Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» /
SHEE "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

V міжнародної науково-практичної конференції /
V International Scientific and Practical Conference

м. Київ / Kyiv
23-24 квітня 2020 р. / April 23-24, 2020

1906 КНЕУ
КИЇВ 2020

УДК 005.1
С 83

С 83 **Стратегічні** імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2020. 357, [1] с.
ISBN 978-966-926-325-1

Викладено результати новітніх вітчизняних і закордонних досліджень у сфері управління, трансформацій бізнесу та менеджменту на засадах концепції стійкого розвитку, визначено перспективні напрями розвитку науки менеджменту на концептуальному рівні та шляхи розв'язання актуальних проблем управління діяльністю сучасних підприємств.

УДК 005.1

Редакційна колегія:

М. П. Сагайдак, д.е.н., проф. (відп. за випуск); Т. В. Омельяненко, д.е.н., проф.; Т. О. Соболєва, к.е.н., доц.; Н. Г. Голіонко, к.е.н.; І.В. Кубарєва, к.е.н., доц.; Є. В. Прохорова, к.е.н., доц.; Т. І. Решетняк, к.е.н., доц.

Адреса редакційної колегії:
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, кімн. 243

ISBN 978-966-926-325-1

© КНЕУ, 2020

Передмова

Структурні зрушення в нинішніх глобальних геополітичних, економічних та соціокультурних реаліях спричинюють виникнення численних різнопланових наслідків. Найвизначальнішим з них є зміна сучасного менеджментського світогляду. Усвідомлюючи важливість пошуку відповідей на виклики сьогодення та необхідність озброєння вітчизняних науковців і менеджерів-практиків як новими знаннями концептуального характеру, так і науково обґрунтованим прикладним управлінським інструментарієм, кафедра менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» поставила розгляд цих питань як першочергових на V-й Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту».

Організацією роботи V-ї Міжнародної науково-практичної конференції кафедра менеджменту продовжує започатковану в 2012 році ініціативу щодо виявлення та аналізу стратегічних імперативів сучасного менеджменту. З огляду на об'єднання зусиль і співробітництво у реалізації проголошеної ініціативи, кафедра висловлює глибоку подяку науковцям, викладачам і практикам, які виявили бажання взяти участь у роботі конференції. Сподіваємося і на дальшу плідну співпрацю, на обмін думками, досвідом, результатами досліджень, які збагатять сучасну науку та практику управління.

Зі вдячністю та повагою,
д.е.н., проф. Сагайдак М. П.,
завідувач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Foreword

Structural shifts in the current global geopolitical, economic and socio-cultural realities are causing multiple diverse consequences. The most significant of them is the change in the modern management outlook. The Department of Management of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman is aware of the importance of finding answers to contemporary challenges and the need to equip domestic scientists and managers-practitioners with both new conceptual knowledge of the character and scientifically grounded applied management tools. Therefore, these issues were raised as a priority at the V International Scientific and Practical Conference "Strategic Imperatives of Modern Management".

By organizing the work of the V International Scientific and Practical Conference, the Department of Management continues the initiative launched in 2012 to identify and analyze the strategic imperatives of modern management. In view of the united efforts and cooperation in the implementation of the announced initiative, the Department expresses its deep gratitude to the scientists, researchers and practitioners who take part in the conference. We hope for further fruitful cooperation, for the exchange of opinions, experience, research results, which will enrich the contemporary science and practice of management.

With gratitude and respect,
DSc, Professor, Sahaidak Mykhailo,
Head of Management Department,
SHEE "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Програмний комітет конференції

Лук'яненко Д. Г. - голова комітету - ректор ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», д.е.н., професор;

Сагайдак М. П. - заступник голови комітету - завідувач кафедри менеджменту ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», д.е.н., професор;

Анжелковіч М. - декан Факультету інформаційних технологій та інженерії, Університет «УНІОН - Нікола Тесла» (м. Белград, Республіка Сербія);

Востряков О. В. - декан факультету економіки та управління ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н., доцент;

Гагнідзе І. - Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцент (м. Тбілісі, Грузія);

Гечбаія Б. Н. - завідувач кафедри менеджменту, факультет економіки і бізнесу, Батумський державний університет ім. Ш. Руставелі, віце-президент Наукової академії бізнесу Грузії, д.е.н., професор (м. Батумі, Грузія);

Жиляєв І. Б. – завідувач відділу економіки вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України, д.е.н., с. н. с.;

Йохна М. А. - завідувач кафедри менеджменту Хмельницького національного університету, д.е.н., професор;

Канавільяс Ж. - проректор з викладання, інтернаціоналізації та перспектив кар'єри, PhD, Університет Бейра Інтеріор, (м. Ковільян, Португалія);

Кожушко Л. Ф. - завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства і природокористування, д.т.н., професор;

Краєва В. - декан факультету менеджменту та маркетингу Економічної академії ім. Д. Ценова, професор (м. Свіштов, Болгарія);

Краснокутська Н. С. - завідувач кафедри менеджменту і оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», д.е.н., професор;

Красовська О. В. – провідний науковий співробітник, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, к.е.н., с.н.с.;

Кузнецова І.О. - завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету, д.е.н., професор;

Кузьмін О. Є. - директор Інституту економіки і менеджменту НУ «Львівська політехніка», завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, д.е.н., професор;

Кузьміна-Мерліно І. - доктор економіки, професор кафедри економіки, фінансів та управління Інституту транспорту і зв'язку (м. Рига, Латвія);

Мікаберідзе Т. - декан, заступник директора Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, Ph.D., професор (м. Тбілісі, Грузія);

Мікіашвілі Н. - факультет економіки та бізнесу, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, д.е.н., доцент (м. Тбілісі, Грузія);

Мучова Е. – завідувач кафедри економіки, Університет економіки в Братиславі, PhD, професор (м. Братислава, Словацька Республіка);

Настасе К. Є. - декан факультету економіки та державного управління, кафедра економіки, ділового управління та туризму, PhD, професор, Університет «Стефан чел Маре» (м. Сучава, Румунія);

Папачашвілі Н. - директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, PhD, професор (м. Тбілісі, Грузія);

Парімал Ч. Б. - професор школи економіки, декан департаменту зв'язків із студентами та міжнародних зв'язків, доктор, Адамас Університет (м. Колката, Індія);

Паресашвілі Н. - заступник декана факультету економіки та бізнесу, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, PhD, доцент (м. Тбілісі, Грузія);

Радосавлевич М. - декан Факультету бізнесу та права, Університет «УНІОН - Нікола Тесла», доктор наук, професор (м. Белград, Республіка Сербія);

Соболь С. М. – професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н., професор;

Турбан Г. - завідувач кафедри міжнародного бізнесу Установи освіти «Білоруський державний економічний університет», к. е. н., доцент (м. Мінськ, Республіка Білорусь).

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Scientific Committee of the Conference:

Lukianenko Dmytro – Chairman of the Scientific Committee, Rector of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Kyiv, Ukraine)

Sahaidak Mykhailo - Vice-Chairman of the Scientific Committee, Head of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Ukraine)

Sobol Sergij – Professor of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, PhD in Economics, (Kyiv, Ukraine)

Anjelkovich Maja – Dean of the Faculty of Strategic and Operational Management, University "Union Nikola Tesla", Faculty of Business Studies and Law in Belgrade (Belgrade, Republic of Serbia)

Canavilhas João - Vice Rector for Teaching, Internationalisation and Career Prospects, PhD, University Beira Interior (Covilha, Portugal)

Gagnidze Ineza – Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, PhD, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

Gechbaia Badri – Head of the Management Department, the Faculty of Economy and Business, Batumi Shota Rustaveli State University, Doctor of Science, Professor (Batumi, Georgia)

Koozmin Oleg – Director of the Institute of Economics and Management, National University "Lviv Polytechnic", Doctor of Economics, Professor (Lviv, Ukraine)

Kozhushko Leonid – Head of the Management Department, National University of Water Management and Natural Resources Use, Doctor of Technical Sciences, Professor (Rivne, Ukraine)

Kraeva Violeta – Dean of the Faculty Management and Marketing, D. Tsenov Academy of Economics, Professor (Svishtov, Bulgaria)

Krasnokutska Natalia – Head of the Management and Taxation Department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic University", Doctor of Economics, Professor; (Kharkiv, Ukraine)

Krasovska Olga - Senior Researcher, Institute for Economic Research and Policy Consulting, PhD in Economics, Senior Research Fellow (Kyiv, Ukraine)

Krinski Andrzej - prof. doctor hub. Honorable Doctor University of Poloniya in Czestochowa (Czestochowa, Poland)

Kuznetsova Inna – Head of the Management of Organizations and Foreign Economic Affairs Department, Odessa State Economic University, Doctor of Economics, Professor (Odessa, Ukraine)

Kuzmina-Merlino Irina - Department of Economics, Finance and Management, Transport and Telecommunication Institute, Dr., Professor (Riga, Latvia)

Mikaberidze Tamta - Dean, Deputy Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism, Sulkhan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

Nino Mikiashvili - Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Doctor of Economics, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

Muchova Eva - Head of the Department of Economics, University of Economics in Bratislava, PhD, Professor (Bratislava, Slovak Republic)

Nastase Carmen Eugenia - Dean of the Faculty of Economics and Public Administration, Department of Economics, Business Administration and Tourism, PhD, Professor, University "Stefan cel Mare" of Suceava (Suceava, Romania)

Papachashvili Nino - Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism Sulkhan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

Paresashvili Nino - Deputy Dean, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, PhD, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

Dr. Parimal Chandra Biswas – Professor, School of Management, Dean, Students Affairs and International Relations, Adamas University (Kolkata, India)

Radosavljevic Milan – Dean of the Faculty of Strategic and Operation Management, University "UNION – Nikola Tesla", Doctor of Sciences, Professor (Belgrade, Serbia)

Turban Galina - Head of the International Business Department, "Belarus State Economic University" PhD, Associate Professor (Minsk, Belarus)

Vostriakov Olexander – Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, PhD, Associate Professor (Kyiv, Ukraine)

Yokhna Mukola – Head of the Management Department, Khmelnitsky National University, Doctor of Sciences, Professor (Khmelnitsky, Ukraine)

Zhyljaev Igor - Advisor to the Committee of the Supreme Council of Ukraine on Science and Education, Doctor of Economics, Senior Research Fellow (Kyiv, Ukraine)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ **14**

А. Анджелкович, В. Лилич, Ж. Радосавлевич ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ ТАК ЖЕ ВАЖНЫ, КАК И РАДИКАЛЬНЫЕ / *Aleksandar Andjelkovic, Vladana Lilic, Zivota Radosavljevic* INCREMENTAL INNOVATION HAS SAME IMPORTANCE AS RADICAL INOVATION 14

Бутенко Н.Ю УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ / *Butenko N.Y.* ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT IN THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT 20

Варга В.П. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / *Varga V.P.* STAFF MOTIVATION AS A FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT 23

Володькіна М.В. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / *Volodkina M.V.* KEY ASPECTS OF ESTIMATING EFFICIENCY OF MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS MANAGEMENT 26

Chokheli Eka DEVELOPMENTAL TRENDS FOR STARTUPS IN GEORGIA 30

Damenia Nino, Kvaratskhelia Niko SOME ASPECTS OF GREEN TOURISM MANAGEMENT IN GEORGIA 33

Даниленко О.А. СВІТОВІ HR-ТРЕНДИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ / *Danylenko O.A.* GLOBAL HR TRENDS IN THE LEARNING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL 37

Данилюк В.О. ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ, ПОЛІТИКА, МІСІЯ: ДЕФІНІЦІЇ, ЗМІСТ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК / Danyliuk V.O. TECHNOLOGICAL STRATEGY, POLICY, MISSION: DEFINITIONS, MEANING, INTERRELATION 41

Davitaia Shorena MAJOR CHALLENGES IN GEORGIA'S ENERGY SECTOR MANAGEMENT 45

Галюк І. Б. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗИ / *Galyuk I. B.* PECULIARITIES OF ORGANIZATION MANAGEMENT IN CRISIS 48

Граждан О. Б. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ HR-СЛУЖБИ / *Grajdan A.B.* EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE HR-SERVICES 51

Grigolaia Nino, Alania Marine PRICING METHOD IMPACT ON A COMPANY PERFORMANCE EFFECTIVENESS 54

