чергу для чоловіків поява в офісі німецького бізнесмена без піджака може розцінюватись негативно.

В Німеччині час керівників розписаний по хвилинах, то ж пунктуальність в них на першому плані. Як і британці, німці дуже педантичні та працелюбні, вони зважливо підходять до вибору партнерів та ґрунтовно готуються до переговорів, завчасно складаючи повний план зустрічі. Жодна зустріч не відбувається сам-на-сам. Окрім шефа та його заступників обов'язково будуть присутні інші співробітники та колеги. Перемовини слід почати з обговорення тенісу чи гольфу – важливо налагодити особисті контакти, адже німці доволі закрита нація. Під час переговорів чітко обговорюють кожне питання, підкріплюючи сказане таблицями, діаграмами та графіками. Будь-який поспіх може справити негативне враження на потенційних партнерів. При укладанні договорів німці часто вимагають, аби у разі невиконання домовленостей на партнера накладалися штрафні санкції. Так само німці не люблять тактику «збивання ціни з високої на низьку», краще одразу називати реальну ціну. Своє фінальне рішення німецькі бізнесмени схильні обмірковувати довго, зважуючи всі «за» та «проти» з різносторонніми фахівцями.

В неформальній обстановці німці поведуться більш відкрито, але і тут є певні правила. Якщо вас вперше запросили додому на вечерю, в день візиту або наступного дня ви зобов'язані надіслати господині квіти. Заборонено дарувати червоні квіти, лілії та хризантеми, інакше ваші наміри можуть неправильно зрозуміти. Також гості ніколи не приносять із собою алкоголь [5].

Отже, враховуючи різний життєвий досвід та різну історію, у кожного народу сформувалися власні традиції та власна культура ділового спілкування, незнання якої може призвести до негативних наслідків у справах компанії, яка працює у кроскультурному середовищі. Саме тому успішне кроскультурне спілкування із представниками Австралії, Великобританії, Німеччини, або будь-яких інших країн, може бути досягнуто лише шляхом вивчення мови, культури та норм комунікації країн - партнерів.

Список використаних джерел

1. Національні особливості ділового спілкування. URL: <https://studfile.net/preview/9709426/page:19/> .
2. Національні особливості етики ділової поведінки. URL: [https://ua-referat.com/Національні особливості етики ділової поведінки](https://ua-referat.com/Національні_особливості_етики_ділової_поведінки)
3. Етика ділових відносин: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. — с. 336-338
4. Особливості спілкування із закордонними діловими партнерами. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%96%D1%83%D0%BA/page13.html
5. Національні особливості ведення переговорів у деяких країнах західного світу. URL: <https://crupp.org/uk/osoblivosti-peregovoriv-zahidnogo-svitu/>

Горбатенко О. А., студент
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

РОЛЬ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ПРО АУТСОРСИНГ

Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень, що забезпечують її поточний та перспективний рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності. В сучасних умовах активної глобалізації та інтернаціоналізації спостерігається тенденція підвищення доступності аутсорсингу бізнес-процесів або окремих виробничих функцій підприємства. Саме тому актуальність використання аутсорсингу в діяльності компаній, з метою зниження виробничих витрат, а отже, і збільшення прибутку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, зростає в сучасному глобальному ринковому середовищі. Проте, в межах проблеми забезпечення ефективності використання аутсорсингу, компаніям потрібно зробити вибір між виробництвом у себе на підприємстві або купівлею розглядаемого товару чи послуги на ринку.

Згідно з традиційним підходом, що розглядає проблему з точки зору управлінського обліку витрат, найвигіднішим рішенням буде те, при якому підприємство отримує більший маржинальний дохід. За необхідності вибору кількох можливих варіантів, метод пропонує як критерій обрати суму релевантних та альтернативних витрат. Також, для обґрунтування використання аутсорсингу та вибору постачальника для окремого виду товару або компонента, використовується математичне програмування з моделюванням та методом обліку витрат по процесах та ресурсах.

Але ці методи мають обмеження, бо припускають, що ресурси підприємства залишаються незмінними, вимагаючи компромісів між ресурсами з альтернативним використанням. Дані методи не враховують довгострокові цілі компанії, якісні показники, та як придбання певного ресурсу узгоджується зі стратегією підприємства. Математичне програмування та моделювання, зі свого боку, часто не враховує ризики пов'язані з виробництвом чи закупівлею. Зміни в ринкових умовах, технологічні ризики чи проблеми з постачальниками можуть значно вплинути на прийняття рішень, і ці ризики може бути важко передбачити та врахувати в математичних моделях. Крім того, саме моделювання є досить складним процесом, що вимагає певний час, точних економічних показників, залучення висококваліфікованого персоналу та великий обсяг підготовчої роботи.

На відміну від перерахованих вище методів, теорія трансакційних витрат наголошує більше на витратах, що виникають у компанії при укладенні контрактів та підтриманні партнерських стосунків між організаціями [1]. Прикладами трансакційних витрат можуть бути витрати на пошук інформації про потенційних контрагентів, на оплату праці досвідчених юристів для якомога повнішого описання умов контракту, проведення переговорів, укладання контрактів, захист прав власності. Р. Коуз ставив за мету визначення межі фірми між вертикальною інтеграцією та ринковими трансакціями.

На думку Р. Коуза, межі фірми виникають у точці, де гранична економія витрат від угод усередині фірми дорівнює додатковим витратам на помилки та жорсткість ціни. Тобто, фірма повинна постійно зберігати баланс між витратами на організацію виробництва, на створення додаткових органів управління під час вертикальної інтеграції та витратами на додаткову перевірку якості процесів виробництва контрагента [2], трансакційними витратами під час аутсорсингу.

Зокрема, для прийняття зваженого рішення «купляти чи виробляти», згідно з теорією трансакційних витрат, підприємство повинно розглянути такі ризики: ймовірність розірвання контракту партнером, витоку конфіденційної інформації, погіршення якості продукції, можливої опортуністичної поведінки внаслідок появи залежності від постачальника, виникнення непередбачуваної ситуації не описаної в контракті.

О. Уільямсон, розглядаючи питання про аутсорсинг, особливе значення надавав тому, чи варіюється простота укладення контрактів від

характеристик трансакції [3]. Особливу увагу він приділяв питанню чи створює продовження контракту між конкретним продавцем та покупцем додаткову вартість.

Отже, цінність розробки Р. Коуза та О. Уільямсона полягає в тому, що вони виявили ряд недоліків раніше існуючих підходів в методах прийняття рішень, які, з одного боку, занадто покладалися на математичні методи для оцінки ситуації, з іншого боку, занадто абстрагувалися від нефінансових факторів, властивих економічній взаємодії у реальному житті.

Теорія контрактів, на відміну від традиційного підходу, враховує параметри нефінансового характеру, які мають місце у будь-якій економічній взаємодії та можуть суттєво впливати на прийняття рішень та поведінкових сторін. Це робить теорію контрактів важливим інструментом для використання сучасними промисловими підприємствами, який доповнює традиційний метод розрахунку витрат та дозволяє підприємству поглянути на рішення про аутсорсинг у більш стратегічному ключі, зважаючи на довгострокові цілі компанії.

Список використаних джерел

1. Яцина В.В. Визначення доцільності застосування аутсорсингу під впливом трансакційних витрат. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. №7 (4), С.46-48.

2. Кузнецова І.О., Карпенко, Ю.В., Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. №2 (45), С. 121-125.

3. Cuypers I. R., Hennart J. F., Silverman B. S., & Ertug G. Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*. Singapore Management University. – 2021. №15 (1), – pp. 111-150. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/6603

Єргієва Т. Ю., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства. Тому виникає необхідність у поглибленому вивченні сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками. Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що конфлікт – це важлива форма взаємодії між людьми, засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі. [1].

Конфлікти характерні практично для всіх організацій, що нині активно функціонують. Такий процес відбувається внаслідок того, що кожен, хто працює в організації, має власні цілі, прагнення, інтереси та особисті якості. У загальному розумінні конфлікт – це відсутність згоди між двома й більше сторонами, котрими виступають як організації, так і конкретні особи [2].

Виділяють чотири види конфліктів: конфлікт всередині особистості; конфлікт між двома і більше особистостями; конфлікт між особистістю і групою; конфлікт між групами.

Управління конфліктом як сфера діяльності керівника має наступні стадії: сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту та визначення його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту.

Сучасна конфліктологія виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях [3]:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень. Він використовується тоді, коли:

- керівник бачить і чує тільки себе і вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися йому, а сумніви у правильності його рішень неприпустимі;

- керівник вважає, що повинен досягнути перемоги у конфлікті за всяку ціну;

- конфлікт розглядається ним як прояв слабкості характеру людей;

- вирішення конфліктної ситуації може бути тільки на користь керованої ним організації, в інших випадках повинні «летіти голови».

При цьому типі вирішення конфлікту використовуються такі методи:

- переконання і навіювання, що практично невід'ємні, а керівник намагається використовувати свої права, посадове положення, авторитет і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою логіки, фактів, особистого прикладу;

силове погодження непримиримих інтересів, спрямованих на зближення конфліктуючих сторін, що дозволяє домогтися зняття напруженості у взаєминах;

- перетягування на свій бік певних структур – авторитетних співробітників, профспілок тощо.

Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту полягає в тому, що при його використанні економиться час, а його головний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не вирішується повністю, причини його не усуваються і можливе його повернення [3].

2. Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи. Він використовується тоді, коли:

- має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами, він має до себе довіру, дотримується етики та коректності у спілкуванні;

- сприймаються аргументи обох сторін;

- існує готовність до компромісу, здійснюється взаємний пошук рішень і вироблення взаємоприйнятних альтернатив;
- спостерігається прагнення сумістити особисті інтереси з інтересами організації;
- співпраця керівника зі сторонами конфлікту сприймається як нормальний чинник діяльності.

Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дозволяє знайти об'єднувальні чинники, тобто задовольнити інтереси сторін [4].

Для запобігання конфліктним ситуаціям та успішного їх вирішення, в разі виникнення, необхідно дотримуватися певних рекомендацій і порад, розроблених спеціально для таких ситуацій. Завдяки своєчасному вирішенню конфліктних ситуацій будь-яке підприємство зможе з легкістю досягти планових фінансово-економічних цілей за рахунок згуртованої та плідної роботи колективу.

Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. – С. 177–182.
2. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. – 40 с.
3. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. – 76 с.
4. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. – 296 с.

Єрگیєва Т. Ю., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
 кафедри менеджменту організацій
 Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ КСВ В БІЗНЕС–СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

Для підприємств корпоративна соціальна відповідальність – це не тільки відповідальність бізнесу перед суспільством, впровадження КСВ – це засіб зміцнити свої позиції на ринку. КСВ може бути ефективною стратегією для бізнесу, щоб підвищити свою репутацію, залучити працівників, зменшити витрати та ризики, отримати доступ до нових ринків і клієнтів, а також стимулювати інновації. Застосовуючи стратегічний підхід до КСВ, компанії можуть узгоджувати свої бізнес-цілі з інтересами суспільства та

навколишнього середовища, створюючи цінність як для компанії, так і для її зацікавлених сторін.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою як для власників організацій, так і для працівників, споживачів, ділових партнерів, державних інститутів та суспільства в цілому. Поєднання інтересів всіх цих сторін дає можливість досягнення соціальної злагоди.

Корпоративна соціальна відповідальність розглядається науковцями як довгострокова стратегія діяльності організації, що базується на гуманістичних цінностях, визначається принципами сталого розвитку, підзвітності та прозорості і характеризується високими стандартами операційної та виробничої діяльності. Міжнародний досвід та практика впровадження КСВ переконує, що дана стратегія допомагає компаніям підвищувати ділову репутацію, встановлювати довірчі відносини з державою і суспільством [2, с. 43].

Виділяють наступні основні мотиви інтеграції корпоративної соціальної діяльності: збільшення прибутку; підвищення репутації; лояльність зацікавлених сторін; збільшення ринкової частки; підвищення ефективності; підвищення інтересу інвесторів; зростання рівня конкурентоспроможності [1, с. 40].

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-стратегію підприємства складається з наступних елементів:

1. Визначення соціально відповідальної мети, цей елемент може включати такі сфери, як екологічна стійкість, соціальна справедливість і етична бізнес-практика.

2. Розробка стратегії КСВ. Ці цілі мають бути вимірними та обмеженими у часі, щоб відстежувати прогрес і забезпечувати підзвітність.

3. Залучення зацікавлених сторін. Успіх ініціатив КСВ залежить від залучення зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і місцеві громади. Компанія повинна залучати зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень і повідомляти про цілі та прогрес ініціатив, щоб зміцнити довіру та підтримку. Співробітники підприємства можуть відігравати важливу роль у виконанні стратегії КСВ.

4. Моніторинг та оцінка впливу. Підприємство повинно відстежувати та оцінювати вплив своїх дій на соціальне середовище. Це може включати збір даних щодо ключових показників, таких як викиди вуглекислого газу, задоволеність працівників або добробут громади, і регулярне звітування про прогрес.