Голіонко Н.Г. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН / *Holionko N.* ORGANIZATION MANAGEMENT UNDER DIGITAL CHANGE 57

Кабанець І.А. РУХ МАСИ ДОДАТКОВОГО ПРОДУКТУ, ЯК КРИТЕРІЙ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ / *Kabanets I. A.* MOVEMENT OF THE ADDITIONAL PRODUCT WEIGHT AS A CRITERION FOR COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION IN STRATEGIC ANALYSIS 61

Корнєєва М.С., Бутенко Н.Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ / *Korneeva M.S., Butenko N.Y.* IMPROVEMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATION 65

Костинець В.В. МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ / *Kostynets V.* ANTI-CRISIS MANAGEMENT'S MECHANISMS IN TOUR BUSINESS 71

Краснокутська Н. С. РІВНІ ТА ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ / *Krasnokutska N. S.* LEVELS AND ETHICAL PRINCIPLES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MANAGEMENT 74

Кубарева І., Шуляк Г. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ ДО РИНКУ / *Kubareva Iryna, Shuliak Halyna* DIRECTIONS OF COMPANY PRODUCT ADAPTATION TO THE MARKET 78

Lazariashvili T. TRENDS IN WINE MARKET DEVELOPMENT AND EXPANSION IN GEORGIA (THE CASE OF *KAKHETI REGION)* 81

Лєзіна А.В., Плетяк В.О. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ / *Liezina A. V., Pletiak V.* STATE AND PROSPECTS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE 84

Лєзіна А.В. УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА ВПЛИВУ НА ВНУТРІШНЬОГО КЛІЄНТА ПІДПРИЄМСТВА / *Liezina A. V.* MANAGEMENT COMPONENT IMPACT ON INTERNAL CLIENT OF THE ENTERPRISE 87

Лінькова О.Ю. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ / *Linkova H.Y.* THE ROLE OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT 91

Manana Kharkheli, Giorgi Morchiladze ISSUES TO BE CONSIDERED DURING DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS 94

Manana Kharkheli, Tristan Jincharadze MANAGING SERVICE CONCESSION RELATIONSHIP AND RELEVANT LIABILITIES 97

Machitidze M. THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MANAGING DECISION-MAKING 100

Narmania Davit, Eka Chokheli EFFICIENCY MANAGEMENT OF PUBLIC INFRASTRUCTURE 103

Nizharadze David ON SOME CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CHANGES 108

Омельяненко Тетяна, Короткова Ксенія ЕКО-ІДЕОЛОГІЯ ТА СПРИЧИНЕНІ ЇЇ СТВЕРДЖЕННЯМ ЗМІНИ У СКЛАДІ HR-СТРАТЕГІЙ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ / *Omelianenko Tetiana, Korotkova Kseniia* ECO-IDEOLOGY AND THE CHALLENGES OF CHANGE AS A PART OF THE HR-STRATEGIES OF MODERN COMPANIES 112

Онащенко Д.В. ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ АРХІТЕКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА / *Onashchenko D. V.* USING OF THE PROCESS APPROACH IN THE ENTERPRISE ARCHITECTURE 116

Radosavljević Dragana, Anđelković Maja, Radosavljević Milan THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON PERFORMANCE AND SATISFACTION 120

Talikadze N. THE LINK BETWEEN SUSTAINABLE FOOD SECURITY AND SELF-SUFFICIENCY (THE CASE OF GEORGIA) 124

Topuria Beka THE SERVICE QUALITY MANAGEMENT CHALLENGES (THE CASE OF GEORGIAN HOTEL BUSINESS) 127

Угрімова І. В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ / *Uhrimova Iryna V.* ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS 131

СЕКЦІЯ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ 135

Волобоєва І. О. МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН В СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ / *Voloboieva Iryna* MODELS OF SOCIAL PARTNERSHIP OF THE EUROPEAN COUNTRIES IN THE PROFESSIONAL EDUCATION 135

Герасимчук В. Г. ДОВГОСТРОКОВІ ОРІЄНТИРИ ПЛАНУВАННЯ: ДЕКЛАРАЦІЇ ТА ЇХ ВИКОНАННЯ / *Gerasymchuk V. H.* LONG-TERM PLANNING GUIDELINES: DECLARATIONS AND THEIR EXECUTIONTITLE 140

Djuretic Gordana, Krasulja Nevena, Ilic Dejan, Jankovic Milan "TO BE OR NOT TO BE" A COMPANY IN CRISIS 145

Лєзіна А. В., Андрійшина А. В. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА УКРАЇНИ / *Liezina A. V., Andriyshina A.V.* CURRENT AREAS OF THE STRATEGIC PARTNERSHIP OF UKRAINE 149

Лігоненко Л.О., Доманський А.О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ПІД ЧАС ЕПІДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ / *Ligonenko Larisa, Domanskii Anatolii* DIGITALIZATION AS AN ANTI-CRISIS STRATEGY DURING THE CORONAVIRUS EPIDEMIC 152

Рудь О.О., Решетняк Т.І. ПЕРЕДУМОВИ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ КОМПАНІЙ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ / *Rud O., Reshetniak T.* PREREQUISITES FOR MERGERS AND ACQUISITIONS OF AGROBUSINESS COMPANIES IN UKRAINE 155

Соболєва Т.О., Скорик Е.В. ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ / *Sobolieva T., Skorik E.* THE ENTERPRISE 158

DEVELOPMENT STRATEGY SELECTION IN NEW ERA

Шершньова З.Є. ОРГАНІЗАЦІЙНО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІНИХ АЛЬЯНСІВ / *Shershnova Z.* ORGANIZATIONAL - METHODICAL BASIS OF COOPERATION BETWEEN BUSINESS - ORGANIZATIONS AND FORMATION OF STRATEGY ALLIANCES 162

Щербина О. В., Осокіна А.В., Верба В.А. ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА БАКАЛАВРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗАВДАННЯ ТА ФОРМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ / *Shcherbyna O. V., Osokina A. V., Verba V. A.* PRACTICAL TRAINING OF BACHELOR'S DEGREES IN MANAGEMENT: TASKS AND FORMS OF STRATEGIC BUSINESS PARTNERSHIP 166

СЕКЦІЯ 3. КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ **171**

Батенко Л.П. РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ КОМПАНІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЄВОСТІ ЇЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ / *Batenko L.* THE ROLE OF THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ITS BUSINESS MODEL AND STRATEGY 171

Бойко В.О. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПАНІЇ / *Boiko V.* INTERCONNECTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS AND COMPANY RESULTS 174

Brin P., Nehme M. N. THE INTEGRATION BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILTY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 177

Голіонко К., Голіонко Н. СТАЛИЙ РОЗВИТОК: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ / *Holionko K., Holionko N.* SUSTAINABLE DEVELOPMENT: BUSINESS OPPORTUNITIES 182

Данилевич Н. С. ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ / *Danylevych N.* CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION PRACTICES AS A GUARANTEE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT 185

Диба М.І., Гернего Ю.О. ПАРАМЕТРИ СТАЛОСТІ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ / *Dyba M. I., Gernego Iu. O.* PARAMETERS OF SOCIAL BUSINESS SUSTAINABILITY IN UKRAINE 188

Jamagidze L. TRADE PERFORMANCE AND POLICY CHALLENGES UNDER GLOBALIZATION 4.0 191

Jibuti Mariami, Keshelashvili Giuli REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES AND GOVERNANCE CHALLENGES IN GEORGIA 194

Зеленін Ю.М. КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ В УКРАЇНІ / *Y. Zelenin* KEY DETERMINANTS OF THE FORMATION OF THE BUSINESS-MODEL OF AN 199

ADULT EDUCATION INSTITUTION IN UKRAINE

Каламан Ольга АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЇ» В КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗРУШЕНЬ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ / *Kalaman Olga* ANALYSIS OF THE COMPETITION CONCEPT IN THE CONTEXT OF PROSPECTIVE STRATEGIC SHIFTS OF MODERN ECONOMY 204

Katsitadze N., Tushishvili A. CONTEMPORARY CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS (MICE) TOURISM 208

Kharaishvili E. INNOVATIONS FOR INCREASING PRODUCTIVITY IN AGRICULTURE AND ENSURING FOOD SECURITY (THE CASE OF GEORGIA*)* 212

Коба В., Пилипенко О., Городецький М. МІСЦЕ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА / *Koba V., Pylypenko O., Horodetskyi M.* PLACE OF THE CUSTOMER-ORIENTED APPROACH IN THE ENTERPRISE MARKETING SYSTEM 216

Кобушко Я.В., Тверезовська О.І. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОТИДІЇ ВИВЕДЕННЮ КАПІТАЛІВ З УКРАЇНИ / *Kobushko Iana, Tverezovskaya O.I* ANALYSIS OF INSTRUMENTS COUNTERACTION WITHDRAWAL OF CAPITALS FROM UKRAINE 219

Krmpot V., Gajdobranski A. AGRICULTURE AS THE MOTOR OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA 222

Кубиний Н.Ю. ПАРАДОКС И ЕГО ФУНКЦИИ В ИНТЕНЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ / *Kubinii N.* PARADOX AND ITS FUNCTIONS IN THE INTENTIONAL ECONOMY 228

Кубиний В.В., Чекан О.В., Латынин К.И. КОМПЕТЕНЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЙ РАКУРС / *Kubinii V., Chekan I., Latynin K.* COMPETENCE AS A MANAGEMENT TOOL: HISTORICAL ANGLE 232

Lekashvili E.R. FOR THE ELABORATION OF INDUSTRIAL POLICY INFORMATION DATABASE IN GEORIGA 237

Ляховська О. В. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УКРАЇНІ / *Liahovska O.* AREAS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF STATE STIMULATION OF DAIRY BREEDING DEVELOPMENT IN UKRAINE 240

Лєзіна А.В., Мамішов М. ВАЖЛИВІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА / *Liezina A. V., Mamishov M.* THE IMPORTANCE OF THE COMPETITIVENESS OF THE MODERN ENTERPRISE 243

Маковоз О.С. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА / *Makovoz O.S.* CORPORATE CULTURE AS FACTOR OF STEADY DEVELOPMENT AND 247

ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

Маргітич В.В., Косовілка Т.І., Тізеш П.П., «DINAMICS COLLATIO» ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ І ЗАРПЛАТИ ЯК ВАЖІЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ / *Marhitych V., Kosovilka T., Tizesh P.* «DINAMICS COLLATIO» LABOR PRODUCTIVITY AND PAYMENT AS A LEVEL OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC POTENTIAL 249

Mghebrishvili B., Mghebrishvili A., Atoshvili T. CARE ABOUT ENVIRONMENT PROTECTION IN THE CONDITIONS OF EFFECTIVENESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPTION (Example of Georgia) 253

Mikiashvili N.G SOME ISSUES OF EFFICIENT MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM IN SMALL ECONOMIES 258

Milošević M., Uljanov S., Ismajli G. DUAL CONCEPT of ANTI-ROBBERY MANAGEMENT 261

Natsvlishvili I. SUSTAINABLE BUSINESS MODELS TO CONNECT TOURISM AND AGRICULTURE (GEORGIAN PERSPECTIVE) 265

Обруч Г.В. ДИСБАЛАНСИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЦЬ / *Obruch H.* IMBALANCES IN THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF RAILWAY DIGITALIZATION 268

Олійник Н.М. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ / *Oliinyk N. M.* THE CONCEPT OF SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN A GLOBALIZING WORLD ECONOMY 271

Орлова Н.С. СУЧАСНІ НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ / *Orlova N.S.* MODERN DIRECTIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE 275

Прохорова Є.В. СТІЙКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВНЕСОК ПІДПРИЄМЦІВ У ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / *Prokhorova Y. SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: THE CONTRIBUTION OF THE ENTREPRENEURS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS ACHIEVEMENT* 277

Сагайдак М., Теплюк М. РЕСУРСНІ АСИМЕТРІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / *Sahaidak M., Tepliuk M.* RESOURCE ASYMMETRIES IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES OF BUSINESS ORGANIZATION 281

Seturi M., Urotadze E. SOME OPINIONS ABOUT SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TOURISM (CASE OF GEORGIA) 286

Скитьова Г.С. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗМАЇТТЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / *Ganna Skytova* MAKING DIVERSITY STRATEGY INTO ACTION IN BUSINESS ORGANIZATIONS 289