5. Звітність та комунікація. Підприємство повинно ділитися своїми результатами та здобутками у галузі соціальної відповідальності зі зацікавленими сторонами. Це може включати публікацію звітів та інформації про вплив програм CSR, проведення заходів для спілкування зі зацікавленими сторонами та включення цієї інформації на веб-сайті підприємства [4].

Важливим етапом для успішного впровадження такої стратегії є оцінка ризиків. Одним з основних ризиків є ризик збитків: впровадження КСВ-

стратегії може бути витратним, особливо якщо необхідні нові технології або процедури. Це може призвести до збитків для компанії, якщо не буде достатньо зусиль для забезпечення ефективної реалізації стратегії. Для запобігання цьому ризику, компанії повинні забезпечити достатній бюджет для впровадження КСВ-стратегії та планувати її реалізацію з урахуванням потенційних затрат.

Алгоритм розробки стратегії КСВ має включати постійний моніторинг результативності заходів. Основа системи моніторингу повинна закладатися на етапі стратегічного планування КСВ-стратегії. Моніторинг проєктів КСВ повинен здійснюватися за принципом зворотного зв'язку. Надзвичайно важливою в стратегіях КСВ є система взаємодії з працівниками як основними стейкхолдерами. [3, с. 176].

Список використаних джерел

1. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. Економіка і організація управління. 2016. № 1(21). С. 36–44.

2. Бобко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Ефективність державного управління. 2016. № 1/2 (46/47). Ч. 2. С. 41–47.

3. Поплавська О. В. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький: ХНУ. 2019. 256 с.

4. Шира Н. О., Іващенко А. І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 11, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2502>.

Єргієва Т. Ю., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Введення воєнного стану в Україні викликало серйозні зміни в традиційному понятті «управління персоналом». Прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, психологічна підтримка робітників – усе це привело до розроблення сучасних методів адаптації під час форс-мажорних ситуацій. [1, с. 88]

Планування як одна із ключових функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні

потреби у вигляді людського ресурсу. На сьогоднішній день, враховуючи воєнний стан, доцільно переглянути кадрову політику орієнтуючись на підтримання продуктивності та безпеки працівників, на предмет збереження персоналу, сформувати нові цілі та завдання, провести ротацію персоналу, під час якої рекомендується здійснити навчання персоналу. В умовах кризи та нестачі фінансових ресурсів більшість підприємств відмовляється від навчання працівників, необхідно проте дане питання завжди залишиться актуальним. Компетентність персоналу може бути підвищена використовуючи коучинг, e-learning, самонавчання.

Функція організування персоналу набула більш адміністративного характеру через формування відповідних організаційних регламентів, розпорядчих документів, довідково-інформаційної документації. Варіанти організації трудових відносин в умовах воєнного стану у цілому можна поділити на дві групи залежно від статусу працівників:

– щодо працівників, які виконують обов'язки у ЗСУ чи теробороні: в даному випадку роботодавцем видається відповідний наказ працівнику про тимчасове звільнення від виконання своїх посадових обов'язків. При цьому, на час виконання військової служби за призовом або контрактом за працівником у будь-якому випадку зберігається місце роботи (посада) та середній заробіток.

– щодо решти працівників (які не перебувають у ЗСУ та в теробороні): варіанти організації та оплати праці для цієї групи працівників залежать від того, чи можуть конкретні працівники виконувати свою роботу дистанційно або ні. [2]

Мотивування працівників під час воєнного стану набуває більше психологічного характеру ніж матеріального. В умовах сьогодення додатковими стимулами виступають гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, впровадження корпоративного життя. Ефективним методом згуртування персоналу є спільна участь у волонтерських програмах. [3, с. 32]

Функція контролювання у свою чергу охоплює три діяльності: управлінську, селективну, діагностичну.

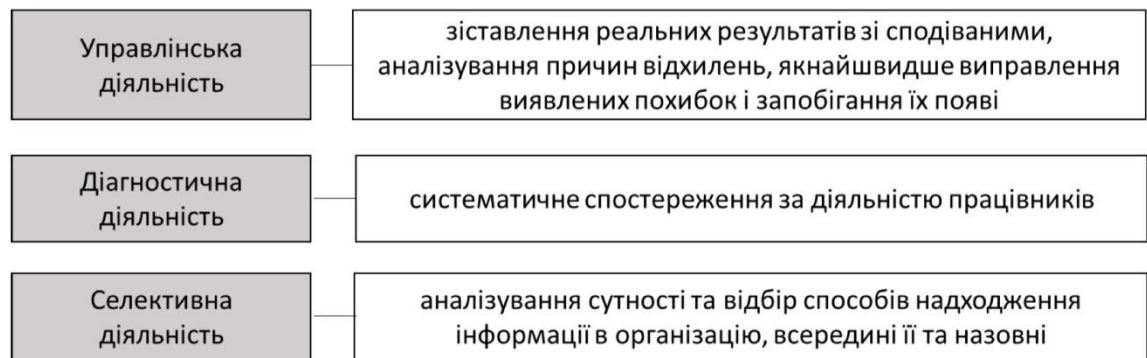


Рис. 1 Призначення функції контролювання персоналу в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану змінилось навантаження на окремі робочі процеси, проте саме на етапі контролювання можна виявити, де та у який спосіб необхідно коригувати діяльність працівників.

Функція регулювання персоналу в умовах воєнного стану повинна корелювати із державним регулюванням через Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”.

Особливість функцій регулювання та контролювання полягає у тому, що на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

В умовах воєнного стану раціональність управління персоналом замінюється його збереженням/утриманням, потребуючи особливої уваги, фахових підходів та зважених рішень через призму основних функцій менеджменту [4, с. 149].

Список використаних джерел

1. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану / Ковальський О. І. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2022. - № 2 (8) - С. 88 – 89.
2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2352 – IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та підходи: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. М. Бодарецька, В. Й. Жежуха. – Львів, 2020 – С. 216
4. Сновидович І. О. Інноваційні рішення в системі управління персоналом під час війни / І. О. Сновидович. – Львів, 2022 – С. 151

Єргієва Т. Ю., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ СПІВБЕСІДИ АБО ПЕРЕГОВОРІВ

Практично кожній людині доводиться зіштовхуватися з тим, що прийнято називати діловим спілкуванням. Особливе значення ділове спілкування має для людей, зайнятих бізнесом. Багато в чому від того, наскільки вони володіють наукою і мистецтвом ділового спілкування, залежить успіх діяльності підприємства, в якому вони працюють.

Щоб успішно вести справи, сучасній людині необхідно знати загальноприйняті правила і норми ділового спілкування, уміти вести переговори і бесіди.

Переговори протікають у вигляді ділової бесіди з питань, що представляють інтерес для обох сторін і сприяють налагодженню зв'язків.

Переговори істотно розрізняються за своїми цілями: завершення робіт, угода про співробітництво і координацію діяльності і т.д.

У процесі переговорів партнери очікують:

- домогтися взаємної домовленості з питань, в яких зіштовхуються інтереси обох сторін;
- гідно витримати конфронтацію, яка неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому відносин.

Ділові переговори – це динамічний процес, який складається з окремих етапів.

На етапі аналізу ситуації необхідно систематизувати й осмислити всю доступну інформацію про учасників переговорів, їх можливі наміри і цілі, а також:

- ✓ визначити етапи зустрічі й основні ідеї, які необхідно обов'язково донести до опонента;
- ✓ вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси, позиції; вивчити ступінь готовності партнера вести переговори;
- ✓ визначити плани, підходи, варіанти ведення переговорів, яких можна чекати від протилежної сторони;
- ✓ мати перелік необхідних і досить вагомих аргументів, доказів, документів, які потрібно мати під рукою в процесі ведення переговорів.

На етапі планування необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних, а також і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто подумки програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси.

Здатність ефективно спілкуватися, контролювати себе і спостерігати за партнером, щоб у разі необхідності тут же своєчасно підкоригувати свою

поведінку, є найважливішим компонентом психологічної культури особистості. На цьому етапі необхідно добре продумати відповіді на наступні питання:

- ✓ наскільки мета партнера з переговорів відрізняється від власної;
- ✓ наскільки шляхи вирішення проблеми, що може вибрати партнер, відрізняються від свого варіанта;
- ✓ на які параметри власного плану може опиратися партнер;
- ✓ наскільки партнер обмежений часовими рамками та ін.

Етап активної дискусії. Це найдинамічніша фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникнути поспішних рішень і недоцільних поступок.

Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятної угоди. Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних умовах переговорів, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятної угоди. На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, які ведуть переговори, заручитися взаєморозумінням і задоволенням від спільно зробленої роботи.

Важливо наприкінці переговорів надати собі відповіді на наступні питання:

- ✓ чи досягли ми основної, або в найнесприятливішому випадку запасної (альтернативної) мети;
- ✓ чи забезпечили сприятливу атмосферу наприкінці переговорів;
- ✓ чи стимулювали партнера до виконання намічених дій;
- ✓ чи забезпечили в разі потреби подальші контакти з партнером і його колегами;
- ✓ чи склали всеосяжне резюме переговорів, зрозуміле для всіх присутніх, з чітко виділеним головним висновком.

Список використаних джерел:

1. Палеха Ю. Ділова етика: учбовий посібник/ Юрій Палеха; Європейський ун-т фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінанс., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 179 с.

2. Галушко В. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посіб./ В.П. Галушко, - Вінниця: Нова книга, 2002. – 222 с.

3. Гах Й. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник/ Йосип Гах; М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки «Галицька академія». – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 158 с.

4. Резніченко В. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету / Київська міська держ. адміністрація. – К.: УНВЦ «Рідна мова», 2003. – 480с.

Клейнер І. А., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ІЄРАРХІЯ, СОЦІАЛЬНИЙ СТАТУС, ВЛАДА, ВИКАЗУВАННЯ ПОВАГИ: МІЖКУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ

Питання ієрархії, соціального статусу, влади та виказування поваги в міжнародних бізнес-відносинах є одним із найважливіших аспектів успіху підприємства.

У корпоративних структурах ієрархія грає ключову роль у визначенні організаційної структури, взаємин між працівниками, а також у прийнятті стратегічних рішень. Ключовими аспектами, що впливають на прийняття рішень є швидкість та ефективність, рівень ризику, ступінь консенсусу, ефективність використання ресурсів й участь працівників у прийнятті рішення.

Різні культури мають різні погляди на ієрархію та взаємовідносини між керівництвом та підлеглими. Деякі культури мають високу ступінь ієрархії, де рішення приймаються тільки вищими керівниками, тоді як інші культури можуть бути більш демократичними. Соціальний статус визначається різноманітними чинниками, такими як дохід, освіта, професійні досягнення, етнічне та культурне походження, родинний статус та інші аспекти. У деяких культурах соціальний статус визначає поведінку та ставлення до осіб.

Взаємозв'язок між соціальним статусом та стилем лідерства глибоко вплетений у суспільстві та бізнес-структурах. Лідерство може відобразити соціальний статус, та навпаки, соціальний статус може визначати тип лідерства, який природньо властивий особі. Лідери із вищим соціальним статусом можуть виявляти авторитарний стиль керівництва, оскільки вони звикли до того, щоб їх слухали та поважали за заможних чи впливових осіб. Особи із соціальним статусом, що розглядається як середній, можуть віддавати перевагу демократичному стилю керівництва, оскільки їхня соціальна позиція може відзначатися більшою спроможністю до співпраці та сприйняття рівності. У різних культурах та соціальних групах можуть існувати відмінності в уявленні про ідеальний стиль лідерства залежно від соціального статусу особи, її гендерної та етнічної приналежності.

В корпоративних структурах існують два основних типи влади: формальна та неформальна. Формальна влада базується на офіційних правилах, нормах та положеннях внутрішньої корпоративної структури. Неформальна влада не визнається офіційною, але може бути дуже впливовою в організації через внутрішні мережі та взаємовідносини.

Різні культури мають різні очікування щодо стилів лідерства. Деякі культури цінують авторитарний стиль, тоді як інші більше віддають перевагу колективним рішенням та співпраці.

В компаніях із централізованою владою рішення можуть бути прийняті вищим керівництвом, що може сприяти швидкості, але може обмежувати інновації. У децентралізованих компаніях рішення можуть приймати різні рівні управління, що сприяє більшій гнучкості та творчості, але може виникати проблема невідповідності стратегії. Влада може впливати на обрані напрямки досліджень і розробок, нові продукти та інновації, які можуть впливати на конкурентоспроможність компанії на ринку, формувати ринкову позицію.

Культурні особливості вираження поваги значно відрізняються в різних країнах та культурах. Наприклад, в країнах Азії важливим є увага до гідності, формальна мова, уважне слухання; в країнах Латинської Америки переважає фізичний прояв поваги; в Європі більше формальностей та ввічливості в спілкуванні, особливо на робочому місці, також повага до особистої приватності й меж приватного простору.

Розуміння цих відмінностей допомагає уникати непорозумінь та зберігати гармонію під час міжкультурних взаємодій.

Вираження поваги в міжнародних бізнес-відносинах має ключове значення, оскільки це може впливати на ефективність співпраці, створювати позитивний бренд компанії та сприяти успішному веденню бізнесу на міжнародному рівні.

У міжнародних бізнес-відносинах необхідно не забувати також і про імідж компанії - повага до місцевих культурних норм та вираження поваги до місцевих звичаїв допомагають уникнути конфліктів та зберегти імідж компанії в очах місцевого споживача.

Культурні особливості вираження поваги можуть бути надзвичайно складними та варіювати в залежності від етнічної групи, релігії, соціального статусу та інших факторів.

Наприклад соціальний статус у Японії часто пов'язаний з робочою посадою, що визначає рівень поваги у спілкуванні. У компаніях влада зазвичай централізована, а вищі керівники приймають стратегічні рішення. Формальність у вираженні поваги, така як поклони, є досить поширеною японською практикою.

В свою чергу американське суспільство вважається менш ієрархічним, вони мають відкритий доступ до керівництва та відносну рівність у взаємодії. Соціальний статус може бути менш важливим у порівнянні з досягненнями та талантами. Влада може бути децентралізованою, тому в більшості випадків важливе значення надається командній роботі та спільним рішенням. Формальності можуть менше виділятися, але ввічливість у спілкуванні є важливою.

Китай має високу ступінь ієрархії, де повага до старших та інших авторитетів є ключовою. Соціальний статус надважливий, він часто пов'язаний із сімейним положенням та освітніми досягненнями. Влада в Китаї майже завжди централізована і зосереджена в руках невеликої кількості людей, особливо у державних підприємствах та органах влади. Вищі керівники мають значущий вплив на всі рішення.

Німецьке суспільство має помірний рівень ієрархії, важливі відкритість суспільства у взаємодії та консенсус. Соціальний статус в Німеччині часто пов'язаний із професійними досягненнями, кар'єрою та рівнем освіти. Влада може бути розподілена між різними рівнями управління, а рішення приймаються шляхом консенсусу. Ввічливість та повага до особистого простору вважається добрим тоном.

Україна має свої унікальні особливості щодо ієрархії, соціального статусу, влади і поваги, які визначаються її історією, культурними традиціями та сучасними соціальними змінами. Тип ієрархії може змінюватися в залежності від галузі бізнесу, а соціальний статус впливати на спосіб сприйняття людини в суспільстві. Ставлення до влади буває критичним у зв'язку зі складними соціально-економічними викликами, з якими стикається Україна. Вираження поваги в Україні виявляється через ввічливість та взаємоповагу в особистому та професійному спілкуванні.

Отже, при веденні міжнародного бізнесу, підприємства та працівники повинні бути готові адаптувати свої підходи до ієрархії, соціального статусу, влади, щоб ефективно співпрацювати з партнерами та клієнтами з різних кроскультурних середовищах. У світі міжнародного бізнесу ієрархія, соціальний статус, влада і вираження поваги є ключовими аспектами, які впливають на сприйняття, прийняття рішень та розвиток компаній.

Список використаних джерел

1. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 107 с.
2. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 146-148.
3. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.

Кожухар А.В., Синельникова Я.М., студентки
Піскун А. В., к.е.н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Роль інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень надзвичайно актуальна в сучасному світі. Великий обсяг даних, швидкість їх змін, глобалізація та зростаюча конкуренція у сучасному бізнесі роблять інформаційні технології важливою та невід'ємною частиною управлінської діяльності. Встановлено, що на нинішньому етапі сучасні

інформаційні технології генерують не тільки нові можливості в розв'язанні різноманітних проблем, але і створюють принципово нові види інформації, надають унікальні можливості у сфері пересування таких елементів, як капітали, товари і послуги [2, с. 35].

Вони надають можливість збирати, зберігати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє управлінцям отримувати об'єктивну та актуальну інформацію для прийняття рішень. Це особливо важливо в умовах постійних змін в бізнес-середовищі. Розуміння сутності та ефективне використання інформаційних технологій є життєво важливими для ефективного управління та прийняття правильних рішень у будь-якій сфері діяльності. Вони допомагають впроваджувати стратегії, визначати пріоритети, виявляти тенденції та прогнозувати події, що дозволяє компаніям та організаціям бути більш конкурентоспроможними та адаптивними.

Інформаційна технологія - це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми [3, с.39].

Для ефективного управління підприємством інформаційні технології мають забезпечити: достовірний та повний облік в інформаційних системах усіх аспектів виробничо-комерційної діяльності підприємства; мінімізацію інформаційного шуму та відбір оптимального обсягу інформації; раціоналізацію системи оціночних показників; якісний взаємозв'язок між потоками зовнішньої і внутрішньої інформації; дієвий процес прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління [1, с. 287].

Вплив інформаційних технологій (ІТ) на прийняття управлінських рішень проявляється в наступних процесах:

1. Збір та обробка даних: ІТ дозволяють організаціям ефективно збирати та обробляти великі обсяги даних. Це включає в себе автоматизацію процесів збору даних і їх подальшої обробки, що допомагає керівникам мати доступ до актуальної інформації.

2. Аналіз даних: ІТ надають доступ до різних аналітичних інструментів та методів, які допомагають виявляти тенденції, визначати ключові показники продуктивності та розробляти моделі для прогнозування результатів рішень.

3. Системи підтримки рішень (СПР): СПР на базі ІТ надають керівникам інструменти для створення, аналізу та моделювання альтернативних сценаріїв. Вони допомагають враховувати різні фактори та впливи на процес прийняття рішень та вибирати найбільш оптимальні варіанти.

4. Візуалізація даних: ІТ дозволяють створювати графіки, діаграми та інші візуальні представлення даних, що полегшує розуміння інформації та допомагає вирішувати завдання більш ефективно.

5. Моніторинг і звітування: ІТ надають засоби для моніторингу виконання рішень та створення звітів про результати. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та коригувати стратегію.

6. Інформація в режимі реального часу: ІТ можуть надавати доступ до інформації в режимі реального часу, що дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни та події, які відбуваються в організації або на ринку.

7. Глобальний доступ: ІТ дозволяють керівникам отримувати доступ до інформації з будь-якого місця у світі, що робить можливим управління глобальними бізнес-процесами та проектами.

8. Кібербезпека: ІТ відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки інформації, захисту від кіберзагроз і збереженні конфіденційності даних, що є критичним для прийняття управлінських рішень.

Інформаційні технології революціонізували процес прийняття управлінських рішень, надавши менеджерам доступ до безпрецедентних обсягів даних (Data Visualization), уможлививши складний аналіз (Business Intelligence (BI)) і полегшивши співпрацю та комунікацію.

У таблиці 1 представлена різноманітність використання інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень в різних галузях індустрії.

Таблиця 1

Галузеве застосування інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень

Галузь індустрії	Компанія	Впровадження ІТ
Роздрібна торгівля	Tesco	Tesco використовує дані про покупки клієнтів для створення цільових акцій та знижок. Наприклад, якщо клієнт часто купує певну марку пластівців, Tesco може надіслати йому купон на ці пластівці.
Енергетика та комунальні послуги	Duke Energy	ІТ-системи дозволяють здійснювати моніторинг мережі в режимі реального часу, надаючи вичерпну інформацію про поточний стан електромережі. Моніторинг у режимі реального часу дозволяє операторам виявляти аномалії, такі як коливання напруги або несправності обладнання, та швидко їх усувати, щоб запобігти більш масштабним перебоям.
Фінансові сервіси	PayPal	PayPal використовує ІТ-орієнтоване прийняття рішень для виявлення та запобігання шахрайським транзакціям. Вони використовують алгоритми машинного навчання, які аналізують величезні обсяги даних про транзакції в режимі реального часу, допомагаючи убезпечити фінансові операції та захистити рахунки клієнтів.
Медицина та діагностика	IBM's Watson for Oncology	Це потужний інструмент, який має доступ до бібліотеки медичної інформації, включаючи рецензовані журнальні статті, дані клінічних випробувань і записи про лікування пацієнтів. Це дозволяє Watson виявляти закономірності та

		тенденції в даних, які було б важко, якщо не неможливо, виявити онкологу-людині. Watson може надати онкологам більш точну та актуальну інформацію про можливості лікування раку.
--	--	--

У висновку, ці інструменти вміють ретельно аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та прогнозувати результати, що дозволяє управлінцям приймати рішення, які ґрунтуються на даних. Крім того, ці інструменти можуть автоматизувати повторювані завдання, що дозволяє менеджерам присвятити свій час більш складним процесам прийняття рішень. Зрештою, впровадження технологічних інструментів може підвищити ефективність і результативність процесів прийняття рішень, дозволяючи організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкозмінного технологічного ландшафту.

Список використаних джерел:

1. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 349 с.
2. Ульянов Ю., Свиридова Г. Роль інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Теорія та практика державного управління. 2022. Вип. 3 (50). С. 30-36.
3. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система» / Інформація і право. 2015. № 2(14). С. 39-44. 13.

Лупу А.Р., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективна комунікація є ключовим аспектом успіху організації. Комунікація є фундаментом, на якому підприємства будують відносини зі своїми співробітниками, клієнтами та зацікавленими сторонами.

Ділові комунікації – це процес обміну інформацією між співробітниками всередині та за межами компанії. Головна мета – покращити організаційну практику, усунути розбіжності, інформувати працівників і зменшити кількість помилок. На відміну від повсякденного спілкування, ділове спілкування на підприємстві завжди цілеспрямоване [1].

Серед основних принципів організації ефективного комунікаційного процесу з персоналом є:

- ✓ регулярне дослідження ставлення персоналу до організації та менеджменту, що дозволяє виявити проблеми до того, як вони стануть кризою;
- ✓ послідовність і регулярність комунікацій, повідомлення як хороших, так і поганих новин;
- ✓ персоніфікація і щирість комунікацій, їх особистий характер;
- ✓ у повідомленнях, важливо вказувати на перспективи розвитку організації;
- ✓ інноваційність та креативність у виборі комунікаційних рішень;
- ✓ поліцентризм і мультинаправленість комунікацій [2].

Водночас, потрібно відмітити, що організації з великим штатом співробітників та різними рівнями ієрархії не завжди можуть ефективно керувати бізнес-комунікаціями. Необхідно мати ефективний і безперервний зв'язок між керівництвом та підлеглими в організації, між організацією та суспільством у цілому.

Для формування принципів ефективної комунікації з персоналом на підприємстві, необхідно враховувати наступні моменти:

- вирішуючи проблеми комунікації, обов'язково слід враховувати не тільки раціональну складову комунікаційного процесу, а й емоційну;
- трапляються ситуації, коли реакція, на яку Ви очікуєте у відповідь на свій комунікативний вплив і на яку дуже розраховуєте, може не виникнути;
- завжди можуть бути приховані фактори, які Ви не можете помітити і які, однак, суттєво впливають на наміри співрозмовника, перебіг його думки, мотивацію.

Щоб ефективно розвивати навички комунікацій, керівникам та менеджерам доводиться ставати на місце співрозмовника, передбачати ситуацію, коли будь-яка компанія прагне отримати як найбільшу вигоду будь-якими шляхами, а це буває значно не легко. Тому, комунікаційний менеджмент має носити системний, регулярний та цілеспрямований характер. При створенні комунікаційної стратегії мають бути враховані корпоративна культура та місія організації, ситуація всередині організації, особливості її життєдіяльності. Щоб оптимізувати комунікаційний менеджмент на підприємстві, необхідно дотримуватись наступних правил:

- 1) надавати пріоритет двосторонньому зв'язку;
- 2) спілкуватися віч на віч;
- 3) виявляти вдячність;
- 4) планувати щотижневі зустрічі команди.

Ефективне функціонування та управління підприємством неможливе без налагодження процесу комунікацій. Саме вони створюють умови для розкриття ділових та професійних якостей працівників, сприяють створенню творчого потенціалу. Ефективна внутрішня комунікація дає співробітникам доступ до інструментів, необхідних для підвищення продуктивності, а хороші комунікативні навички співробітників надважливі для успіху організації будь якої сфери діяльності.

Список використаних джерел:

1. Reasons why business communication is critical to your company's success URL: <https://haiilo.com/blog/why-business-communication-is-crucial-for-success/#:~:text=Effective%20business%20communication%20is%20how,employees%20informed%20and%20reduce%20errors.>
2. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 130-133.
3. Shocking internal communications stats you can't ignore. URL: <https://haiilo.com/blog/10-shocking-internal-communications-stats-you-cant-ignore/>
4. Tips For Effective Communication In The Workplace URL: https://www.forbes.com/advisor/business/effective-communication-workplace/#10_tips_for_effective_communication_in_the_workplace_section

Мельничук О. А., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

СПЕЦИФІКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КРОСКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мотивація персоналу є однією з основних складових успішної діяльності організації. Оскільки, у сучасному світі, багато компаній розширюють свою глобальну присутність в міжнародній сфері бізнесу, кроскультурні внутрішні середовища підприємств стають все більш звичайними. У цьому контексті важливо розуміти, як національна культура впливає на мотивацію персоналу, і яких методів стимулювання потребують співробітники різних типів культур. Ефективний механізм мотивації може запалити ентузіазм працівників, також стимулювати їхній внутрішній потенціал для докладання невпинних зусиль і присвячення себе реалізації цілей підприємства [1].