Татарин Н.Б. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЄБРР / *Tatarin N.* FEATURES OF ECONOMIC FINANCING OF UKRAINE BY EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT 294

Теплюк М., Шапран О. РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ MEDTECH / *Tepliuk M., Shapran A.* MEDTECH INVESTMENT DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND COMMERCIALIZATION 298

Фіалковський А.Р. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА / *Fialkovskyi A.* THE EFFECT OF SYNERGY IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVEPOPMENT 302

Хмаладзе Мераб СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДОХОДОВ ГОРОДСКОГО И СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ / *Merab Khmaladze COMPARATIVE ANALYSIS OF INCOMES OF URBAN AND RURAL POPULATION OF GEORGIA* 305

Шатілова О.В., Казаченко В.О. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ / *Olena V. Shatilova, Volodymyr O. Kazachenko* FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS OF UKRAINE 311

СЕКЦІЯ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ 315

Бутенко Н.Ю., Швидкий Д.О., Шишук Н.О. РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ В КОНТЕКСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ / *Butenko N.Y., Dmytro Shvydkyi, Nazarii Shyshuk* DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ONLINE PLATFORM IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT 315

Востряков О.В. ПРОФЕСІЙНИЙ ДОРАДЧИЙ КОМІТЕТ ЯК ПЛАТФОРМА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТУ З РОБОТОДАВЦЯМИ / *Vostriakov O.V.* PROFESSIONAL ADVISORY COMMITTEE AS A PLATFORM OF EFFICIENT UNIVERSITY AND EMPLOYMENT INTERACTION 320

Gagnidze Ineza THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES FOR RESPONDING THE CHALLENGES OF RESKILLING REVOLUTION 323

Лігоненко Л.О. ДИЗАЙН В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: НОВІ ПРЕДМЕТНІ СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРМІНУ / *Ligonenko L.* BUSINESS MANAGEMENT DESIGN: NEW SUBJECT MATTERS OF TERM USE 327

Лугонич Мария, Владана Лилич, Оля Арсениевич НЕПРЕРЫВНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР ВЫБРАННЫХ СТРАН 330

Kutateladze Mariam IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES ON HOTEL PERFORMANCE (GEORGIAN PERSPECTIVE) 335

Mdinaradze Ketevan, Mdinaradze Nana ECONOMIC DETERMINANTS AND SOCIAL CONSEQUENCE OF THE FUNCTIONING HIGHER EDUCATION 339

SYSTEM

Papachashvili Nino PLATFORM ECONOMY AND THE CHALLENGES FOR SKILLS DEVELOPMENT 343

Polodashvili A. INTERNATIONAL SCIENTIFIC LINKS OF GEORGIA FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY 347

Tavartkiladze M. EMPLOYMENT CHALLENGES IN GEORGIA 350

Якубова К.В. РОЛЬ КОМАНДИ ТА ЇЇ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ВІРТУАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ / *Yakubova K.V.* THE ROLE OF THE TEAM AND ITS LEADER IN FORMING THE VIRTUAL ORGANIZATION IMAGE 354

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Александар Анджелкович,
Факультет бизнеса и права, Универзитет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
aca.andjelkovic@fpsp.edu.rs
Владана Лилич,
Факультет бизнеса и права, Универзитет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
vladana.lilic@fpsp.edu.rs
Живота Радосавлевич,
Факультет бизнеса и права, Универзитет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
zivota.radosavljevic@fpsp.edu.rs

ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ ТАК ЖЕ ВАЖНЫ, КАК И РАДИКАЛЬНЫЕ

Аннотация. *В данном докладе указывается на необходимость уделять больше внимания «косметическим» инновациям, так как они менее рискованны, применяются по принципу «шаг за шагом», т.е. по принципу постепенного улучшения и не требуют отдельных инновационных центров.*
Ключевые слова*: инкрементальные инновации, преимущества инкрементальных инноваций.*

Вступление. Известно, что организация состоит из людей, которые являются единственными существами со способностью размышлять и создавать идеи, которые представляют собой самый важный потенциал любой организации. У каждого человека есть способность изобретать новый способ работы, т.е. способ выполнения работы и рабочих заданий, а также использования новых инструментов и техник. Если в организации создать инновационную обстановку и обмен идеями, то можно добиться большого эффекта, даже относительно небольших, «косметических» или инкрементальных инноваций.

Однако, такое не часто случается в организации. Причины многочисленны, естественно, так как каждая организация уникальна и неповторима. Одной из причин является и то, что инновациям не уделяется достаточно внимания, и особенно отбрасываются небольшие и инкрементальные инновации. Менеджмент часто небольшие инновации не считает приоритетом, часто их недооценивает, а их создателями пренебрегает.

Практика показывает, что небольшие изменения продукции или услуг могут дать большой эффект. Это происходит по той причине, что современные компании, в основном, производят исключительные продукты, что трудно решить какой из них является более приемлемым, по аналогии с профессиональным спортом. А именно, профессиональные игроки настольного тенниса и другие коллективные виды спорта более-менее одинакового качества, но что лидера или чемпиона выделяет среди других, так это то, что они в решающий момент делают что-то немного лучше своих конкурентов. Другими словами, много небольших и постепенных изменений дают исключительные результаты. Это полная противоположность той философии, где радикальные или революционные изменения являются самыми важными, т.е. мнению, что большие инвестиции дают большие результаты. Между тем, опыт показывает, что дела в бизнесе редко так функционируют и, особенно, в информационно-цифровой индустрии, где лучше сделать сотни небольших изменений, чем одно радикальное. Таким образом, в организации самым главными является то, чтобы происходили постоянные изменения.

Большое количество компаний из разных областей деятельности стали известными благодаря небольших инновациям. Они вначале были незначительны, тривиальны, но понравились покупателям. Примером может послужить то, что в автомобильной индустрии выяснилось, что цвет машин влияет на покупателей, особенно в массовом производстве. Сегодня автомобили производятся после заказа, причем, покупатель

говорит, какой цвет предпочитает. Статистика показывает, что уже не важны основные цвета, а важны нюансы, такие как: светло-голубой, темно-голубой, светло-оранжевый, ярко-оранжевый и т. д. Цвет усиливает эстетическую сторону, а покупатель покупает не только вещь, но платит и за свое наслаждение, в котором эстетика играет важную роль. Это показывает и доказывает, что небольшие улучшения приносят больше выгоды и что в современных условиях речь идет о нюансах.

Постановка задачи. Важность инкрементальных инноваций**.** Из менеджмента и экономики инноваций мы знаем о важности и влиянии инноваций на социальное и экономическое развитие страны или на глобальном уровне. Анализы показывают, что большое внимание уделяется радикальным инновациям, а отбрасываются инкрементальные, несмотря на то, что они доминируют [3, с.131-161].

Сегодня актуальны инкрементальные инновации в цифровой индустрии, которые часто жизненно важны. Часто мы слышали то, что интернет слабый, и что, когда он есть – он слишком медленный, это выдвигает на первый план время как ограниченный и невозобновляемый ресурс. Итак, когда речь идет об инкрементальных инновациях относительно инструментов интернета, сегодня самые важные – это мощность и скорость. Эффект увеличения скорости в миллисекунды выражается в миллионах долларов. Данные показывают, что каждая миллисекунда увеличения скорости увеличивает производительность интернета, что увеличило доход производителя на 0,6 %. У компании Bing, годовая прибыль которой составляет более трех миллиардов долларов, увеличенная на 100 миллисекунд скорость создала значительный эффект в размере 18 миллионов долларов инкрементального годового дохода. Эта сумма важна для финансирования других инструментов и улучшения информационных инструментов, а также является важной и для миллиардов людей, которые пользуются интернетом, так как они экономят время [4, с.5].

При введении инкрементальных инноваций необходимо экспериментировать и проверять их валидность. Особенно важными являются мнение и оценка покупателей, т.е. пользователей, так как, если они не примут изменение, то оно не удастся, несмотря на то, что о нем думают менеджмент и инноваторы. Например, в Google и Bing только от 10 до 20% экспериментов дают положительные результаты. В Microsoft в целом, одна треть инноваций успешна, одна треть – с нейтральными результатами, а одна треть – с отрицательными результатами. Все это показывает, что компании должны осуществить много эсперимента, тестов и проверок, пока одна их них не будет принята в коммерческом смысле покупателями, т.е. рынком [4, с.5].

Рон Кохави и Сефан Тхомке подчеркивают, что необходимо, чтобы у компании была надежная информация, т.к. ошибки, даже несмотря на то, что речь идет о небольших изменениях, могут уничтожить компанию. Поэтому формируются экспериментальные команды, которые анализируют инновацию. У Microsoft есть команда для эксперименирования на уровне компании, которая состоит из 80 экспертов, которые помогают запускать сотни экспериментов в сети относительно различных продуктов, включая: Bing, Cortana, Ekschange, MSN, Office, Skype, Windows и XboX. Каждый эксперимент проверяют десятки миллионов пользователей информационных инструментов. Команда проводит строгие статистические анализы всех тестов, автоматически генерируя схемы, которые проверяют сотни и тысячи метрик и флажков.

Эксперты предупреждают, относительно экспериментов и информации надо особенно остерегатся критерия оценки, особенно, если люди не верят в результаты экспериментов. Оказывается, что статистика является совокупностью неверных данных и что легко получить определенные числа, т.е. данные, но трудно получить данные, которым можно доверять. Даже, когда получают надежные данные, надо в систему принятия решений вести и интуицию, которая является феноменом, который долгое время недооценивали, и

которая во многих ситуациях может быть более валидной, чем математическо-статистические техники. В конце концов, и математически верные данные должен истолковать человек, и важной является оценка переменных, которые в будущем будут влиять на управленческие инновационные решения. В ходе экспериментов используют различные техники. Самое главное, чтобы и в самой экспериментальной команде были оппоненты, т.е. лица, которые будут оппонировать каждому «ДА», которое дадут инноваторы, в смысле положительной оценки нового или модифицированного продукта, чтобы были лица, которые дадут противоположные аргументы для принятия какой-то инновации. Это улучшает качество идеи, так как известно, что когда у человека есть своя идея, которой он обменивается с другими, у которых также есть идеи, это всегда что-то больше этих двух идей, так как из них происходит третья идея, которая чаще всего качественнее, чем предыдущие две идеи. Другими словами, инноваторы должны проверять самих себя. Эту тактику применил Microsoft, в котором большое количество экспериментально подтвержденных идей отбрасывается.

Закон Тваймана, эксперименты и центры исключительности. В данном контексте и в связи с экспериментами упоминается и закон Тваймана (Twyman's Law), который является полезным и который надо иметь в виду, когда анализируются данные, т.е. когда проводятся анализ и научные исследования. Применение закона Тваймана на практике приводит к продвижению, т.е. улучшению отдельных характеристик продукта путем качественного анализа, экспериментов в развитии и улучшения новых продуктов и технологий. Этот закон становится особенно важным в эру существования больших объемов данных и их использования аналитическими отделами и экспериментальными группами.

Его суть заключается в следующих фактах [5]:

(1) Любое число, которое выглядит интересно или по-другому, обычно является ошибочным;

(2) Любые данные, которые кажутся интересными или которые отличаются – наверное, не в порядке;

(3) Любая статистика, которая кажется интересной – почти ошибочна;

(4) Чем необычнее и интереснее данные, тем больше вероятность того, что они являются результатом ошибки того или иного типа.

Хорошие ученные должны быть внимательны к данным, т.е. должны быть скептичны и хорошо помнить об этом законе, который говорит о том, что «научные результаты, которые выглядят крайне логичными или необычными, обычно не такие и допускается ошибка». Этот закон обладает универсальной ценностью, проявляется везде и в науке его надо воспринимать с большой серьезностью. Многие люди и аналитики, которые недостаточно знакомы с принципами закона Тваймана, могут стать его жертвами, что говорит о том, что необходимо обладать знаниями и навыками, чтобы их избежать.

В данном контексте, необходимо выбрать нужную метрику, избегать статистических взаимодействий, особенно, когда речь идет о тестировании нескольких переменных, использовании различных инструментов, чтобы прийти к правде и объективизации, что и есть суть науки [6].

Эксперименты могут быть организованы по принципу централизации и децентрализации. Об этих моделях много написано и как таковые они общеизвестны. Напоминаем, что преимущества централизации на самом деле – это недостатки децентрализации, а преимущества децентрализации – на самом деле слабости централизации. Каждая компания должна оценить модель экспериментирования, что зависит от ее размеров, а также от организационной культуры.