Мотивація як процес задоволення потреб на робочому місці перебуває під безпосереднім впливом національної й корпоративної культур. Вони визначають пріоритетні потреби, усвідомлювані представниками різних культур. Культурні особливості визначають і те, яка поведінка вважається правильною та вітається на робочому місці. В одних культурах «трудоголізм» – це норма і ознака успішної людини й сумлінного співробітника, у той час як в інших культурах понаднормова робота – це ознака неефективності й поганої організації праці. Культура й соціальне оточення, таким чином, впливають на те, яке значення має робота в житті

людей, які форми поведінки вважаються прийнятними для задоволення своїх потреб.

Очевидно, що представники різних народів надають різного значення потребам, які можна задовольнити на робочому місці. Так, наприклад, китайські, ізраїльські та корейські працівники вважають, що досягнення є найважливішим, оскільки воно відповідає потребам самореалізації, однак для німецьких, голландських та американських працівників задоволення від роботи є найважливішим. Можна зробити однозначний висновок, що працівники різних культур мають схожі потреби, але ступінь задоволення, яке вони отримують від роботи різний. На багатьох міжнародних підприємствах виявляється, що потреби іноземних працівників та їхні підходи до роботи відрізняються від потреб вітчизняних працівників. Наприклад, японські компанії зосереджені на командах або загальних цілях підприємства, в той час як американці звертають увагу на індивідуальні цілі, досягнення та матеріальну винагороду.

Використовуючи параметри Герта Хофстеда, можна зробити деякі припущення щодо мотивація персоналу [2]:

1. У країнах з високим рівнем дистанції влади (такі як Мексика, Саудівська Аравія, Індонезія) домінуючими мотиваторами на робочому місці є прагнення відповідати прийнятним нормам і правилам та виконувати свої обов'язки перед лідерами, тоді як у країнах з низькою дистанцією влади (США, Австрія, Данія, Німеччина) працівників більше мотивує робота в команді та стосунки з колегами.

2. Культури з високим рівнем індивідуалізму (Канада, Франція, Велика Британія) як стимули до підвищення якості праці використовують інтелектуально вимогливу роботу, успіх і самостійність, проте представники культури з низьким індивідуалізмом (Китай, Японія) будуть мотивовані досягненням колективних цілей і отриманням колективної підтримки.

3. У країнах з високим рівнем запобігання невизначеності (таких як Бельгія, Франція) домінуючими факторами в мотивації персоналу є гарантія зайнятості і ясна ієрархічна структура організації, з іншого боку, тих співробітників, які мало уникають невизначеності (Канада, США, Данія), як правило, заохочують можливості для змін і швидкого просування по службі.

4. Культури, що розміщуються високо за шкалою мужності (Японія, Німеччина, Мексика), головним чином мотивують своїх службовців оплатою праці, можливостями підвищення кваліфікації й навчання і досягненнями, але в більш жіночій культурі (Норвегія, Португалія, Фінляндія, Чилі,) межі є відносно неясними, і співробітників стимулює значимість міжособистісних відносин, співробітництво, прагнення до розуміння і прояв турботи про оточуючих.

Культурно обумовленою є й ефективність застосовуваних форм заохочення й покарання. Для колективістських культур ізоляція від трудового колективу, ігнорування людини групою – одне з найгірших покарань. Феміністські культури віддають перевагу додатковому вихідному, тобто можливості побути із родиною й друзями, ніж грошовій винагороді.

Вплив культур відчувається й на прихильності працівника до тієї чи іншої форми організаційної поведінки. Незадоволений працівник може навіть не розглядати можливості піти з роботи просто тому, що асоціює себе з фірмою, у якій він працює багато років, чи із друзями, якими він обзавівся за роки роботи у фірмі. Щодо заохочення, то дослідження свідчать, що групова постановка цілей у колективістській культурі буде більш ефективною, ніж постановка мети, що виходить від однієї людини. У країнах з високою дистанцією влади робітники краще сприймають мету, сформульовану вищим керівництвом. У культурах із сильним проявом індивідуалізму співробітники більшою мірою впевнені у своїй власній спроможності досягти будь-яких цілей, що поставлені і ними самими, і їхніми керівниками [3].

Основними труднощами для менеджера-практика в багатонаціональних умовах є визначення того, які форми заохочення прийнятні як підкріплення, і які з них культурно прийнятні й законні. Важливо зрозуміти, які заходи підлеглі в даній культурі вважають заохоченням: очевидно, що методи мотивації персоналу, ефективні на головному підприємстві в Канаді, можуть не працювати на дочірньому підприємстві тієї ж фірми в Китаї. У культурах, де люди вірять у те, що їхню долю визначає Бог, ця теорія мотивації також набагато менш ефективна. Культури, що цінують статус людини більше, ніж особисті досягнення, думають, що успіх належить усім, хто, так чи інакше, залучений у роботу, і заохочення повинно розподілятися між всіма пропорційно статусу кожного.

Таким чином мотивація персоналу в кроскультурному середовищі вимагає ретельного розуміння впливу національної культури на сприйняття стимулів та нагород для вироблення культурно адаптованої ефективної програми стимулювання праці.

Управління персоналом в кроскультурному середовищі вимагає гнучкості та врахування індивідуальних особливостей працівників. Для досягнення найкращих результатів роботи компанії, необхідно знайти ті мотиви, які рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, а також створити йому такі умови, в яких він би міг та хотів виконувати поставлені перед ним завдання.

Список використаних джерел

1. Leadership and work motivation from the cross cultural perspective | Emerald Insight. *Home Page*. URL: <https://doi.org/10.1108/10569210910939681>.
2. Теорія культурних вимірів Г.Хофстеде. *Stud*. URL: https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnih_vimiriv_ghofstee.
3. Тодорова Н. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. 330 с.

Меренкова А. А., студентка
Данчева О. М., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій

ПРОБЛЕМАТИКА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ИНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Штучний інтелект являє собою окремих напрямком інформатики. Він використовує алгоритми, які дозволяють комп'ютеру обробляти великі обсяги даних і знаходити в них закономірності. На основі цих закономірностей він може робити висновки. Завдяки штучному інтелекту велику кількість процесів в різних сферах можливо автоматизувати, таким чином заощадивши незліченну кількість часу. Найпопулярнішими сферами де вже активно використовують штучний інтелект є наступні:

1. Голосові помічники: Siri від Apple, Google Assistant та Alexa від Amazon працюють на основі ШІ і відповідають на питання, роблять нагадування, керують пристроями. [2, с.312]

2. Рекомендаційні системи: послуги потокового відео (Netflix та YouTube), використовують технологію штучного інтелекту для аналізу уподобань користувачів та рекомендацій щодо фільмів чи відео.

3. Розпізнавання образів: у смартфонах і деяких фотоапаратах є функція автоматичного розпізнавання осіб і об'єктів. Штучний інтелект дозволяє визначити, хто і що знаходиться на фотографії.

4. Автопілоти та автономні транспортні системи. Штучний інтелект застосовується в авіації та автомобільній індустрії для розробки автопілотів і систем автономного водіння. Це дозволяє транспортним засобам аналізувати навколишнє середовище, приймати рішення на основі отриманої інформації та безпечно пересуватися. [3, с.141]

За останні роки свого існування штучний інтелект набув величезну кількість досягнень. В якості прикладу, такі як:

1. Штучний інтелект став генеральним директором компанії NetDragon. Співробітники ІТ-компанії вибрали собі новим генеральним директором людиноподібного робота Тан Ю. Її головні обов'язки-приймати рішення з управління ризиками і займатися кадровою політикою.

2. Deepmind's AlphaFold: у 2020 році DeepMind представив AlphaFold, систему ШІ для прогнозування структури білків. Це є важливим досягненням в біоінформатиці і може мати великий вплив на розробку ліків, а також розуміння біологічних процесів. [4, с. 259]

3. Автопілот Tesla: Tesla розробила систему автопілоту, яка використовує ШІ для розпізнавання об'єктів, прогнозування поведінки інших учасників дорожнього руху та керування автомобілем без прямого втручання водія.

Проте, незважаючи на той факт, що штучний інтелект має таку велику кількість можливостей і сфер для використання, це не означає, що його поширення не несе за собою жодних наслідків. Якщо штучний інтелект буде і далі розповсюджуватися багато людей можуть втратити роботу і залишитись без можливості забезпечити собі існування. На відміну від людей, штучний інтелект не є вибагливим працівником, йому не потрібні вихідні, лікарняні,

відпустки та навіть заробітна плата і робоче місце. Тому багато професій можуть бути заміненими в найближчому майбутньому.

Наприклад, вже зараз технології вплинули на художників та діджитал-ілюстраторів. Штучний інтелект здатен за секунди створити будь-яке зображення за вашим описом, генеруючи десятки варіанти для вашого вибору. Таким чином, можливо, в майбутньому може відпасти потреба шукати художника, чекати результат тижнями і навіть платити за їх роботу.

Також поширення штучного інтелекту може вплинути на сферу ІТ. Кодери, програмісти, інженери програмного забезпечення, веб-розробники, аналітики даних всі вони ризикують втратити свою затребуваність на ринку праці, оскільки штучний інтелект вже здатен писати коди до програм і аналізувати великий обсяг даних за невеликий проміжок часу. [5, с.747]

Штучний інтелект може вплинути навіть на роботу спеціалістів у сфері юриспруденції. В основному робота юристів також полягає в обробці великої кількості інформації, на що звичайна людина вимушена витрати набагато більше часу, тому компанії які хочуть заощадити на роботі юриста можуть з часом автоматизувати процес судово-претензійної роботи.

Штучний інтелект безсумнівно має неймовірну кількість корисних для людини функцій у самих різних сферах нашого життя. Таким чином ми можемо спростити і прискорити деякі рутинні процеси, заощадивши таким чином час на щось інше, більш важливе. Але не зважаючи на це, кожна людина є унікальною і незамінною, тому якісні спеціалісти завжди будуть затребуваними на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Ширин Д. І. Вплив штучного інтелекту на сучасний світ. – Ширин Д. І., 2023. - 556 с.
2. Джонс М. Т. Програмування штучного інтелекту в додатках М. Тім Джонс; ДМК прес, 2016. - 312 с.
3. Рассел С. Штучний інтелект. Сучасний підхід С. Рассел, П. Норвіг. - М.: Вільямс, 2017. - 1410 с.
4. Алексєєв А.. Інноваційний менеджмент: підручник і практикум для вузів / А.А. Алексєєв: Видавництво Юарайт, 2021. - 259 с.
5. Баранчєєв В. П. Управління інноваціями: підручник для академічного бакалаврату / В.П. Баранчєєв, Н.П. Масленнікова, В.М. Мішин: Видавництво Юарайт, 2019. - 747 с.

Нездоймінов В. В., магістрант
Осичка О. М., к.психолог. н., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНЦІЇ І ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. У міру становлення і розвитку економічної думки в змісті поняття «конкуренція» було відображено різноманітні аспекти.

Так, А. Сміт виділяє певний набір умов вільної конкуренції:

- конкуренти повинні діяти незалежно, а не в змові;
- число конкурентів, потенційних або вже наявних, має бути достатнім, щоб виключити екстраординарні доходи;
- економічні одиниці повинні мати прийнятним знанням про ринкові можливості;
- повинна бути забезпечена свобода дій відповідно до цього знанням;
- необхідний достатній запас часу, щоб напрямок і обсяг потоку ресурсів стали відповідати бажанням господарюючих суб'єктів.

Е. Чемберлін довів, що кожен конкурент, прагнучи виділитися на ринку, перш за все намагається диференціювати свій продукт, що тягне за собою створення субринка, на якому він виступає як частковий монополіст, регулює ціну.

В умовах конкуренції відбувається відкриття нових ресурсів і розширення можливостей використання вже існуючих, тому її рас переглядають як процедуру відкриття. Функціональний підхід зміщує розгляд економічної сутності конкуренції в сторону вивчення її ролі в економічному розвитку. Цей вид конкуренції пов'язаний з тим, що одну і ту ж потреба можна задовольнити різними способами, т. е. існують альтернативні способи задоволення потреби.

М. Портер, досліджуючи теорію конкурентоспроможності, провідне місце відводить не так структурі ринку і рівню розвитку конкурентних відносин, скільки ступеня їх адаптації до технологічних змін. Конкуренція в галузі виникає з її основною економічною структури і виходить далеко за рамки поведінки діючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від загрози входження на ринок нових учасників і появи товарів-субститутів (аналогів, замінників), ринкової влади покупців і постачальників, характеру суперництва між діючими конкурентами.

В даний час ще не склався стійкий понятійний апарат в теорії конкурентних переваг. На виділених еволюційних етапах її становлення визначалися різні чинники конкурентних переваг, що було обумовлено, що змінюються соціально-економічними умовами розвитку суспільства (табл.1).

М. Портер вважає, що в основі конкурентоспроможності підприємства лежить не тільки конкурентна перевага, яким воно володіє, але і його здатність створювати і забезпечувати стійкість цього конкурентного переваги в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Еволюція теорії конкурентних переваг

Етап	Найменування теорії	Автор	Фактори
------	---------------------	-------	---------

1-й	Теорія абсолютних переваг	А. Сміт	Природні ресурси (в тому числі кліматичні умови)
2-й	Теорія порівняльних витрат	Д. Рікардо, Д. С. Мілль	Природні ресурси, витрати виробництва
3-й	Теорія порівняльних переваг	Е. Хекшер, Б. Олін, П. Самуельсон	Вся сукупність производських чинників
4-й	Концепція конкурентних переваг	М. Портер	Вся сукупність факторів економічних відносин

При цьому конкурентні переваги підприємства розглядаються М. Портером не взагалі, а в контексті галузі, яка визначається як ринок, де покупцям пропонуються схожі або тісно пов'язані один з одним продукти².

Відповідно до концепції ключових компетенцій, запропонованої К. Прохаладом і Г. Хемел, можливо визначити характер стійкості конкурентних переваг.

Ключова компетенція - це особливий навик або технологія, що створює унікальну цінність для споживача. Спеціальні навички підприємства в значній мірі виражені в колективному знанні його співробітників і процедурах, що визначають характер їх взаємодії. Ключові компетенції характеризуються такими властивостями:

- вносять непропорційно великий внесок в остаточну потреби або ефективність цієї цінності;
- забезпечують основу для проникнення на нові ринки.

У зв'язку з цим ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги підприємства.

Використання в практиці менеджменту положень теорії ключових компетенцій дозволяє створити стійкі джерела конкурентної переваги. Ключову компетенцію можна вважати стійкою в наступних випадках:

- якщо вона становить значну і відчутну цінність для споживачів в порівнянні з пропозиціями конкурентів;
- важка для відтворення конкурентами або третіми сторонами, що створює конкурентні бар'єри для входу на ринок;
- відкриває підприємству доступ на різноманітні і зовні не пов'язані д руг з одним ринку за рахунок об'єднання основних навичок і технологій.

Ідентифікація та розвиток ключових компетенцій передбачає вичленення основних можливостей організації з подальшим визначенням найбільш сильних сторін¹.

Пошук стійкої конкурентної переваги лежить в основі розробки конкурентної стратегії і є одним з найважливіших напрямків стратегічного управління.

Література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: «Наш Формат», 2019. 624 с.

2. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. с. 715.

3. Кузнецова І.О. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2023. – 226 с.

Нечаєв К. К., магістрант
Карпенко Ю. В., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОКРЕМИХ ВИДІВ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Розробка конкурентної стратегії підприємства є одним з ключових елементів успіху для нього. Конкурентна стратегія визначає шляхи досягнення мети, через успішне зайняття сектору діяльності у галузі, враховуючи усі можливі змінні внутрішнього та зовнішнього середовища. При розробці конкурентної стратегії важливе розуміння її класифікації для подальшого обрання доцільного варіанту для впровадження.

У науковому середовищі головною класифікаційною ознакою конкурентної стратегії визначається конкурентна перевага - відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками [1, с. 25].

Загальноприйнятим зразком вважаються конкурентні стратегії, розроблені М. Поретором, які були розподілені як:

- лідирування у витратах;
- диференціація;
- фокусування.

Визначені стратегії стали основою для аналізу конкурентного середовища та формулювання стратегій для багатьох підприємств, що стало основою досягнення конкурентної переваги на ринку.

Найбільш популярна серед них у використанні підприємствами є стратегія лідирування у витратах - це конкурентна стратегія, спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом мінімізації виробничих витрат та надання продуктів або послуг за найнижчими цінами на ринку. Зазначена стратегія передбачає, що підприємство здатне виробляти товари або послуги за значно менші витрати, ніж конкуренти, і водночас зберігати при цьому прийнятну якість

Визначена стратегія фокусується на досягненні унікальної конкурентної переваги шляхом оптимізації всіх компонентів виробничо-управлінської системи: аналізу виробничої потужності, використання передових технологій масового виробництва, оптимізації витрат на сировину, матеріали і енергоносії, підвищення ефективності праці і розбудови структури системи розподілу, тобто загального орієнтування на високі показники продуктивності підприємства [2, с. 24]. Але така стратегія може знизити рівень різноманітних показників конкурентоспроможності, що включають в себе якість виготовлення індивідуальних компонентів, оперативну поставку продукції клієнтам та підтримку на відповідному рівні обслуговування. При правильному застосуванні, стратегія лідирування за витратами є найбезпечнішою та стабільною для багатьох, особливо малих, підприємств.

Стратегія диференціації одна з ключових конкурентних стратегій, яка полягає в створенні унікальності продукту або послуги на ринку, щоб вирізнитися серед конкурентів та привернути увагу споживачів. Така стратегія передбачає створення продукту або послуги, які мають особливі характеристики, які відрізняють їх від аналогічних пропозицій конкурентів і додають їм вартість.

Наведена стратегія є вузькоспрямованою, що створює відчутні ризики. Багато компаній у галузі, які є більш розвинені та існують на загальному ринку, можуть знайти ресурси для конкуренції у тому ж сегменті, в якому працює визначене підприємство. Це може стати дуже визначальним фактором для загального існування підприємства [3, с. 2].

Тобто така стратегія підходить тільки для підприємств, які профілюються тільки на виробництві одного виду продукції, які якісно перебивають потребу споживача та готові до значного впливу конкуренції.

Стратегія фокусування є більш глибокою диференціацією продукції, яка розроблена та виробляється підприємством, або досягненню нижчих цін у сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно [4, с. 59]

При використанні стратегії фокусування з орієнтацією на зниження витрат може виникнути ситуація, коли ціна на продукт підприємства є нижчою за середньостатистичну ціну на ринку. Такий підхід може захистити невеликі підприємства від більш потужних компаній, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Розробка конкурентної стратегії є ключовим елементом успіху для підприємства, оскільки визначає шлях досягнення його мети в умовах динамічних змін. Ураховуючи різні варіації конкурентних стратегій, підприємству важливо ретельно аналізувати своє ринкове середовище, внутрішні ресурси і можливості, щоб визначити найефективніший підхід до

досягнення конкурентних переваг. Кожна стратегія має свої переваги та обмеження, і її вибір важливо обґрунтовувати на основі конкретних умов і можливостей підприємства.

Список використаних джерел

1. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бечмакетингу. / Крамарчук С. П. // Менеджмент та підприємництво в Україні, - 2019. - С. 25
2. Агеєва І. М. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств / І. М. Агеєва, М. Д. Мілева // Економіка харчової промисловості. - 2009. - № 3. - С. 23-26
3. Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій / Г. В. Костюк, І. О. Дубровська. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. – С. 2
4. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. // Монографія. Х. ИНЖЭК. - 2006. – С. 384.

Нирян А. В., магістрант

Волчек Р. М. к.е.н., доцент

кафедри менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

КОНФЛІКТИ МІЖ УЧАСНИКАМИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА МЕТОДИ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Зіткнувши між собою протилежні інтереси або змагаючись за подібні цілі, зазвичай виникає ситуація, відома як конфлікт інтересів. Незважаючи на широкий спектр визначень терміну "конфлікт", в більшості випадків ця концепція визначається як зіткнення протилежних метоцільових, поглядових, позиційних або інтересних аспектів між суб'єктами взаємодії. Це виражає гостре соціальне протиріччя, яке характеризується взаємодією суспільних сил і може призводити до ускладнень для всіх сторін конфлікту. Кожен конфлікт є зіткненням інтересів, при цьому ці інтереси повинні бути такими, що взаємно виключають один одного [1, с. 20].

Корпоративні конфлікти представляють собою конкретний тип конфлікту інтересів [2 с. 50–75]. У відмінну від загального поняття конфлікту, який може виникнути між будь-якими учасниками корпоративних відносин, включаючи як безпосередні, так і опосередковані конфлікти, а також внутрішньо-особистісні конфлікти, пов'язані з різними рольовими функціями однієї особи (наприклад, як акціонера, посадової особи АТ або члена наглядової ради організації-конкурента), корпоративні конфлікти є специфічним видом конфлікту. Вони виникають виключно між суб'єктами корпоративних відносин як носіями корпоративних інтересів, які можуть бути загально-корпоративними або індивідуально-корпоративними. Зазвичай

такі конфлікти характеризуються більш або менш активною поведінкою учасників конфлікту або одного з них.

Правові засоби щодо запобігання конфлікту інтересів в АТ (у т.ч. корпоративних конфліктів) різноманітні. Серед нині чинних правових засобів розв'язання таких конфліктів слід виділити:

1. Внутрішньо-корпоративні механізми: розгляд конфліктів на загальних зборах акціонерів, наглядовій раді, виконавчому органі та, у випадках, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю компанії, участь ревізійної комісії/ревізора та/або аудитора відповідно до закону та/або статуту акціонерного товариства.

2. Розв'язання конфліктів компетентними державними органами: випадки, коли корпоративний конфлікт стосується публічних інтересів (наприклад, порушення вимог розміщення додаткових акцій на ринку цінних паперів або набуття значного пакета акцій без дозволу Антимонопольного комітету чи Кабінету Міністрів України). Такі випадки вимагають оперативного втручання держави для запобігання чи зменшення негативних наслідків конфлікту.

3. Судові процедури: використовуються в разі неефективності або неможливості використання внутрішньо-корпоративних механізмів за ініціативою хоча б одного учасника конфлікту. Якщо порушуються інтереси держави, судові процедури можуть ініціювати уповноважені органи або прокурор. Судовий розгляд може мати місце в разі, коли спір може бути вирішений в суді.

Для ефективного функціонування корпорації необхідно, щоб керівництво глибоко розуміло сутність цілей зацікавлених сторін і намагалося максимально узгодити їхні інтереси. Це важке завдання, оскільки різні групи учасників корпоративних відносин можуть мати конфліктуючі цілі. Управління процесами вирішення цих конфліктів повинно бути одним з ключових напрямків корпоративної політики. Основні види конфліктів цілей включають:

1. Прибуток – витрати: намагання корпорації одержати максимальний прибуток нерозривно пов'язане із зменшенням витрат;

2. Короткострокові цілі - довгострокова стратегія: подібний конфлікт породжується конфліктуєчими інтересами груп акціонерів (бажання прибутку) та менеджерів (прагнення до розширення), а фактично інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями.

3. Централізація – децентралізація: у минулому найбільш поширеними були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано в часі, і не мало зворотного зв'язку. Люди були позбавлені можливості брати участь у прийнятті рішень, що зменшувало мобільність й адаптивність структур до вимог ринку. Децентралізація мала завдання втягти якомога більше працівників у розробку та реалізацію стратегії організації, чим підвищити її ефективність. Це, у свою чергу, призводило до послаблення контролю над результатами і погіршення

координації організації в цілому, отже, до одноосібних рішень і централізованої структури.

4. Зростання – стабільність: децентралізовані системи стимулюють розвиток і зростання компанії, централізація і посилення контролю зумовлюють зміцнення стабільності і обмеження зростання. Така ситуація призводить до конфлікту між розвитком і збереженням стабільності.

Список використаних джерел

1. Бандурка А. М. Конфліктологія. Харків., 1997. 352 с.
2. Вінник О. М. Публічні та приватні інтереси в господарських товариствах: проблеми правового забезпечення. Київ : Атіка, 2003. 251 с.

Орленко М. О., магістрант

Єсіна О. Г., ст. викладач

кафедри менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕНІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ

Штучний інтелект – це високий результат досягнень техногенної цивілізації, складна система взаємозв'язків та підґрунтя для створення інформаційних системних утворень. У найближчій перспективі активне застосування технологій штучного інтелекту, нанобіотехнологій може дозволити переформувати поведінку людини, змінити суспільні відносини та вплинути на екзистенційні характеристики особистості.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління інформаційними потоками в сучасному світі. Ця роль постійно зростає завдяки розвитку технологій та збільшенню обсягу доступної інформації [1].

Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації рутинних процесів управління інформаційними потоками, таких як сортування, фільтрація та розподіл документів. Це дозволяє співробітникам віддати більше уваги стратегічним завданням та приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

ШІ може аналізувати великі обсяги даних набагато швидше та точніше, ніж це може зробити людина. Цей аналіз допомагає виявляти тенденції, ризики та можливості, що дозволяє приймати кращі управлінські рішення та прогнозувати майбутню діяльність організації. Також штучний інтелект допомагає створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації для користувачів на основі їхніх попередніх дій та вподобань. Це підвищує якість обслуговування та сприяє збільшенню лояльності клієнтів до компанії.

За допомогою штучного інтелекту управлінцям легше та швидше вдається прогнозувати попит на продукти та послуги, а також визначати оптимальні обсяги запасів та ресурсів для задоволення цього попиту.

Штучний інтелект може автоматизувати обробку мовленнєвих даних: аналізувати текст, аудіо та відео для виявлення важливої інформації та настроїв. Це корисно для моніторингу соціальних мереж, служби підтримки клієнтів та аналізу думок громадськості щодо тієї чи іншої ситуації, проблеми, думки. ШІ може бути використаний для забезпечення безпеки даних, виявлення загроз в інформаційних системах, а також для автоматизованої реакції на потенційні кібератаки на електронні ресурси підприємства, фізичних та інших осіб.

Можливо також підвищити швидкість реакції на інформацію за допомогою штучного інтелекту. Він дозволяє автоматизовано аналізувати події в режимі реального часу та реагувати на них швидко, що особливо важливо у сферах, де кожна секунда має значення [2].

Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації комунікації з клієнтами, партнерами та співробітниками через чат-боти, автоматизовані електронні листи та інші інструменти. Усі ці способи використання штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності управління інформаційними потоками, чим допомагають організаціям зробити більше дій за менший час і приймати більш обґрунтовані рішення з мінімальною можливістю помилки.

Важливо враховувати етичні аспекти та забезпечувати захист особистих даних при використанні ШІ в цілях управління інформаційними потоками [3].

Важливо враховувати законодавство та регуляційні норми, що стосуються обробки особистих даних і вимагають належних дозволів та згоди від користувачів. Штучний інтелект може використовувати методи анонімізації даних, щоб забезпечити конфіденційність, не розкриваючи особистої інформації. Використання ШІ повинно бути обґрунтованим та відповідати конкретним цілям управління інформаційними потоками. Належний контроль та моніторинг дій штучного інтелекту дозволяють вчасно виявляти можливі порушення етичних стандартів та захищати права користувачів.

Освіченість користувачів щодо того, як їхні дані використовуються ШІ, грає ключову роль у забезпеченні ефективного захисту особистої інформації.

Організації повинні бути прозорими щодо методів та цілей використання штучного інтелекту в управлінні інформаційними потоками. Застосування ШІ повинно відповідати встановленим нормативам і етичним стандартам, а також підлягати контролю та регулюванню відповідними органами.

Організації повинні нести відповідальність за будь-які можливі порушення етичних принципів при використанні штучного інтелекту.

Постійний розвиток та вдосконалення етичних стандартів в галузі штучного інтелекту допомагає забезпечити відповідність застосування ШІ найвищим етичним нормам. Забезпечення етичного використання штучного інтелекту в управлінні інформаційними потоками є важливою складовою

розвитку цієї технології і забезпеченням довіри користувачів до її застосування.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України № 1556-р від 02.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2023).
2. Впровадження технологій штучного інтелекту у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності України: проблеми та перспективи повоєнного періоду. URL: <https://coordynata.com.ua/vprovadzenna-tehnologij-stucnogo-intelektu-u-zabezpecenna-nacionalnoi-bezpeki-ta-oboronozdatnosti-ukraini-problemi-ta-perspektivi-povoennogo-periodu> (дата звернення: 15.10.2023).
3. Технології штучного інтелекту: співвідношення права і моралі. URL: https://risu.ua/tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-spivvidnoshennya-prava-i-morali_n116164 (дата звернення: 15.10.2023).

Панічкіна Ю. О. магістр
Кузнецова І.О. доктор економічних наук , професор

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізація і перехід до нової економічної парадигми - економіки знань - суттєво вплинули на менеджмент ХХІ століття. Його основними відмінними особливостями стали гуманізація управління та підхід до організації як до відкритої системи, що активно взаємодіє з оточуючим світом. При цьому зросла роль людських ресурсів організації, які розглядаються як основні носії знань і компетенцій, а в кінцевому висліді - як джерело конкурентної переваги організації. У результаті, якісно розширилася завдання менеджменту - управління персоналом, як носія знань. У зв'язку з цим виникла необхідність у формуванні сучасного підходу до управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам сучасної економічної парадигми і створює умови для ефективного функціонування організацій.

На сучасному етапі розвитку економіки країни людські ресурси розглядаються як одні з найважливіших ресурсів підприємства, що визначають успіх його діяльності на ринку. Важливим напрямком підвищення ефективності роботи підприємств є активізація використання людського фактора, прихованих психологічних, поведінкових ресурсів кожного співробітника. Ключові завдання організаційного управління сьогодні зосереджені на раціональному використанні персоналу, однак, самі по собі працівники не можуть створити систему управління, що відрізняється

єдністю цілей і дій, спільністю корпоративних цінностей та інтересів. Очевидно, що об'єднання в єдине ціле працівників, кожен з яких володіє своїми власними інтересами, можливо тільки на основі ефективної організації їх діяльності.

Управління персоналом є важливою функцією менеджменту, оскільки об'єктом є важлива частина будь-якої соціальної системи – люди. Загальновідомо, що сумлінна праця співробітників визначає успішність організації та її конкурентоспроможність.

Безпосередньо термін «управління персоналом» в наукових джерелах представляють неоднаково. Існує низка науковців, що акцентують увагу на базовості системності, є значна кількість праць в яких підкреслюється мотиваційна складова.

На наш погляд найбільш вдалим визначення є управління персоналом з точки зору процесного підходу:

управління персоналом – «сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал» [1].

Сучасні концепції управління персоналом базуються на понятті «цикл людських ресурсів». Відповідно до [2] він складається з чотирьох фаз, або функцій, які виконуються в будь-якій організації: відбір; атестація; винагорода та розвиток персоналу.

Цей процес набуває стратегічного характеру у зв'язку з запровадженням диференційованого підходу до управління персоналом, згідно з яким підприємство приділяючи підвищену увагу талановитим працівникам, повинно позбавлятися низко-ефективних працівників.

Все вищенаведене дозволяє прийняти наступну логічну схему циклу управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Цикл управління персоналом

Оскільки ефективність роботи окремих працівників має тісний зв'язок з їхніми компетенціями, логічним є висновок про те, що саме формування, підтримка й підвищення компетенцій персоналу відповідно до обраної підприємством стратегії розвитку забезпечить йому жадану конкурентну позицію на ринку.

В цьому випадку формування компетенцій персоналу передбачає найм та адаптацію, або пересування працівників, які мають необхідні базові або

робочі компетенції. Підвищення компетенцій пов'язано з самоосвітою та професійним навчанням працівників підприємства. Підвищення та підтримка необхідного рівня компетенцій потребують здійснення комплексу заходів з грошової, натуральної та нематеріальної винагороди працівників, які мають, або бажають отримати відповідні компетенції. Це підвищує їхнє задоволення, і таким чином заохочує до активної участі в процесі підвищення власних компетенцій та знижує вірогідність переходу високоєфективних працівників в інші організації.

Допоміжну, але дуже важливу роль в комплексному процесі розвитку персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу відіграють процеси розробки моделей компетенцій для підприємства в цілому, окремих функціональних груп та ключових посад, а також - оцінки компетенцій персоналу.

Література:

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.
2. Fombrun C.S., Strategic Human Resource Management, Tichi N.M., Fombrun C.S., Devanna M.A., New York, Wiley, 1984.-430p

Познякова Т. С.
студентка 54 групи ФМОІТ
Горбатюк В. В., викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Впровадження нових інформаційних технологій спричинило швидкий розвиток галузі торгівлі. Підприємства прагнуть швидко пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі, що стає можливим за допомогою використання різних комунікаційних технологій.

Комунікаційні технології – це системи, засоби і методи, які використовуються для передачі, обміну та обробки інформації між індивідами, групами і організаціями [1, с. 7]. Ці технології включають в себе різноманітні засоби зв'язку, такі як телефон, електронна пошта, відеоконференції, соціальні мережі, веб-сервіси і багато інших інструментів.

Комунікаційні технології в умовах сучасного динамічного розвитку глобальної інформаційної інфраструктури відіграють ключову роль у зростанні соціально-економічного та бізнес-середовища будь-якої країни, що позитивно впливає та сприяє швидкому налагодженню зв'язків у сфері торгівлі [2].

Глобалізація все більше впливає на життя людей, що зумовлює підвищення значущості в споживачів місцевих компаній і брендів, так як в

ситуації невизначеності та швидких змін, споживач прагне обрати вже знайомі для нього речі. Зважаючи на це, глобальні корпорації об'єднуються з національним бізнесом або місцевими відомими особистостями. Прикладом цього може бути виробництво одягу, прикрашеного дизайном місцевих художників. Суміш глобального та локального, вже знайомого і звичного краще сприймається місцевими споживачами [3, с. 89].

Найчастіше комунікативні технології в торгівельній галузі використовуються у вигляді реклами та публік рилейшенз (PR).

PR у загальному вигляді можна трактувати як зв'язки з громадськістю, що передбачає використання таких інструментів як:

- публікація в ЗМІ різного рівня (локальні, регіональні, національні, світові);
- просування в соціальних мережах;
- організація спеціальних подій, заходів;
- продакт плейсмент (демонстрація продукту у фільмах, телевізійних програмах, музичних кліпах, комп'ютерних іграх тощо);
- розробка та просування на офіційному сайті;
- PR-рекламування у традиційних та онлайн каналах [4, с. 65]

Розробка комунікаційних кампаній на підприємстві в торгівельній галузі передбачає наступні етапи:

1. Теоретичний етап. На цьому етапі формуються цілі та завдання, визначення об'єкту комунікативних технологій, з'ясування зовнішніх закономірностей і зв'язків.

2. Методичний етап передбачає розробку технологічної карти або схеми управління комунікативними технологіями, вибір і обґрунтування засобів та методів.

3. Процедурний етап. На цьому етапі реалізується та впроваджується система комунікативних технологій у практичну діяльність.

Намагаючись бути кращими та залучити більше споживачів, компанії розробляють або пристосовують вже існуючі комунікаційні кампанії до особливостей своєї діяльності. Наприклад, станом на 2019 рік компанія PepsiCo має біля 30 версій своїх веб-сайтів, які орієнтовані на споживачів з різних країн. За допомогою соціальних медіа та пошукових систем PepsiCo використовує гео-таргетовану рекламу. В рамках своєї комунікаційної кампанії бренд також активно працює зі ЗМІ для просування своєї продукції [5].

З кожним днем з'являється все більше засобів та методів комунікаційних технологій, адже згодом споживач перенасичується рекламою у соціальних мережах та на телебаченні, що змушує торгівельні підприємства вигадувати нові способи та підходи для зацікавлення та залучення існуючих та потенційних споживачів.

На сьогоднішній день користувачі Інтернету активно використовують месенджери, а тому сучасні компанії почали використовувати їх та сервісні

боти для зв'язку зі споживачами з метою прямого контакту, розсилки новин та інших корисних матеріалів.

Таким чином, використання комунікаційних технологій у торгівельній галузі не тільки спрощує бізнес-процеси, але й робить компанії більш адаптованими до швидких змін у бізнес-середовищі. Технології дозволяють торговим підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними в умовах постійної динаміки ринку.

Список використаних джерел

1. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна. 2010. 224 с.
2. Тронько В. В. Вплив ІКТ на економічний розвиток країни. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3959> (дата звернення: 07.11.2023).
3. Гронь О. В., Сатушева К. В. Сучасні технології комунікації в міжнародному бізнесі. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. Вип. 2(34). С. 86-96.
4. Мажуга А. С., Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Особливості PR-діяльності на ринку продуктового ритейлу України. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). С. 63-68.
5. How globalization has changed corporate communication. URL : <https://www.diggitmagazine.com/articles/how-globalization-has-changed-corporate-communication> (дата звернення: 08.11.2023).

Познякова Т. С.

студентка 54 групи ФМОІТ

Волчек Р. М., к.е.н., доцент

кафедри менеджменту організацій

Одеський національний економічний університет

КРИТЕРІЇ РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО НІМЕЦЬКОЇ ТА ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Японська модель корпоративного управління сформувалася навколо основного банку і кейрецу. Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги з випуску цінних паперів, веденню розрахункових рахунків і послуги з консалтингу. Таким чином, банк стає основним внутрішнім акціонером компанії, що неможливо у інших моделях через антимонопольне законодавство [1, с. 71]. Кейрецу – це групи корпорацій, які спільно володіють позиковими коштами та власним капіталом, торгівлею товарами та послугами (фінансово-промислові мережі).

У корпоративному управлінні відносно японської моделі велику роль відіграє державна економічна політика, тобто уряд має офіційне та неофіційне представництво в Раді корпорацій.