За последние несколько лет в информационных компаниях стали более важными центры передового опыта, есть такой центр и в Microsoft и других компаниях. Эта модель на

самом деле представляет собой комбинацию централизованной и децентрализованной моделей экспериментирования и состоит в том, чтобы одна часть профессиональных и научных кадров была в центре, чья задача состоит в том, чтобы разрабатывать и контролировать определенные эксперименты для всей компании, а часть – на уровне отдельных элементов компании. Компании, которые только начинают работать, обычно начинают с централизованной модели, а когда вырастают, тогда отдельные эксперименты делегируются организационным структурным подразделениям, но сохраняется центральная функция на уровне всей компании, где обычно формулируются стандарты и критерии, которым должен соответствовать какой-то эксперимент, чтобы он получил научное подтверждение, а также потребительскую ценность, т.е. коммерциализацию.

Результаты. Преимущество инкрементальных инноваций. Инновации в информационном обществе и в обществе знаний представляют собой ключевой фактор успеха. Все инновации должны содержать какую-то новизну, т.е. новшество, которое приносит определенные ценности для компании, потребителя и остальных. Инновация положительно влияет на экономическое развитие, трудовую занятость, улучшение качества жизни. Главный секретарь ОЭСР Ангел Гуррия, когда в марте 2010 года была опубликована их инновационная стратегия, прокомментировал: «Страны должны увеличить инновации и предпринимательство, чтобы способствовать развитию и трудовой занятости, так как инновация – ключевой фактор устойчивого развития качества жизни» [2].

Надо иметь в виду и неоспоримый факт, что любое изменение и инновация содержит большое количество рисков, но два преобладают:

(1) Оставляется известная и протоптанная дорога, которая знакома сотрудникам, а также поставщикам, покупателям и другим акционерам;

(2) Новая дорога часто неизвестна и ненадежна, особенно, когда речь идет о покупателях или потребителях, а также о сотрудниках, которые часто сопротивляются изменениям.

Вышесказанное относится ко всем типам инноваций независимо от степени и динамики изменений. Самое главное – это понять, что перемена и инновация – это жизнь и что без изменений просто невозможно. Она не являются опасностью, а возможностью. Другими словами, никто не внедряет инновации, потому что хочет этого, а из-за того, что это необходимо, т.е. для того, чтобы выжить. В данном контексте Джек Велч говорит: «Если количество изменений вне организации превысит количество изменений внутри организации, то наступит конец» [1, с.46].

То, что часто происходит в управлении инновациями – это отбрасывание инкрементальных инноваций. Фактом является то, что инкрементальные инновации могут быть намного выгоднее для организации, чем радикальные и большие инновации. Если стратегия компании направлена на постоянное улучшение и жизнь с постоянными изменениями, т.е. по принципу, что все меняется и только изменения постоянны, то существуют условия, чтобы компания заняла лидерские позиции. Надо иметь в виду, что небольшие инновации не исключают большие и наоборот. Оказывается, что все большие идеи и инновации были когда-то небольшими и что со временем они развивались, продвигались и приносили пользу покупателям, а также и организации, где они появились.

В связи с вышесказанным укажем на преимущества инкрементальных инноваций относительно радикальных:

(1) Инкрементальные инновации в основном являются результатом собственной работы и креативности на основе мнений пользователей при использовании инновационного продукта;

(2) Инкрементальные инновации не требуют больших финансовых средств, и каждая организация может их применять благодаря определенным экспериментам и анкетированию;
(3) Если «косметическая» инновация и не удастся, это не приведет к большим потерям для организации;
(4) Эффект инкрементальной инновации можно оценить в краткосрочной перспективе, а учитывая небольшой век инноваций, такая стратегия и ориентация являются приемлемыми.
Часто небольшие улучшения продукции рассматриваются со скептицизмом, даже дизайнерами, у которых есть способность определить разницу. Оказывается, что компании часто на первый план ставят покупателей, а не тех, кто формирует, т.е. разрабатывает продукцию или организацию. К примеру, годами Microsoft и многие другие компании полагались на профессиональных разработчиков, а не на поведение настоящих пользователей, что является формой классического и устаревшего маркетинга, где движение было от компании к покупателю. Этот эксперимент заменен исследованием пользователей с большим охватом, который одновременно является и значимым. Анализ показал, что когда пользователям поставляется то, что они хотят, это дает намного больше эффекта, что является современной концепцией маркетинга, где идут от покупателя, потребителя и пользователя к фирме, чтобы она производила именно то, что они хотят. Практика показывает, что такой подход приносит большие экономические выгоды. Другими словами, небольшие вещи дают большие результаты.
Каждая организация должна провести оценку и определить критерии оценки успеха этих и любой другой инновации в краткосрочном и долгосрочном периоде. Здесь важно понимать, что из успеха нужно извлекать урок, что и является самым трудным, так как тогда считается, что ничего не надо ставить под вопрос. Инкрементальные инновации более выгодные, чтобы на них учиться, так как относительно радикальных существуют отделы для развития и технологии, которые часто отделены от сотрудников, и они не могут влиять на динамику инновации и улучшение ее характеристик.
Инкрементальные инновации могут и уничтожить оригинальную инновацию. Отсюда и потребность разрабатывать продукт, оборудование, процесс или другой вид изменений, чтобы у продукции помимо своей функциональной ценности был и эстетический вид. Оказывается, что хорошие функциональные показатели могут быть уничтожены несоответствующей инкрементальной инновацией, в частности: формой, цветом, стилем, материалом и т.п.
Выводы. В данной работе указано, что инкрементальные инновации нельзя недооценивать и что небольшие и на первый взгляд незначительные изменения могут привести к большим изменениям, а также к важным экономическим эффектам. На примере компании Bingo и эксперимента с цветами показано, что эти небольшие изменения привели к большой прибыли.
Информационные компании, такие как: Microsoft, Amazon, Facebook и Google – ежегодно осуществляют несколько тысяч инноваций и экспериментов в интернете, вместе с исследованиями, которые охватывают миллионы пользователей, которые часто вовлекаются на этапе появления идеи и ее формирования. Когда такое большое количество людей участвует в оценке всех характеристик информационного продукта, существует больше вероятность того, что не будет неуспеха. В данном контексте самой большой проблемой являются поиски новых идей, а когда они появляются – как можно смелее приступить их внедрению.
У всех, а также когда речь идет об инкрементальных инновациях, важно чтобы они до того, как начнется этап коммерциализации, подверглись строгим тестам и экспериментам. Итак, цифровой мир предоставляет многочисленные преимущества, но несет и

определенные опасности, особенно, когда речь идет о неизвестности и турбулентности. Угрозы могут превратиться в возможности, если проводятся и контролируются эксперименты. Они могут в большой степени указать на определенные проблемы относительно дальнейшей работы и внедрения инноваций.

В данной работе описана модель организации экспериментов и экспериментальных команд с особенным акцентом на Microsoft, у которого есть 80 экспертов в экспериментальных командах. Характерно, что Microsoft решился организовать экспериментальную команду передового опыта, которая представляет собой комбинацию централизованного и децентрализованного способов экспериментирования. Эта модель состоит из фокусирования компании, в основном, на разработке, исполнении и анализе, т.е. на контроле выполненных экспериментов и оценке степени их надежности.

Закон Тваймна предупреждает о возможных ошибках в экспериментах и их толковании, т.е. об ошибочной оценке, которая может принести большой вред. Здесь важен не только результат эксперимента, но и чтобы люди верили в статистику, эксперименты и анкетирование. Инновационные менеджеры часто используют тесты, в которых задаются вопросы оппонентов. Проблема появляется, когда менеджеры отдают предпочтение данным, забывая о причинно-следственных отношениях и связях, как и об оценке грядущих изменений.

Знаниями из этой работы могут воспользоваться различные организации. Чтобы такое произошло, необходимо освободится от предрассудков и традиционного понимания.

Литература

1. *Maucher Helmut.* Management Brevier Ein Leitfadeh Fur undernehmrishen Erfolg Frankfurt am Main/New York, Campus, 2007. p. 46.
2. *OECD,* Economics: Innovation Central to Boosting Growth and Jobs, May 27, (2010). https://www.oecd.org/sti/inno/economicsinnovationcentraltoboostinggrowthandjobs.htm
3. *Robert Atkinson i Stephen Ezell.* Ekonomika inovacija – Utrka za globalnu prednost, Mate, Zagreb, 2014) str. 131-161.
4. *Ron Kohavi and Stefan Thomke.* The Surprising Power of Online Experiments“, Harvard Business Review, September–October 2017 Issue. (2017) p. 5.
5. *Ronny Kohavi.* Twmans Law, Linkedin, May 7, (2017). https://www.linkedin.com/pulse/twymans-law-ronny-kohavi
6. *Tai Rattigan.* Using Twymans Law to Avoid Red Herrings in Product Analytics,“ May 17, (2017). https://amplitude.com/blog/2017/05/17/twymans-law

Aleksandar Andjelkovic, PhD, Assistant professor,
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia,
aca.andjelkovic@fpsp.edu.rs
Vladana Lilic, MSc, Lecturer,
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia, vladana.lilic@fpsp.edu.rs
Zivota Radosavljevic, PhD, Emeritus Professor
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia,
zivota.radosavljevic@fpsp.edu.rs

INCREMENTAL INNOVATION HAS SAME IMPORTANCE AS RADICAL INOVATION

Summary. *This paper points out the need to pay more attention to “cosmetic” innovations, since they are less risky, applied on a “step by step” basis, that is, on the principle of gradual improvement and do not require separate innovation centers.*

Key words: *incremental innovation, the advantages of incremental innovation.*

Бутенко Н.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
pux_box@voliacable.com

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Анотація. *Розглянута організаційна культура як складова та передумова організаційного розвитку. Дана характеристика специфічним особливостям організаційної культури з погляду на її суб'єктивно-об'єктивні складові. Визначено місце та завдання аудиту організаційної культури в загально-організаційному розвитку.*

Ключові слова: органгізація, стратегічний розвиток, організаційна культура, організаційна струтктура, процес управління, аудит організаційної культури

Розвиток є необхідною характеристикою організації та відбувається в силу економічних, соціальних і психологічних закономірностей, вбудованих в сутність організації як соціально-психологічної спільності, яка існує в конкретно-історичних умовах. Пошуки побудови ефективної організації, адекватної сучасним мінливим умовам, призводять до виокремлення організаційної культури підприємства в якості об'єкту управлінської діяльності.

Існує думка, що сучасні західні теорії організації і управління - це теорії системного підходу, соціальних систем, мережевих і «інформаційно обумовлених» організацій, реінжинірингу, біхевіористської концепції, теорії організацій «з внутрішніми ринками». Розвиток теорій управління організацією показує зміщення акцентів до людини як головному ресурсу організаційного розвитку. Еволюція теорії та практики управління висувала на перший план то одні, то інші проблеми і тим не менш демонструвала становлення культурологічного підходу до управління, що, перш за все, полягало у прагненні дослідників враховувати соціальний аспект організації, розглядати його як динамічну складову, а часто і як сутнісне ядро управлінських концепцій.

Організацію можна розглядати на особистому (мікрорівні), груповому (мезорівні) і макросоціальному рівні взаємозв'язків, що поєднують об'єктивні та суб'єктивні підстави соціальних взаємодій. Залежно від суб'єктивізації виокремлюють три рівні, або підсистеми організації: рівень особистісної організації (потреби, інтереси, установки персоналу і міжособистісні взаємодії), рівень культурної організації (сфера організаційних цінностей, норм, правил) і рівень соціальної організації (сфера соціальних статусів і ролей працівників).

Таким чином, організаційна культура може бути визначена як паттерн колективних базових уявлень, що виникають при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і транслювати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.

В межах такого визначення організаційної культури виявлені важливі елементи, що потребують окремого розгляду. По-перше, це - проблема соціалізації; по-друге, це - проблема існування і взаємодії субкультур. Спробуємо розглянути зазначені елементи в рамках процесуального підходу, в якому організація розглядається як сукупність різноспрямованих процесів, обмежених просторово-часовими рамками. У зв'язку з цим, управління зводиться до координації цих процесів і вироблення односпрямованої, стратегічної лінії розвитку організації [1].

Організаційно-культурний підхід до розвитку організації дозволяє бачити організаційний розвиток як вдосконалення процесів організаційного управління та прийняття рішень за допомогою ефективного управління організаційною культурою.

Під організаційною культурою, як відомо, розуміють як цінності, так і поведінку, що обумовлена цими цінностями. З цим і пов'язана одна з основних проблем в роботі з організаційною культурою, так як цінності і поведінка співробітників в організації, як справедливо відзначають Едгар Шейн і Манфред Кетс де Вріс [2], часто мають ірраціональну природу. Це пов'язане і з індивідуальним несвідомим, вивченню якого багато уваги приділяє психоаналітичний підхід, заснований З. Фрейдом, і з колективним несвідомим, на якому спеціалізується юнгіанська психологічна школа.

Несвідома природа цінностей або поведінки робить розуміння і прогнозування в роботі з організаційною культурою досить складним, тому що найчастіше дослідникам доводиться мати справу з унікальним, одиничним явищем, до якого неможливо застосувати стандартний інструментарій інтерпретації.

Крім цього, якщо питання цінностей в соціології та соціальної психології досить добре досліджено різними психологічними і філософськими школами, то такий аспект, як використання ціннісного підходу у бізнес-середовищі ще тільки належить вивчити, як теоретикам, так і практикам управління.

Вже згаданий нами Е. Шейн, ще в 1992 р констатував, що зміна організаційної культури є найскладнішим перетворенням з усіх можливих у компанії. Ми можемо змінити продукцію і послуги, менеджмент, офіс, обстановку, процедури, системи мотивації, дрес-код, правила взаємодії між співробітниками і з клієнтами, лого, слоган і місію, а також будь-які інші фізичні атрибути організації. Однак все це буде тільки зовнішніми змінами, тим, що Шейн називає «артефактами». Ми можемо спробувати придумати нові легенди і завести нові ритуали і традиції, і навіть задекларувати нові організаційні цінності, розвісивши їх формулювання по всіх поверхах організації. Однак все це буде марно доти, поки не зміниться те, що Шейн називає «базовими уявленнями» - глибинні принципи і світогляд співробітників. Проблема в тому, що ці глибинні уявлення часто несвідомі, їх не можна ідентифікувати когнітивними методами.

Як справедливо зазначає Манфред Кетс де Вріс: «Багато дослідників менеджменту обмежуються механістичним поглядом на життя в організації. Вони дивляться на поверхневі прояви - горбки на килимі, а не на глибинні структури. Занадто часто колективне несвідоме і практиків, і теоретиків бізнесу погоджується з міфом, згідно якому важливо тільки те, що ми бачимо і знаємо (тобто те, що усвідомлюємо). Цей міф заснований на дуже раціональних концепціях організаційної поведінки, які базуються на уявленнях про людей, що характерні для економістів (в гіршому випадку) або (в кращому) - для психологів-біхевіористів. Соціальні науки, відчайдушно намагаються підвищити свій престиж, не можуть перестати прикидатися, що вони є природними науками, не можуть впоратися зі своєю прихильністю до вимірюваних критеріїв. Занадто багато хто бачить в організаціях живий і процвітаючий дух економічної машини. Незважаючи на те, що існуючий репертуар «раціональних» концепцій раз по разу доводить свою неспроможність у вирішенні складних проблем в організаціях, міф раціональності зберігається» [2**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Відповідно, організаційний розвиток можна розглядати як складну стратегію, спрямовану на зміну переконань, поглядів, цінностей, культури і структури організації з метою кращої адаптації до нових технологій, ринків і проблем [3].

На думку одного з засновників процесуального підходу Д. Гарвіна, професора Гарвардської школи бізнесу (США), організацію доцільно розглядати при одночасному дослідженні управлінських і організаційних процесів [4]. Перші з них пов'язані зі структурними проблемами, інші - з поведінковими. Повертаючись до проблеми

соціалізації і до проблеми існування і взаємодії субкультур, можна вважати, що перші належать до області організаційних процесів (поведінкові проблеми), інші відображаються у сфері управлінських процесів (структурні проблеми). Дисбаланс співвідношення між ними може виявлятися у недосконалій політиці управління персоналом, що призводить до труднощів загального менеджменту підприємства.

Звертаючись до питання про динаміку організації, орієнтуючись на розробку і реалізацію концепції управління організаційним розвитком, ми виходимо із розумінні соціальної сутності організації, яке випливає з аналізу робіт О.Конта, Г.Спенсера, Е.Дюркгейма, К.Маркса, М.Вебера, Ф.Тенніса, Т. Парсонса та інших [5].

Узагальнюючи їх думки, можна ідентифікувати організацію з процесом встановлення балансу між сформованою організаційною культурою підприємства, його стратегічними цілями та умовами зовнішнього середовища. У такому випадку принципи і цілі кадрової стратегії, встановлені відповідно до показників організаційної культури та зовнішніх умов, є, на нашу думку, домінуючими у процесі організаційного розвитку, зміст якого можна розглядати як мету, передумову, невід'ємну властивість і результат управління.

З огляду на наявні емпіричні напрацювання з питань трансформації організаційної культури, ми вважаємо, що перш ніж розпочинати будь-які зміни, необхідно скласти чітке уявлення про наступне:

1. Яка організаційна культура існує в організації на даний момент, що саме в ній не так, що вимагає трансформації, а що неодмінно слід зберегти як на рівні ментальних настанов, так і на рівні очікуваної поведінки співробітників.

2. Якого роду зміни мають відбутися як в бізнесі компанії, так і в її організаційній культурі, тобто необхідно відповісти на питання, на які цінності повинна спиратися організаційна культура, щоб сприяти підвищенню ефективності бізнесу. Таким чином, формування або зміни організаційної культури починаються з того, що необхідно усвідомити, якого роду внутрішнє життя організації потрібно сформувати для досягнення бізнес-цілей, і власне, яка культура організації є в даний момент.

Тобто, особливої ваги набуває проведення організаційного аудиту культури. Цілі і завдання, які переслідує аудит організаційної культури, можна звести до наступного:

1. Понять специфіку існуючої організаційної культури в контексті актуальних для бізнесу завдань в поточному моменті.

2. Зрозуміти, яким чином організаційна культура може відреагувати на необхідні для бізнесу зміни.

3. Визначити, як саме необхідно коригувати існуючу культуру, щоб вона не тільки не відторгнула зміни, а й сприйняла їх позитивно.

Відштовхуючись від вище сказаного, відзначимо, що динаміка організаційної культури у певних часових рамках, що обмежена заданим алгоритмом і підвладна управлінського впливу, може бути розглянута як процес організаційного розвитку підприємства. Беручи за основу останнього організаційну культуру, ми тим самим актуалізуємо культурологічний підхід до моделювання процесу управління організаційним розвитком підприємства.

Управління організаційної культурою означає її формування, підтримку і при необхідності зміну. Зміна оргструктури має відбуватися у контексті організаційних змін, які необхідні в силу деяких факторів. Управління організаційними змінами включає в себе планування, організацію, мотивацію і контроль за проведенням змін. Здійснення змін є одним з етапів реалізації стратегії підприємства, і саме на стадії змін виникає ряд проблем, таких як опір змінам, виникнення конфліктів, втрата стимулів у багатьох членів колективу, створення стресової ситуації тощо. На вирішення цих проблем спрямовані зміни організаційної культури.

Список використаних джерел

1. *Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В*. Факторы организационного развития предприятий Издательство: Академия Естествознания, 2009. // *https://monographies.ru/ru/book/section?id=2377*
2. *Манфред де Врис*, Лидер на кушетке. СПб.: BestBusinessBooks, 2008
3. https://intellect.ml/3-organizatsionnoe-razvitie-7125
4. *Garwin DA* The Processes jf Organization and Management. Sloan Management rev. - Cambrige. (Mass.). - 1998. Vol. 39. # 4. - P. 33-50 *Garwin DA* The Processes jf Organization and Management. Sloan Management rev. - Cambrige. (Mass.). - 1998. Vol. 39. # 4. - P. 33-50
5. Российская социологическая энциклопедия. Под р едакцией Г. В. Осипова. – М., 1998. – С. 210, 528, 548, 256, 30-32), *Вебер М*. Избранное. - М., 1991. - С. 536, 538.

Butenko N.Y.., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
pux_box@voliacable.com

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT IN THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Summary. *Organizational culture is considered as a component and prerequisite of organizational development. This characteristic is given to the specific features of organizational culture in terms of its subjective and objective components. The place and tasks of audit of organizational culture in general organizational development are determined.*

Key words: *organization, strategic development, organizational culture, organizational structure, management process, audit of organizational culture*

Варга В. П.
Магістрант ДвНЗ «Ужгородський національний університет»
email vargavp1981@gmail.com

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація*. Для стабільності підприємства вагому роль відіграє управління персоналом. Одним з основних напрямків є мотивація та стимулювання. Інструментом впливу виокремлюють різні методи цих форм, завдяки яким отримують бажаний результат з урахуванням можливостей конкретного підприємства.*

Ключові слова *:мотивація, стимулювання, управління персоналом.*

Актуальність. Українські підприємства, які сьогодні розвиваються в ринковій економіці, змушенні створити, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках конкурентне середовище для розвитку та стабільності своєї організації. Саме зараз, для підвищення швидкої адаптації до кон'юнктури ринку потрібен мотивований персонал. Саме тому управління персоналом через мотивування та стимулювання є актуальною проблемою. Ріст підприємства на пряму залежить від кваліфікації працівника, та не мало важливо раціонально розподілити трудові ресурси. Тільки працівники, які мають мотивацію та стимул можуть ефективно підвищити діяльність підприємства.

Постановка задачі (мети) – проаналізувати методи управлінням персоналу через мотивацію та стимулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес ефективного управління персоналом є основою для стабільного росту підприємства. Форми мотивування та

стимулювання персоналу на підприємстві є продуктивними методами управління, Ці питання широко висвітленні в наукових працях вітчизняних та закордонних вчених: Л. Квасній, А. Климчук, Н. Кубіній, А .Михайлов, О. Солтисик , А. Чернишова та інші.

Для раціонального використання методів управління персоналом, для збільшення зросту трудової діяльності сьогодні може стати в нагоді правильне використання та застосування знань з мотивування та стимулювання персоналу. Саме модернізація та покращення цих систем має бути першочерговим завданням керівника. Доцільне їх застосування нададуть змогу примножити не тільки людський потенціал для досягнення мети, але також принесе утіху працівнику..

Зокрема Климчук А., Михайлов А. [2 с.229] вважають, що взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника.

З погляду автора Кубіній Н. [3 с.103] ефективність управління залежить від правильності вибору та застосування того чи іншого методу чи комплексу методів. Вибір правильного, необхідного в даних умовах методу управління, а відповідно й досягнення мети управління, базується на визначенні мотивів та потреб людини

Автор Чернишова А. [4 с.142] говорить про те, що важлива задача управління – забезпечення у всіх працівників бажання та готовності ефективно виконувати покладені на них обов’язки. Важливу роль при цьому відіграє чітко сформована та розроблена система мотивації, внаслідок якої можна досягти максимізації ефективності менеджменту підприємства. Саме мотиви надають бажання до активних дій працівнику.

Нині виокремлюють три види мотивації:

- адміністративна (звільнення з роботи, зауваження, догана….);
- матеріальна (мотивація через отримання різних форм грошових виплат);
- моральна (прояв вагомості працівника з боку керівництва та колективу, визнанні його особисті якості, як фахівця…)

Мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв’язку з будь-якою винагородою [1 с.234].

Стимулювання можна досягнути, якщо створити умови праці такі, щоб бажання працювати у персоналу з’явилось саме. Зокрема автори Квасній Л. та Солтисик О. [1 с.236] вказують на те , що під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину. Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання).

Виокремлюють два види стимулювання персоналу – матеріальне та нематеріальне. Матеріальне стимулювання має грошовий вираз та спрямоване на задоволення переважно фізіологічних потреб працівників. Основним елементом матеріального стимулювання виступає заробітна плата. [4 с.142]

Важливою складовою сьогодні у матеріальному стимулюванні є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо [2 с.226].

На підприємствах сьогодні повинна велика увага звертатись саме на матеріальне стимулювання персоналу. Тому що, саме грошові виплати у будь-якій формі є найбільш дієвим інструментом впливу для збільшення мотивації, організації працівника для покращення та збільшення, виробництва.