В японській моделі корпоративного управління можна виділити наступних учасників:

- ключовий банк;
- афілійована компанія або кейрецу;
- керівний персонал – правління;
- уряд.

У Японії діють досить суворі правила щодо розкриття інформації. Підприємства мають надавати дані щодо:

- структури капіталу;
- відомостей щодо кандидатів в члени Ради директорів;
- відомостей про винагороду керівному персоналу;
- інформації про злиття або реорганізацію;
- зміну в статуті, які пропонуються;
- прізвища осіб або назви компаній, які запрошуються для проведення аудиторської перевірки.

В свою чергу, німецька модель корпоративного управління, хоч і має спільні риси з японською, значно відрізняється. Ця модель характеризується високою концентрацією акціонерного капіталу (принаймні один акціонер володіє пакетом акцій, який складає більше 10% сукупного капіталу, а в більшості випадків три найбільші акціонери володіють в сукупності понад 50% акцій своєї компанії).

Німецькою моделлю корпоративного управління користуються в Німеччині, Австрії, Швейцарії, Нідерландах, а також її елементи використовують в Бельгії та Франції, Скандинавських країнах [2, с. 71].

Характерними рисами німецької корпоративної моделі є:

1. Наявність двопалатної Ради, яка складається з Виконавчої та Наглядової рад. До Виконавчої ради входять управлінський персонал й інсайтери, до Наглядової – представники акціонерів, службовців та робітників, проте це обов'язково мають бути незалежні представники. Важливою умовою є роздільність палат: одна людина не може одночасно входити до Виконавчої та Наглядової рад.

2. Чисельність Наглядової ради встановлюється законом і не може змінюватися корпорацією.

3. Встановлення обмеження щодо голосування акціонерів. Статут підприємства може обмежувати кількість голосів, яку має акціонер на зборах (кількість голосів не завжди збігається з кількістю акцій, якими володіє акціонер).

Діяльність підприємств регулюється федеральними та місцевими законами «Про акціонерні товариства», «Про фондові біржі», «Про комерцію», законами про склад Наглядових рад тощо.

Корпорації повинні звітувати про:

- фінансову інформацію кожні пів року;
- структуру капіталу;
- детально про кандидатів в члени Наглядової ради;
- інформацію про винагороду членам Виконавчої та Наглядової рад;
- починаючи з 1995 року, дані акціонерів, які володіють 5 і більше відсотками акцій корпорацій (до 1995 року необхідно було повідомляти лише прізвища акціонерів, які володіють більш ніж 25 відсотків);
- інформації про злиття або реорганізацію;
- запропоновані зміни в статуті;
- прізвища осіб або назви компаній, які запрошуються для проведення аудиторської перевірки [3, с. 85].

На відміну від японської корпоративної моделі, у німецькій моделі з акціонерами необхідно узгоджувати наступні питання:

- капіталу;
- ухвалення рішень щодо співпраці з філіями;
- внесення змін до статуту;
- підвищення суми винагороди членам Наглядової ради;
- поглинання та злиття корпорації, придбання контрольного пакету акцій.

Список використаних джерел

6. Ткачук І. І. Аналіз класичних моделей корпоративного управління. *Економічна наука*. 2014. №11. С. 69-73.
7. Атаманчук З.А., Макогін З.Я., Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. 2022. №2 (46). С. 67-75.
8. Полінкевич О., Лещук В. Японська модель корпоративного управління підприємницькими структурами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №2. С. 83-88.

Познякова Т. С.
студентка 54 групи ФМОІТ

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Інновація в сільському господарстві (агроінновація, інновація в агропромисловому комплексі) – це результат праці, отриманий завдяки використанню нових наукових знань, що прямо чи опосередковано сприяють вдосконаленню процесу виробництва сільськогосподарської продукції та створюють додаткову споживчу вартість, та водночас спрямований на вдосконалення предмету дослідження цих знань [1. с. 73].

Рівень впровадження передових технологій в аграрній галузі є низьким, оскільки він обмежується особливостями самого сільського господарства. Можна виділити наступні особливості інноваційного процесу в сільському господарстві:

- залежність від територіального розташування та кліматичних умов;
- різноманітність видів продукції зумовлює відмінності у технології обробки та зберігання;
- тривалий процес розробки інновацій;
- дослідження живих організмів;
- переважно поліпшувальний характер інновацій;
- різний рівень освіти працівників сільського господарства.

На інноваційні можливості підприємств в сільському господарстві також впливає регіональна система підготовки наукових, інженерних кадрів, система залучення інвестицій у регіон, регіональна підтримка інноваційних проектів, інвестиційний клімат регіону, розвиток системи взаємодії підприємств із науковими та освітніми установами регіону, наявність у регіоні кластерів інноваційного розвитку, агротехнопарків [2, с. 29].

Також специфічним для галузі сільського господарства є потреба в підтримці з боку держави, яка буде сприяти мінімізації збитків та дозволяти аграрним підприємствам функціонувати за умов втрат, що були спричинені природними чинниками.

Однією з причин низького рівня інноваційної діяльності сільського господарства в Україні є неналежне державне фінансування інноваційної діяльності: існують суттєві диспропорції, що мають місце між сумами коштів вкладених підприємцями в галузі та коштами з державного бюджету. В останні роки сільськогосподарські підприємства вкладають більш ніж вдвічі більше грошей в розвиток інноваційної діяльності в галузі ніж держава.

В сільському господарстві інновації можна класифікувати за різними ознаками, але найчастіше – за предметом та сферою застосування. За цією ознакою інновації поділяються на:

- біологічні (введення нових сортів рослин, порід тварин і птиці);
- технічні (використання нового обладнання та техніки);
- технологічні (нові технології в землеробстві та тваринництві, технології виробництва та зберігання продукції, екологізація землеробства);
- хімічні (створення нових добрив та засобів захисту рослин);
- економічні (нові форми планування, організації, управління);
- соціальні (забезпечення комфортних умов праці і відпочинку робітників сільського господарства);
- інновації в менеджменті (нові способи та методи ефективної мотивації та управління);
- маркетингові (нові сегменти ринку та канали збуту продукції, розширення асортименту) [3].

Підприємства прагнуть підвищити прибутковість та продуктивність, саме тому в Україні більшість інновацій є технологічними, тобто пов'язаними з інтеграцією новітніх технологій у сільське господарство, що дозволяє підприємствам:

- підвищити продуктивність та врожайність виробництва завдяки точному використанню зрошення;
- покращити систему управління витратами (використовуючи автоматизовані системи управління, підприємства зможуть контролювати та коригувати посіви, скорочувати витрати на виробництво, аналізуючи кількість необхідних для кожної ділянки господарства ресурсів);
- знизити кількість відходів (використання новітніх цифрових технологій допомагає зменшити витрати ресурсів, часу та праці та підвищити врожайність);
- зменшити слід вуглецю та викопного палива за допомогою використання нового екологічного обладнання [4, с. 35].

Розвиток інновацій в сільському господарстві може суттєво посилити конкурентні позиції аграрного сектору України та вивести її на провідне місце на світових ринках продукції аграрного виробництва.

Список використаних джерел

9. Демиденко Л. М. Організаційно-економічні напрями інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 72–75. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/19.pdf (дата звернення: 09.11.2023).
10. Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 3 (32). С. 26-30.
11. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно - економічне забезпечення. *Проблеми науки*. 2008. №9. С. 30-37.
12. Карп'як О. О., Гавриш О. А. *Стан та тенденції розвитку сільськогосподарської галузі України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 34-35.

Рожко О. А., студент
Бровкіна Ю. О., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасному світі інформаційні технології відіграють важливу роль у сфері управління підприємствами. Розвиток цифрових технологій і їх широке використання створюють нові можливості та виклики для підприємств [1, с. 12]. В літературі віділяють наступні аспекти впливу сучасних інформаційних технологій на управління підприємствами: цифрова трансформація підприємств, інформаційні системи управління, біг-дата та аналітика, запобігання кіберзагрозам.

Сучасні інформаційні технології сприяють цифровій трансформації підприємств, що передбачає перехід від традиційних бізнес-моделей до цифрових. Це включає в себе впровадження хмарних технологій, Інтернету речей, аналітики даних та інші інструментів, які допомагають підприємствам оптимізувати бізнес-процеси та підвищити продуктивність [2, с. 45].

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом представляє собою сукупність єдиної системи класифікації та координації техніко економічної інформації, систем документації та інформаційних потоків, які використовуються в системі управління персоналом [6, с.125].

Використання інформаційних систем управління, таких як планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning) та системи управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management), дозволяє підприємствам автоматизувати та оптимізувати управління ресурсами, взаємодію з клієнтами та управління ланцюгом постачання і зменшити людський вплив на них. Це призводить до підвищення ефективності діяльності та скорочення витрат [3, с. 28].

Збільшення обсягів даних (біг-дата) вимагає використання потужних інструментів аналітики для отримання цінної інформації. Аналітика даних допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ринкові тенденції та виявляти можливості для розвитку бізнесу [4, с. 62].

Зростання обсягу даних та їх важливість для підприємств підвищують ризик кіберзагроз. Важливо забезпечити надійний захист інформації та вжити заходи для запобігання кібератакам [5, с. 18].

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації.

Таким чином, інформаційною технологією, можна назвати систему, яка виконує функції збір інформації, її зберігання, оброблення та передача користувачам для прийняття рішень, прогнозування, обліку, контролю, регулювання та інші. Жодне підприємство не може обійтись без сучасних комп'ютерних інформаційних технологій для обліку, аналізу та контролю своїх господарських операцій. [7, с.25]

Сучасні інформаційні технології в управлінні підприємствами є ключовим фактором успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Вони дозволяють підприємствам підвищити ефективність, скоротити витрати та сприяють розвитку нових бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Smith, P. (2019). The Digital Transformation of Business. Wiley.
2. Brown, J. (2018). Cloud Computing and Business Transformation. Springer.
3. Murphy, G. (2017). Implementing Enterprise Resource Planning. Pearson.
4. Kim, Y. (2020). Big Data Analytics, Methods, and Applications. Springer.
5. Johnson, L. (2018). Cybersecurity: Protecting Critical Infrastructures from Cyber Attack and Cyber Warfare. Wiley.
6. Азарова А. О. Впровадження та використання автоматизованих систем підвищення продуктивності праці на підприємств за умов кризи/ А. О. Азарова, О. М. Роїк, І. С. Лобанкіна // Економічний простір. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010, № 42, С.125-132.
7. Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25-34.

Сауляк К., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

КРОСКУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В СТИЛЯХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Якщо раніше міжнародний менеджмент був незначним компонентом господарської діяльності українських підприємств, то тепер він – головний. Якщо раніше міжнародний менеджмент передбачав просто відрядження одного з «наших» менеджерів «туди», щоб продати вироби іноземним клієнтам, то тепер іноземці працюють всередині наших компаній. Якщо раніше міжнародний менеджмент включав відрядження експатріантів за кордон для управління закордонними операціями, тепер члени ради корпорації, адміністратори й робітники представляють всі національності [1, с. 164].

В сучасних умовах менеджерам, які працюють на міжнародному рівні, все частіше доводиться стикатись з культурними розходженнями в багатокультурному робочому колективі. Тобто у кожній країні є свої традиції, цінності та підходи до управління бізнесом і, якщо, правильно розуміти та сприймати управління міжкультурною взаємодією усередині організації – від старших керівників до працівників цеху, то культурні

розходження можуть стати фактором успіху праці у багатонаціональному оточенні.

Тому, з метою найглибшого розуміння сутність поняття «культурні розходження» необхідно визначитись з поняттям «культура». Багато вчених намагалися дати визначення даному поняттю, однак єдиного трактування не існує і дотепер. Деякі автори вважають, що «культура» - це «програмне забезпечення розуму», інші - «операційне середовище, яке дозволяє програмам працювати». Однак єдиний висновок, до якого прийшов кожен із авторів, які досліджували дане поняття, полягає в тому, що культура виразно міняється від країни до країни. На наш погляд, найбільш доцільним трактуванням терміну «культура» є: «це історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації» [2, с. 27].

Щодо поняття «культура управління», то воно являє собою сукупність теоретичних і практичних принципів, норм та положень, які стосуються всіх аспектів управління людською діяльністю. Саме ця сукупність має важливий вплив на свідомість, дії підлеглих, їхні думки та бажання і є ключовим фактором успішного управління. Культура управління включає в себе такі складові, як: культура працівників управління, культура організації процесу управління, мистецтво підбору і розстановки кадрів, культура спілкування, культура умов праці, культура ведення документації та листування [2, с.196].

Вивчаючи культурні розходження перш за все, необхідно розуміти, що вони виникають через різницю в цінностях, переконаннях, традиціях та способах спілкування між керівниками і підлеглими з різних культур, та можуть впливати на комунікацію та співпрацю в організації. Наприклад, у країнах Азії дуже важливо дотримуватися ієрархії та поваги до старших колег, тоді як у США, навпаки, практикують прямий підхід до спілкування та більш демократичний стиль управління [3, с.79]. Розуміння менеджерами того, як кожна культура сприймає лідерство, сприяє ефективному стилю управління для кожної конкретної ситуації в кроскультурному середовищі.