Нематеріальне стимулювання не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби. До нематеріальних методів стимулювання відносяться організаційні та морально-психологічні методи. [4 с.142] Персонал є найбільш значущий ресурс підприємства, який може безупинно розвиватись і змінюватись. Це стимулювання праці можна досягнути завдяки підвищенню соціального статусу та морально-психологічним задоволенням працівників.

Головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації. [2 с.222]

Висновок. Окремий працівник є особистість, яка має свої індивідуальні прагнення. Не випадковим є те, що існують різні методи управлінням персоналу. Адже сутність окремої людини є індивідуальна. Одні намагаються зрозуміти, більш наполегливо виконувати свою роботу, вдосконалюватись, а інші навпаки – не сприймають будь-яку інформацію, опираються і заважають налагодити зв'язок керівництву з іншими працівниками. Тому одні і ті ж мотиви та стимули не будуть мати однаковий результат для окремих працівників, отже, керівнику слід застосовувати різні засоби поєднання комбінацій впливу. Важливим є саме вибір того, що принесе бажаного результату на конкретному підприємстві та для досягнення певної мети.

Список літератури.

1. Квасній Л., Солтисик О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства /Л .Квасній , О .Солтисик, В .Федишин //, Економіка і суспільство, Випуск №11 , 2017. С. 233-237.

2. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А .Климчук., А .Михайлов , Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1 2018. С. 218-234.
URL:http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 9.03.2020)

3. Кубіній Н. Мотивація як фактор стратегічного управління / Н .Кубіній, М .Баранчикова, В. Дідик, В .Кубіній // Вісник КПНУ ІМЕНІ Івана Огієнка. Економічні науки. Вип.№1, 2008р.С. 103-104.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2008_1_42 (дата звернення 9.03.2020)

4. Чернишова А. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А .Чернишова // «Молодий вчений» , № 6 (33), червень, 2016 р. С. 141-145.

Varga V.P.
Undergraduate student of Uzhgorod National University
email vargavp1981@gmail.com

STAFF MOTIVATION AS A FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Annotation. *Personnel management plays an important role in the stability of the enterprise. One of the main areas is motivation and stimulation. The tool of influence distinguishes the various methods of these forms, through which they get the desired result, taking into account the capabilities of a particular enterprise.*

Key words: *motivation, stimulation, personnel management*.

Володькіна М.В.., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
maryna.volodkina@gmail.com

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. *Розглянуто концепції вимірювання організаційної ефективності, ключові питання щодо оцінювання ефективності управління у контексті відповідності системи управління та її структури об'єкту управління та вимог до формування системи показників ефективності.*

Ключові слова: *система управління, організаційна ефективність, системний підхід, ефективність системи управління, ефективність організаційної структури.*

Актуальність. В умовах динамічного нестабільного зовнішнього середовища система управління сучасної бізнес-організації має бути налаштована оновлення організаційних ресурсів – структур, зв'язків, координації, процесів прийняття управлінських рішень. Тому одним із важливих пріоритетів сучасної бізнес-організації є забезпечення певного рівня ефективності у перспективі. Вибір доречного критерію ефективності залежить від конкретних умов функціонування, призначення та стратегії бізнес-організації, причин організаційних змін. Якщо спиратись на теорію систем, то ефективність можна визначати і вимірювати у рамках, які є більш значущими для керівників бізнес-організації

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у дослідженні основних концепцій визначення рівня ефективності управління бізнес-організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати. Відповідно до теорії систем ефективність бізнес-організації визначається тим, якою мірою вона досягає оптимуму взаємовідносин за всіма видами діяльності. Узагальнено ефективність можна трактувати як складову цілої низки видів діяльності, які охоплюють цикл «уведені фактори – процес – вихід продукції» та адаптацію до зовнішнього середовища. У свою чергу, кожний компонент (структурний підрозділ, функціональна підсистема) бізнес-організації може бути поданий у вигляді окремої системи зі своїми вхідними ресурсами, процесом, адаптаційною діяльністю, оптимізація використання яких продукує рівень загальної організаційної ефективності.

Сучасні теоретичні та дослідні розробки ілюструють значну кількість концепцій і способів вимірювання організаційної ефективності, які відображають різні підходи до характеристики категорії «організаційна ефективність».

Цільовий підхід передбачає визначення ефективності бізнес-організації як здатності досягати заздалегідь встановлених цілей. Цей підхід рекомендується застосовувати в тому разі, коли цілі чітко окреслені та прогрес розвитку бізнес-організації можна точно зафіксувати. У контексті даного підходу загальноприйнятним вважається визначення загально фірмової ефективності як відображення динаміки загальних цілей бізнес-організації (стосовно обсягів продажу, рентабельності, прибутку тощо); внутрішньо фірмової ефективності як відображення динаміки цілей структурних підрозділів бізнес-організації; групової ефективності як відображення міри досягнення групових цілей (власників, менеджерів, працівників).

Цільовий підхід варто використовувати для визначення задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Однак, якщо розглядати бізнес-організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності у довгостроковій перспективі, то застосування зазначеного підходу не завжди буде доцільним. Часто інтереси одних зацікавлених груп бізнес-організації суперечать інтересам інших, що

негативно відбивається на формуванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). Утім, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що може призвести до надмірного витрачання ресурсів бізнес-організації та зниження ефективності її функціонування.

Відповідно до цільового підходу організаційна ефективність залежить:

- від якості формування системи цілей, тобто відповідності накреслених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища;
- сили та спрямованості мотивацій, що спонукають співробітників бізнес-організації до досягнення цілей;
- адекватності вибраних стратегій встановленим цілям;
- обсягу і якості ресурсів, які використовує бізнес-організація для досягнення цілей.

На відміну від цільового підходу системний підхід акцентує увагу на здатності адаптації як основного критерію ефективності бізнес-організації, при цьому основна увага концентрується на внутрішніх характеристиках бізнес-організації. Центральне місце належить розподілу ресурсів, визначенню ієрархічних залежностей, правилу взаємодії учасників, а оцінка витрат майже залишається поза увагою. Такий підхід більш прийнятний для бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті у життєзабезпеченні держави (силові структури, органи державного управління тощо). Зосередження уваги на виживанні бізнес-організації за допомогою пристосування її до змін у зовнішньому середовищі призводить до пасивного управління, яке концентрується на реакції на ці зміни. Крім того, сама можливість пристосуватись до змін передбачає, що ефективна система має у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів, що дає змогу впевненіше протистояти змінам у зовнішньому середовищі, а це суперечить критерію мінімізації витрат. Недоліком системного підходу є також те, що оцінка внутрішніх характеристик бізнес-організації потребує певного кількісного визначення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики бізнес-організації як системи можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності та до зростання витрат, пов’язаних з нею.

Вибірковий підхід (з погляду задоволення інтересів різних стратегічних складових) передбачає використання критеріїв, які відповідають «стратегічним складовим бізнес-організації). Даний підхід суперечить думці, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв або єдиних системних характеристик. В основі зазначеного підходу лежить гіпотеза задоволення Г. Саймона, відповідно до якої і центрі уваги перебуває забезпечення мінімального рівня задоволення всіх складових бізнес-організації, мотиви діяльності яких і цілі можуть різнитись. Якщо такого рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти будуть зростати, паралізувати бізнес-організацію та робити її неефективною. При цьому вельми важливим є вміння бізнес-організації визначати, які складові вважати стратегічними. Так, якщо для свого розвитку бізнес-організація потребує додаткових коштів, для залучення яких найвигіднішою є емісія акцій, то однією зі стратегічних складових будуть акціонери, і тому до критеріїв ефективності потрібно додати такі показники як розмір прибутку на одну акцію (дивіденди), а також коефіцієнт виплачуваності та коефіцієнт дивідендного покриття. До того ж величина отримуваних у майбутньому дивідендів має бути привабливою для потенційних акціонерів.

Підхід до оцінювання ефективності бізнес-організації з погляду інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціонування цих інтересів і вибору та формулювання відповідних критеріїв (наприклад, розмір чистого прибутку, величина дивідендів, рівень рентабельності – для власників та акціонерів; прибуток на вкладений капітал, показники ліквідності та фінансової стійкості – для кредитних організацій; розмір прибутку, величина заробітної плати – для персоналу бізнес-організації тощо). Такі

критерії мають бути збалансовані та спрямовані не тільки на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загально організаційних цілей.

Труднощі застосування вибіркового підходу полягають в ідентифікації стратегічних складових і в здатності встановити, як бізнес-організація від них залежить. Крім того, компроміс у балансуванні інтересів за певних умов може бути порушений, коли ці умови, і, відповідно, організаційне оточення зміняться.

Принципове значення для оцінювання ефективності самої системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. Відповідно до конкретних випадків у практиці диференційовано використовуються такі підходи до оцінки ефективності:

- порівняння з показниками, які характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта системи управління;
- порівняння з показниками ефективності та характеристика системи управління, що вибирається як еталонна і визначає припустимий або достатній рівень ефективності організаційної структури;
- експертна оцінка організаційно-технічного рівня системи управління, які проектується і яка аналізується;
- комплексна оцінка системи управління, яка ґрунтується на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю факторів.

Для оцінки ефективності управління важливе значення має визначення відповідності системи управління та її організаційної структури об’єкту управління. Це виявляється у збалансованості складу функцій та цілей управління, змістовній повноті та цілісності процесів управління, відповідності чисельності та складу працівників обсягам і складності робіт, повноті забезпечення бізнес-процесів інформацією та технологічними засобами.

Важливими вимогами, які мають бути реалізовані в процесі формування показників оцінки ефективності організаційної структури є:

- забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників системі цілей бізнес-організацій;
- здатність адекватного відображення динамічності управлінських процесів;
- збалансованість та несуперечливість показників.

У процесі визначення окремих заходів щодо вдосконалення системи управління та її структури допускається використання не пов’язаних в єдину систему окремих показників. Основна вимога до їх відбору – відповідність кожного показника цільовій орієнтації заходів та повнота відображення ефекту, який при цьому досягається.

Ефективність може стати невизначеним та мінливим критерієм. Один керівник визначає ефективність розміром прибутку, інший її вимірює в таких категоріях та поняттях, як конкурентоспроможність, престиж у діловому світі, розширення бізнес-організації. Однак, слід зазначити, що принцип ефективності лежить в основі будь-якої організаційної структури та її змін.

Сучасний рівень аналізу організаційної ефективності передбачає врахування фактору часу, коли бізнес-організація розглядається як елемент великої системи (зовнішнього середовища). У даному контексті йдеться про наявність двох критеріїв – адаптивності та розвитку, при цьому кількість індикаторів може бути збільшено або скорочено. Зазвичай, бізнес-практика акцентує увагу на таких критеріях ефективності: продуктивність системи, показники ефективності операційної системи, рівень адаптивності бізнес-організації, критерії розвитку.

Упровадження фактору часу дозволяє стверджувати про ефективність у перспективі (відносно проміжків часу). Наприклад, можна оцінювати певну бізнес-організацію як ефективну з погляду таких показників, як рівень продуктивності та

виробництва, але як неефективне з погляду показників ефективності та розвитку. Виробник певних товарів може бути високопродуктивним у короткостроковій перспективі, але в нього може бути дуже мало шансів на виживання. Тобто, коли йдеться про оптимальний баланс функціонування бізнес-організації, то необхідно мати на увазі також збалансованість її діяльності у часі.

Висновки. В теорії управління не існує чіткої, єдиної та цілісної методології оцінки ефективності організації управління. В основному система управління бізнес-організацією оцінюється за критеріями результативності та ефективності, при цьому у практиці має місце наявність комплексного набору критеріїв оцінювання ефективності системи управління контексті оцінювання різних варіантів організаційної структури. В свою чергу, більш конкретизовано представлена системи показників для оцінювання ефективності апарату управління з точки зору змісту та організації процесу управління, раціональності організаційної структури та її техніко-організаційного рівня та характеристики системи управління. Отже, аналіз наявних підходів до оцінювання ефективності управління показав, що єдиного, а тим більше підходу, який би не мав недоліків, не існує. Вони різняться залежно від об'єкта оцінки. А такими виступають система управління, апарат управління, виробнича діяльність. Головними недоліками більшості підходів до оцінювання ефективності є їх вузькість із позиції об'єкта оцінки, тобто управління. Більш детально та комплексно управління представлено в системному підході, де воно розглядається як система певних елементів, які пов'язані між собою. Але й він має значний недолік – відсутність єдиного погляду на склад елементів системи управління.

Список використаних джерел

1. *Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю.Щеглова, О.І.Судакова, М.В.Лаже // Науковий вісник Ужгородського університету, 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.*
2. *Холл Р. Организации: структура, процессы, результаты – СПб: Питер, 2001. – 350 с..*
3. *Райченко А.В. Прикладная организация – СПб: Питер, 2003. – 304 с.*
4. *Квітковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023) с. 67-75.*
5. *Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.*

Volodkina M.V. PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»т
maryna.volodkina@gmail.com

KEY ASPECTS OF ESTIMATING EFFICIENCY OF MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS MANAGEMENT

Summary. *The concepts measuring organizational efficiency, key aspects of estimating management efficiency in the context of correspondence the management system and structure to the management object and requirements for efficiency indices are considered.*

Key words: *management system, organizational efficiency, system-based approach, efficiency of management system, efficiency of organizational structure.*

Chokheli Eka, PhD.,
Assosiate Proffesor of Management and Administration Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Eka.chokheli@tsu.ge

DEVELOPMENTAL TRENDS FOR STARTUPS IN GEORGIA

Summary. *The article describes the trends of setting up and development of startups in Georgia. Despite the fact that the growing number of the successful business companies by establishing startups is viewed as the priority for the country, following the present-day situation, the rate of their growth or their contribution to the economy is not important.*

Keywords*: start–up, innovation, fab-lab, technology, accelerator*

Introduction. At present, the technological development and introduction of innovations is an important factor to improve the competitiveness and productivity of the companies. In 2013-2014, the analysis of small and medium businesses in Georgia made it clear that the added value formed by them was low, and the insufficient use of technologies and innovations was named as the major reason (3, 2017).

In recent years, the stimulation of technologies and innovations became very topical in Georgia, and startups are viewed as a significant tool to establish and develop them. A startup, as a business in its initial phase of development, develops innovative product and/or service by using up-to-date technologies as a means for a business growth.

In order to establish and develop startups and make them competitive businesses, the countries including Georgia, apply various measures. Setting up and development of startups in Georgia is considered as one of the important priorities in the economic development of the country, and providing the relevant conditions to achieve this purpose is a serious challenge for the country's authority and relevant bodies engaged in his deed. Despite a number of favorable steps to set up and develop startups, on the background of the present-day situation, the rate of development of startups fails to make a significant contribution to the economic development of the country. In this respect, the article considers the trends of setting up and development of startups in Georgia, the advantages and disadvantages, as well as prospects.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the peculiarities and evaluate the prospects of setting up and developing startups in Georgia.

Methods of the study. The process of study relies on the qualitative and quantitative study methods. The statistical information and other information sources were used for the study purposes. The information was processed based on the analysis, synthesis and comparison methods.

Results. Setting up and development of startups in Georgia, what on its turn will promote the improvement of business activity throughout the country and employment and the resultant economic growth, has been an important priority of the strategy of economic development of the country since 2016. Consequently, the country started to establish an eco-system to develop startups with the goal to establish a common entrepreneurial environment, encourage novice businesses and developing the product in the country to be a milestone on the Georgian and foreign markets.

The first step to form the eco-system necessary to develop the startups, which is the innovative business in Georgia, is associated with the establishment of LEPL "Georgia's Innovation and Technology Agency" (GITA). It was founded in 2014 and is subordinate to the Ministry of Economics and Sustainable Development of Georgia. The goal of the Agency is "to promote the improved entrepreneurship and innovations in the country, and for this purpose, the Agency supports: a) the implementation of the legal reform in the field of innovations; b) the training and technical assistance supporting innovations and entrepreneurship; c) an improved

access to the relevant funds for the startups; d) the establishment and development of innovative infrastructure; and e) the commercialization of research and development (R&D)" (8, 2020).

Since 2014, the Agency has been actively engaged in drafting and developing technological parks, innovation centers, innovation laboratories, accelerators, business incubators and other projects supporting innovations. One of its first and major projects was "Technology Park" (Tech Park) created in 2016. The Tech Park is a high-technology space provided on over 18000 m^2 area, bringing together the people with different ideas and trends and giving them the opportunity to develop through various trainings and mentoring. The training centers and show rooms of high-technology companies, high-technology incubator, universal laboratory of industrial innovations, co-working space, conference hall and other services supporting the development of high-technology industry operating within the limits of the Tech Park.

In order to consolidate startup eco-system in Georgia, the Agency, in addition to the Tech Park, has launched incubators, training centers and industrial innovations laboratories (fab-labs), as well as large company offices and co-working and recreational spaces.

The fab-labs have become an important tool for the practical realization of the innovative ideas on the one hand and the means to promote the development of startup business in the country on the other hand. The operation of fab-labs is based on the use of computer technologies and modern information technologies, which can be applied to realize the ideas in practice. The fab-labs are equipped with modern technologies: 3D printers, laser cutters, CNC routers, vacuum-forming machines, PCB machines, programmable sewing machines, etc.

As of January of 2018, there were 1278 fab-labs in 107 countries of the world. With the number of fab-labs (36 fab-labs), operating all over Georgia, the country ranks the 11th. As the number of fab-labs increased, the process started in 2016, two trends were identified: first, the majority of the society started to realize their business ideas with the help of fab-labs and limited themselves mainly to small businesses; another, the smaller segment of the society made an accent on the establishment of innovative ideas and startups. However, they had to face a number of challenges on this way (1, 2018).

The use of fab-labs to develop startups became an important priority in 2017 and the implementation of beneficial consulting, organizational and technological measures at all stages of the development of startups into successful businesses: "Idea-Prototype-Prestart up-Startup-Growth" has become topical for "Georgia's Innovation and Technology Agency".

In a financial respect, a number of projects have been developed so far to support startups either by immediate participation, or under the coordination of "Georgia's Innovation and Technology Agency".

The most important projects of "Georgia's Innovation and Technology Agency" are ongoing grant projects, including a small grant project realized with the aim to encourage the establishment of startups and development and improve prototypes in Georgia by the Agency, as well as to organize hackathons, maycathons, creathons and innovative arrangements for swift development of innovative products. Within the scope of the said project, 31 startups were financed in 2018 and 71 startups were financed in 2019 (7, 2020).

. Since 2018, "Georgia's Innovation and Technology Agency" has been implementing a co-financing grant project within the scope of the WB Georgia National Innovation Ecosystem (GENIE) Project aiming at delivering grants of no more than 1000 000 GEL to a novice/up to 2 years old small private enterprises. In 2019, 20 startups were financed, with the total financing of 2 million GEL; in 2018, 17 startups were financed, with the total financing of 1 632 000 GEL (7, 2020).

One of the most important projects is "Startup Georgia", which, under the resolution of the Government of Georgia, was launched as a venture investment program in June of 2016. The project coordinators are: "Partnership Fund" and "Georgia's Innovation and Technology

Agency". The Agency finances only unique high-tech innovative ideas, while the "Partnership Fund" finances innovative projects. With the high-tech projects, "Georgia's Innovation and Technology Agency" has a status of a partner of a joint enterprise for not more than 7 years and does not participate in the startup management. The goal of "Startup Georgia" is to support the development of business based on innovators' ideas in Georgia and pushing it to the international market. Within the scope of the innovative component of "Startup Georgia", 78 winning projects were identified in 2016-2018 with the total investment volume of 6 million GEL (5, 2019).

In addition to the investment projects, the Tech Park incorporates Sakpatenti, Deloitte and Management Academy offices to support startups; there is a mentor network established rendering consulting services to promote startups (6, 2018).

An important part of the Georgian eco-system is a business incubator and accelerators found in Tech Park and at industrial innovation centers in different regions of the country. Presently, there are about 22 operating business incubators offering the startups not only financial aid, but also consultations and other services.

An important role in the support and swift development of startups is played by accelerators. A startup accelerator has contacts and competence to present an interesting project to the venture fund. Such accelerators in Georgia are: Startup Marani, bringing the novice entrepreneurs and investors together; Smart-up Georgia, a student startup competition making the people with different professional backgrounds into entrepreneurs and helping them to create unique innovative products/services; 500 Startups, one of the biggest accelerators of the world introduced in 2020 bringing about an important positive attitude.

In terms of the existing eco-system of Georgia, the rate of startup establishment is high. However, like in many countries of the world, the rate of their development and establishment as ultimate businesses is low. Today, 24 successful startups are known in the country, including: Lingwing – a language learning platform, Hand4help – high-tech hand prostheses, Optio Discovery- digital mobile wallet; VRex Immersive – company's virtual reality platform; Qvevry – producing Georgian traditional wine vessel Qvevry with the use of modern technologies; Iventals – events organizing platform, etc (7, 2020).

The observation over the startup activities has made it clear that despite the steps towards the eco-system consolidation, there are a number of trivial matters the startups have to overcome on their way from idea through final product. Some startups have zero experience in making business. Therefore, despite their impressive ideas and prototypes, they think it difficult to develop themselves into a business, thus losing business interest and abandoning it before the final product is made. A second category of startups has theoretical knowledge of making business. They have sufficient knowledge in the fields of finances, management and marketing. However, their ideas or products are not competitive and lack the added value to interest the consumers and support the establishment and/or growth of their products on the market. The third category of the startups has no problems in terms of idea, product or experience and it seems, they have everything needed to be successful. However, the different attitudes and ideas about various matters of the startup founders hinder development of startups and ultimately, they close down.

Conclusions. So, the growth of the number of successful startups in Georgia is important for the economic development of the country. The steps made by the state support the development of startups. However, the rate of growth is low and the eco-system is not perfect. There are many issues startups face on the way of development that cannot be solved on the background of the existing eco-system as there is still vacuum in respect of different matters. Such state of affairs often hinder the operation of startups with the prospects of success and global business development what on its turn, may put the country at the risk of losing such

opportunities as establishing the country brand as a global business, gaining incomes and attaining high employment rates and economic growth.

References

1. *Chokheli, E.* Strategy to develop Fab Labs and their impact on improving business activity in Georgia, World Science, Vol.6, No.34 (2018) , *pp.3-7.* https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/12062018/5811.
2. *Miller, P., Kirsten B,*The Startup Factories: The rise of accelerator programs to support new technology ventures, (2011) London: NESTA.
3. *Nizharadze, D.* Fundamental Concepts and Models of Innovation Management, Economics and Business, No. 4 (2017), pp.162.
4. *Nizaradze, D.* Peculiarities of Technological Management in Global Environment, Economics and Business, Vol.9, No. 4 (2016), pp.167.
5. *Startup Georgia, Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia (2019), http://www.economy.ge/?page=projects&s=29 [Accessed 19 Mar. 2020].*
6. *Support of Innovation Business, Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia (2018), http://www.economy.ge/?page=services&s=74[Accessed 10 Mar. 2020].*
7. *Matching Grants Program,* Georgia's Innovation and Technology Agency *(2020), http://www.grants.gov.ge/ka. [Accessed 19 Mar. 2020].*
8. *Mission and Purpose of Georgia's Innovation and Technology Agency (2019), https://gita.gov.ge/geo/static/3. [Accessed 19 Mar. 2020].*

Damenia Nino
Doctor of Business Management,
Professor,
St. Andrew the First-Called Georgian University of the Patriarchate of Georgia
n.damenia@sangu.edu.ge
Kvaratskhelia Niko
Doctor of History,
Professor,
St. Andrew the First-Called Georgian University of the Patriarchate of Georgia
niko.kvaratskhelia@sangu.edu.ge

SOME ASPECTS OF GREEN TOURISM MANAGEMENT IN GEORGIA

Annotation. *The paper discusses the economic benefits that a country will receive at the national, regional and local levels in the long run through sustainable development of tourism and implementation of proper, integrated policies. Proper management of green tourism development is discussed in the paper based on the example of Gobroneti – one of the most beautiful villages in Georgia situated in Adjara, rich in natural monuments, located on a high mountain slope and distinguished with picturesque landscapes and the guesthouse Zebo located in that village.*

The paper analyzes the state support for promoting the private sector operating in tourism sector to develop tourism products, as well as for encouraging participation in trainings and non-formal education activities, participation in educational and practical tours in Europe and the U.S. with the purpose to introduce new forms of services in hotel management, assistance from USAID, the EU, national grants etc.