Щоб працювати ефективно, кожний – від головного виконавчого директора до тільки що найнятого робітника – має потребу в міжкультурних навичках управління. Цей рух від відносної неважливості культури до її критичної важливості, і щодо зовнішнього оточення фірми, і для її внутрішньої організаційної культури, лежить в основі зростаючого усвідомлення того, що сьогодні, щоб досягти успіху, керівникам необхідно навчитись працювати ефективно в багатонаціональних й багатокультурних групах [1, с. 166].

Звичайно, культурні розходження можуть створювати складнощі в управлінні персоналом. Проте, якщо правильно підходити до цього питання, розуміти потреби та очікування працівників з різних країн, можна знайти компроміси, що дозволить досягти успіху в організації.

Отже, культурні розходження можуть бути як викликом, так і можливістю для управління в сучасному світі. Важливо розуміти основні різниці між культурами та враховувати їх у процесі прийняття управлінських

рішень. Також важливо розвивати міжкультурну компетентність і знаходити нові рішення та підходи до проблем. Розуміння культурних розходжень може стати ключовим фактором успіху в міжнародному бізнесі.

Список використаних джерел

1. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: навчальний посібник. 2009. 330 с.
2. Герчанівська П.Е. Культурологія: навчальний посібник. Київ. 2006. 325 с.
3. Вихор М.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 488с.

Феленюк О.І., бакалавр
Зварич Л. В., ст. викладач
кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ЗАСТОСУВАННЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ В БАГАТОКУЛЬТУРНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Процес комунікації не обмежується усними чи письмовими повідомленнями. Важливою частиною цього процесу є невербальна комунікація.

Невербальна комунікація - це система знаків, що використовується в процесі спілкування, засоби і форми вираження якої відрізняються від мовних. Згідно з науковими дослідженнями, на неї припадає 40-80% спілкування. Крім того, 55% повідомлень сприймаються через міміку, позу і жести, а 38% - через інтонацію і модуляцію голосу. Невербальну комунікацію важко контролювати навіть професійним артистам. Вона вимагає вживання в образ, що є складним творчим процесом. Ми маємо певний контроль над параметрами невербальної комунікації. Однак ми ніколи не зможемо контролювати їх усі, оскільки людина може тримати в голові лише від п'яти до семи факторів одночасно [1].

Виділяють чотири форми невербальної комунікації: кінесіку, паралінгвістику, проксеміку та візуальну комунікацію (окулесіку).

Першим невербальним засобом спілкування є кінесіка (оптокінетика), яка включає в себе жести, міміку, пантоміміку, рухи тіла і погляд очей.

Міміка - це виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей і рота), які передають душевний стан у певний момент.

Пантоміміка - це система виразних рухів, за допомогою яких людина демонструє оточуючим свій внутрішній психофізіологічний стан і особисте ставлення до того, що відбувається з нею та її оточенням.

Жести - це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини, а також інформацію про її думки, почуття і ставлення до того, що відбувається навколо.

Відповідно до призначення жести можливо поділити на чотири типи:

- жести-символи (наприклад, жест, коли великим і вказівним пальцями зображують букву "о" (у США це означає - "все гаразд", а у Франції - "нуль"));
- ілюстративні жести (мова доповнюється рухами рук у певному напрямку та діапазоні);
- регулятивні жести (наприклад, традиційне рукостискання);
- адаптивні жести, які передають почуття та емоції.

У багатьох культурах існують специфічні соціокультурні моделі та сценарії невербальної поведінки, зокрема емоційної. Наприклад, сильне і енергійне рукостискання, традиційне для ділового протоколу США і Європи (у Франції рукостисканням зазвичай обмінюються навіть двічі - до і після розмови) абсолютно несхоже на країни Південної і Південно-Східної Азії. Замість них використовують «вей» (індійська назва - «намасте»): руки складаються разом долонями на рівні грудей, як у молитві. Широко відомо, що традиційним вітанням для Японії є глибокий уклін, хоча мало хто з європейців здатний зрозуміти значення всього розмаїття системи поклонів.

Паралінгвістика стосується тону, гучності, темпу, заповнення пауз, якісних характеристик голосу (якість голосу, висота, діапазон), і, нарешті, індивідуальної вимови (розмитість голосу, сопіння), зумовленої діалектними особливостями і особистими характеристиками [2].

Особливою серед невербальних засобів є проксеміка або система організації простору і часу спілкування. Проксеміка стверджує, що простір у комунікації певним чином структурований, тобто існує оптимальна "зона" для спілкування. У радіусі "повітряного простору" є чотири сфери:

- Інтимна сфера - 15 - 45 см;
- Особиста сфера - 45 см - 2 м;
- Соціальна сфера - 2 м - 4 м;
- Публічна сфера - 3 - 6 м і більше [1].

Проксеміка включає в себе не тільки відстань, але й орієнтацію людини в просторі. Згідно з європейськими правилами етикету, найкраще сидіти в кафе чи ресторані, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна. Це створює найбільше відчуття захищеності та комфорту. Психологи навіть довели, що сидіння спиною до відкритого простору збільшує частоту серцевих скорочень [1].

Окулесика - це наука про «мову очей» в інтерактивній зоровій та візуальній поведінці людей у процесі комунікації. Візуальна комунікація - це контакт очима, який спочатку асоціювався з інтимним спілкуванням. Наприклад, широко відкриті очі вказують на сприйнятливості почуттів і

розуму, загальну жвавість. Звужений або примружений погляд означає зосереджене і уважне спостереження або хитрість і лукавство. Прямий погляд вказує на зацікавленість, довіру і відвертість. Погляд вниз вказує або на активну готовність до дії, або на покірність чи слухняність. Погляд зверху вниз вказує на зверхність, зарозумілість. Погляд убік - невпевненість, стриманість або боязкість. [1]

Отже, кожна культура розвиває правила, що регулюють виразну міміку і жести, а також диктують, які універсальні емоції дозволено показувати в певних ситуаціях і які передбачається приховувати. З цієї причини деякі культури сприймаються як контактні, тобто більш відкриті і емоційні, а саме це народи південної Європи: іспанці, португальці, італійці, грузини, вірмени, араби, українці та латиноамериканці. Люди висококонтактних культур стоять близько один до одного і частіше торкаються один одного на відміну від низькоконтактних (безконтактних). Арабська культура і середземноморська характеризується винятковим виразом міміки (не їх звичай приховувати свої почуття: вони можуть голосно сміятися або плакати в громадських місцях і ніхто не знайде це непристойним) [2]. Низькоконтактні культури включають скандинавський, ісландський, шведський, норвезький, японський, індійський та пакистанський народи.

Найбільш жорстка регуляція зовнішнього вираження почуттів спостерігається в першу чергу в японській культурі. Японських дітей з дитинства вчать приховувати свої почуття і негативні емоції у всіх проявах, акцент робиться в основному на виразі обличчя.

Оскільки в міжнародному бізнесі відбувається постійна взаємодія між людьми, розуміння елементів невербальної комунікації може принести велику користь при спілкуванні з колегами, конкурентами, клієнтами та потенційними клієнтами країн-партнерів. Менеджери, які працюють у кроскультурному середовищі, використовують невербальну комунікацію з метою ефективного керування членами багатокультурної команди. Члени команди в бізнесі також використовують невербальні сигнали для передачі інформації людям за межами компанії, таким як клієнти, конкуренти та колеги [3].

Невербальна комунікація в бізнесі відбувається щодня. Схрещування ніг або рук під час ділової зустрічі означає закритість або опір ідеям, що презентуються. Зоровий контакт зі спікером під час ділової зустрічі свідчить про зацікавленість. Тактильне спілкування може сприяти або перешкоджати діловій взаємодії. Міцне рукостискання може бути інтерпретоване як впевненість у собі, тоді як інші дотики до тіла, наприклад, торкання плечей, можуть бути сприйняті як втручання в особистий простір [3].

Визначимо, що важливість невербальної комунікації в бізнесі, який працює на міжнародному рівні, полягає в її здатності покращувати взаємодію з колегами, конкурентами та клієнтами. Поза, тон голосу і контакт очима можуть передавати повідомлення, які підсилюють сказане і забезпечують послідовність та достовірність ділового спілкування. Невербальне

спілкування носить переважно емоційний характер, тобто є невимушеним і не може бути сфальсифікованим [4].

Отже, для розвитку успішних ділових відносин з країнами - партнерами вкрай важливо володіти не тільки сильними розмовними навичками, а й чітким розумінням невербальних сигналів, які супроводжують розмову в умовах багатокультурного середовища.

Список використаних джерел

1. Професійна невербальна комунікація. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/>.
2. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. – К.: Вид-во «Освіта України». 2014. 289 с.
3. Спілкування в реальному світі - вступ до комунікаційних досліджень. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: навчальний посібник К.: Центр навч. літератури. 2005. 224 с.

Шевченко Г. А., студент
Бровкіна Ю. О., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасному світі прискореними темпами відбуваються процеси регіоналізації та інтеграції, тому особливої актуальності набуває транскордонне співробітництво, як нова форма активізації економічної співпраці між сусідніми державами та регіонами зі спільним кордоном. Розвиток світової політики і міжнародних відносин висуває нові вимоги до удосконалення схем транскордонних контактів. Комплексний підхід до вивчення сутності транскордонного співробітництва дозволить створити системний підхід до визначення проблемних сфер в цьому напрямку з метою розробки ефективних рішень з удосконалення взаємовідносин між країнами-сусідами.

Транскордонне співробітництво - спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних і інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин в Україні і відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин із сусідніх держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством [1].

Перспективним завданнями розвитку транскордонного співробітництва, виходячи з його економічної складової, є розвиток прикордонних територій України та поглиблення євроінтеграційних процесів України. На цьому наголошено в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Зокрема, в Угоді зазначається важливість «...посилення співробітництва шляхом створення сприятливої законодавчої бази, підтримки та нарощування потенціалу розвитку, а також забезпечення зміцнення транскордонних та регіональних економічних зв'язків та ділового партнерства». Крім цього, «Сторони зміцнюють та заохочують розвиток таких складових транскордонного та регіонального співробітництва, як, *inter alia*, транспорт, енергетика, комунікаційні мережі, культура, освіта, туризм, охорона здоров'я та інших сфер...» [2].

Головною практичною цінністю євро регіонального співробітництва є підвищення рівня життя населення, економічної потужності прикордонних територій, створення транскордонного інтегрованого економічного регіону, зміцнення економічного потенціалу країни, що в свою чергу призводить до подальших прямих та опосередкованих впливів. Таким чином, налагодження подальшої співпраці в даному напрямі забезпечить швидшу інтеграцію України до європейського простору [3].

Транскордонне співробітництво є ефективним інструментом для зміцнення безпеки в умовах військового стану у країні. Воно може сприяти:

- Безпеці та стабільності: Спільне співробітництво між країнами, що межують, може допомогти зберегти безпеку та стабільність в регіоні, особливо в умовах військового конфлікту. Це може включати обмін інформацією, спільний контроль за кордоном та інші заходи, спрямовані на запобігання небажаним подіям.

- Гуманітарній допомозі: Транскордонне співробітництво може сприяти швидкій та ефективній доставці гуманітарної допомоги на територію, що постраждала від війни. Це важливо для надання допомоги постраждалим та забезпечення їхніх основних потреб.

- Економічному відновленню: Спільна робота між кордонними регіонами може сприяти економічному відновленню після військового конфлікту. Розвиток торгівлі та інфраструктури може сприяти відновленню регіональної економіки.

- Дипломатичним відносинам: Транскордонне співробітництво може сприяти відновленню дипломатичних відносин між країнами та сприяти розробці спільних планів для врегулювання конфлікту [4].

Таким чином, розвиток транскордонного співробітництва у межах прикордонних регіонів дозволяє створити системну підтримку з нарощування співпраці в економічній, освітній, культурній, екологічній та інших сферах, а також сприятиме перенесенню європейського досвіду на прикордонні українські регіони.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про транскордонне співробітництво» №2515-III від 04.09.2018. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004. № 45. ст.499.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>
2. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами- членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631
3. Транскордонне співробітництво як форма інтеграції до регіонального економічного простору / Кузнєцова К.О., Ченуша О.С. // Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи. - 2021. - №2.
4. Транскордонне співробітництво в умовах військового стану: проблеми та шляхи їх вирішення / І. В. Карпенко, І. В. Гриценко, О. В. Смирнов // Економіка та управління. – 2023. – № 2.

Наукове видання

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:

теоретичні і практичні аспекти

Збірник матеріалів

VII студентської конференції

Редакційний комітет:

Кузнєцова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Пісун А. В. – к.е.н., ст. викладач