Keywords: green tourism, management, guesthouse.

Georgia is an ancient country famous for its amazing history, its 8 thousand-year-old winemaking tradition, splendid mountains of the Caucasus, coastline of the Black Sea, good

climate and biodiversity, healing mineral waters, national parks, and UNESCO World Heritage Sites.

These offers are further enhanced by the warm hospitality and the unique cuisine that make Georgia more attractive for green tourism lovers all around the world.[1]

The country receives economic benefits at the national, regional and local levels in the long run through sustainable development of tourism and implementation of proper, integrated policies. Based on the analysis of international trends, it can be said that sustainable tourism development reduces migration from mountainous regions. It encourages increase in the production of local agricultural goods in tourism zones and reduces imported goods. Along with the increase in tourist flows, the state effectively preserves cultural heritage and prevents natural healing resources in tourist areas from being wasted, destroyed and contaminated to avoid any kind of environmental hazard.

On September 25, 2015, all the 193 UN member states agreed to adopt the Sustainable Development Agenda 2030. In this document, tourism is included as targets in three strategic sectors and this indicates to the importance of tourism as a universal sector for the further development of our planet.[2]

According to the World Travel and Tourism Council's (WTTC) 2018 report, direct contribution of tourism to the GDP of Georgia was 9.3% and it is expected to reach 10.5% in 2028. The direct contribution of tourism and travel to GDP reflects the economic activities created by hotels, tourism organizations, airline companies, travel companies and restaurants. Total contribution of travel and tourism includes all the sectors related to travel.

The total contribution of the tourism and travel sector to employment was 27% in 2017 – this amounts to 483,000 jobs. According to the long-term forecast, it is projected to increase to 546,000 jobs by 2028.

As it is noted in the report, investments in tourism and travel sector amounted to GEL 435.1 million in 2017 and accounted for 3.6% of total investments. The WTTC forecasts that the above indicators will double and reach GEL 881.3 million by 2028.

WTTC calculates contribution of tourism to GDP in 145 countries worldwide and Georgia ranks 91st among these countries. According to the report, business tourism accounts for 35.7% of tourism contribution to GDP, while 64.3% is spent on leisure activities. Foreign visitors account for 79.5% and local visitors for 20.5% of total contribution. Receipts from domestic tourism increased by 4.9% and from foreign visitors by 5.7% in 2018.

The total contribution of tourism and travel to GDP amounted to $62.9 billion worldwide and $4.7 billion in Georgia. As a result, the country ranks 91st in the world.

Georgia ranks 78th in terms of direct contribution to employment in tourism and travel sectors. Tourism directly creates nearly 140,300 jobs in Georgia. Azerbaijan is ahead of Georgia with 173,400 jobs created by tourism sector. The country ranks 68th in the world, Ukraine ranks 56th with 228 100 jobs, and Turkey ranks 35th with 461,000 jobs. The country ranks 68 in the world, Ukraine is 56th with 228,100 jobs and Turkey is 35th with 461,000 jobs. Bulgaria holds 98th position on the list with 90,000 jobs and Armenia is 117th. Based on the same calculation, the share of the employees working in tourism and the related sectors is 7.8% of total employment in Georgia and Georgia ranks 29th among 145 countries worldwide.[3]

[1] Green Tourism in Georgia. Georgian National Tourism Administration The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)Publish Date:2018. S. 2

[2] https://forbes.ge/news/2714/turizmis-efeqti

[3] https://forbes.ge/news/3662/turizmis-wili-ekonomikebSi

International and domestic tourism plays a major role in the development of the country's economy. Tourism expenditures of foreign visitors have a significant impact on the balance of payments of Georgia. Tourism accounts for about 71.8% of export of services in the country. An increasing trend is observed in receipts from international tourism; as a result, it amounted to over USD 3.2 million in 2018, while its share in GDP reached 7.6% (see Table 1). Reaching these figures in tourism sector was enabled by GEL 475 million increase in the added value.[4]

Table 1



Georgia is rich in natural monuments; the country is distinguished by the diversity of protected areas and the villages that are attractive for green tourism. Most of such villages are located in mountains and have fascinating landscapes. For discussing the issue, out of the hundreds of such villages we have selected a beautiful village of Gobroneti in the Adjara region and the guesthouse Zebo owned by entrepreneur Zebur Bolkvadze. The village of Gobroneti is located on the 49th kilometer of the Batumi-Akhaltsikhe highway, on the right bank of the Adjaristskali River and 720 meters above sea level. Historical sources mention it in the 5th-7th centuries. In historical sources the village is first mentioned in 5th-7th centuries. Two trade-caravan routes crossed the village, connecting it to Kobuleti and Guria from the south through Kintrishi. At present, the village of Gobroneti is divided into three districts and there are currently 27 households in the village. Gobronet has a primary school, an outpatient clinic, a library and a club. One can easily get there with a simple, asphalted motorway from Batumi. The village is fully covered by cellular networks. Stunning views and landscapes of the Adjaristskali valley are seen from Gobroneti. 29 villages in four municipalities can be visited from Gobroni. The village is populated by the Nakashidzes, Beridzes, Davitadzes and Bolkvadzes. The latter constitute the majority of the population and they have been living in Gobroneti for 400 years already. Makhuntseti Waterfall, Tamari bridge, Zvare church and other sightseeings are in the surroundings of Gobroneti.

Guesthouse Zebo owned by Zaur Bolkvadze is one of the first guesthouses established in rural areas in Georgia. The idea was brought by its owner in December 2005 from Montenegro. The idea was implemented very quickly and received first tourists already on June 1, 2007. This date should be considered as the beginning of the development of rural tourism. At that time, the owner of the guesthouse earned his living mainly from agricultural activities and tourism was an additional activity that brought additional income and new human relationships that did not exist before. Today, the situation is just the opposite. The entrepreneur needs eco-friendly agricultural products to develop tourism, which is his major business. Thirteen years after it was opened, the hotel offers its guests an extremely warm, family-friendly environment and interesting programs. Here tourists have the ability to taste traditional Adjarian cuisine, listen to traditional polyphonic songs, talk to local population, get interesting news from them and get acquainted with the daily

[4] Statistical Review of Tourism in Georgia 2018 (p. 3)

life of the village and local customs and traditions. They can participate in traditional Ajarian farming activities such as cheese making, tobacco cutting and vodka distillation. Tourist can participate in the preparation of traditional dishes, wine and vodka tasting if they wish. Zebur Bolkvadze is an excellent guide. One can take a tour to the surroundings of the village with him and visit the place such as the Gobroneti waterfall, which is 22 meters high, the Kolchian forest and steep slopes of Latevra Mountain, which are difficult to climb up. In the summer, it is a great pleasure to taste ecologically friendly dairy products in specially built summer houses. Optional overnight accommodations, delicious spring water and a picnic can be arranged in specially arranged picnic areas. Tasting delicious spring water and organizing picnics at specially arranged picnic areas, probably with overnight stay, is a good option as well. Excellent hiking tours can be organized on horseback or by off-road vehicles up to Latevra Mountain.

It is of no doubt that the state encourages the private sector operating in tourism to improve tourism products. In this regard, popularization of tourist routes by the National Tourism Product Development Agency (https://visitajara.com). This agency was established by the Department of Tourism and Resorts of Ajara Autonomous Republic and has been operating since 2015 (formerly NNLE Batumi Tourism Agency).

Generally, information and promotional materials about Gobroneti and in particular the Hotel Zebo are regularly published through the official tourism portal Gobatumi [http://gobatumi.com]. Other information and advertising portals are: https://Infoajara.com; https://Ruralconf.com; https://Batumievents.com; https://Gobatumi.com, which provide information about nine tourism information centers in Adjara (municipalities of four cities and five regions), thus helping the tourists to choose and get the information and services they need.[5] The activities undertaken by Hotel Zebo are covered by the journalist from over twenty countries. Polis journalists have published Gaumarjos, a two-volume set dedicated to Georgian hospitality. Both volumes include much information about hotel Zebo. Among the visitors of Zebo were foreign parliamentarians, ministers, celebrities. Adjara Tourism Department provides assistance to the firm in developing tourist routes. With the help of the Department, 14-kilometer-long hiking route "Gobroneti-Latevri-Chankeri-Gobroneti", which is the buffer zone of Kintrishi National Park, was marked.

As for private tourism advertising, Zebur Bolkadze prefers repeated visits by former tourists to his hotel and tries to attract new tourists on the basis of their recommendations. For attracting new tourists, Hotel Zebo also participates in tourism fairs.

In the management of the hotel Zebo great attention is paid to following the advice provided by its guests and participation in trainings and non-formal education for introducing new forms of services. Participation in study-tours in Europe and the USA, assistance received from USAID, EU and national grants was of particular importance. All this assistance made it possible to fix the road to get to the hotel, build the bridge, fix an electricity transmission line and supply drinking water.

The following issues are still on the agenda of the hotel: renovation of wine cellar, adding new plants to the garden around the hotel, building Tone for baking traditional Georgian bread, arranging vodka-distillation equipment as a demonstration, allowing tourist to participate in making and tasting Churchkhela - Georgian dessert, restoration of the tradition of the wooden carriage, etc.

Plans of the future include buying a telescope that will allow tourists to view the settlements and landscapes around the village; restoration of the following historical hiking routs - 1. Gobroneti-Khino (Kintrishi)-Kobuleti-Guria, 2. Gobroneti-Akho (famous mosque built in

[5] https://Infoajara.com; https://Ruralconf.com; https://Batumievents.com; https://Gobatumi.com

1748)-the Gegelidzes (house-museum of a famous Georgian poet Pridon Khalvashi)-Dandalo arched bridge-Gobroneti; marking of cultural routes.

As a conclusion, in our opinion, here are recommendations and future possibilities for further development of green tourism and economic stability of guesthouses such as Zebo:

- Studying and implementation of new, hiking, horse riding and combined routes in addition to the existing ones;
- We consider that engaging in the negotiations with tour operators to incorporate 2-3 day-long mountain tours in the programs of seaside tours;
- In our opinion, there is a good potential to organize family holidays for the people living in large towns and cities in Georgia. Tourism markets of Tbilisi, Kutaisi and other industrial towns need to be studied from this perspective;
- Offering tours in mountainous Adjara region to the tour operators interested in ethnographic tourism in Georgia.

References

1. *Green Tourism in Georgia. Georgian National Tourism Administration The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Publish Date: 2018. S. 2;*
2. *https://forbes.ge/news/2714/turizmis-efeqti;*
3. *https://forbes.ge/news/3662/turizmis-wili-ekonomikebSi;*
4. *Statistical Review of Tourism in Georgia 2018 (p. 3);*
5. *https://Infoajara.com; https://Ruralconf.com; https://Batumievents.com; https://Gobatumi.com*
6. *https://visitajara.com*

Даниленко О.А., к.е.н., доц.
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
danylenko.o.a@gmail.com

СВІТОВІ HR-ТРЕНДИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. *У дослідженні на основі огляду літературних джерел наведено світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу сучасних організацій: smart-навчання, онлайн навчання, навчання в процесі роботи, гейміфікація, змішане навчання (поєднання віртуального навчання з персоналізованим коучінгом на вимогу).*

Ключові слова: *світові HR-тренди, навчання, розвиток персоналу*

Актуальність. Бізнес-реальність сьогодні украй рухлива і динамічна. Автоматизація та цифровізація охоплюють усі сфери діяльності, щодня упроваджуються нові технології, міняються стратегії і концепції, виникають нові вимоги до компетентності керівників, професіоналів, фахівців, робітників. Гігантські інформаційні потоки вимагають від роботодавців і працівників надзвичайної гнучкості. Нині людина не може дозволити собі назавжди освоїти якусь спеціальність й успішно практикувати її усе життя, не навчаючись нічому новому. Крім того, від сучасного працівника потрібна не лише професійна компетентність, але й розвинуті універсальні м'які навички («soft skills»): швидкий аналіз та вирішення проблем, позитивне, креативне та критичне мислення, самоконтроль, стресостійкість, логічне мислення, адаптивність до змін, уміння вести переговори, ораторське мистецтво, робота в команді, самоорганізація й т.п. За таких умов та вимог

організаціям важливо мати компетентний, мотивований та гнучкий персонал, а працівникам – мати бажання та можливість навчатися та розвиватися. Досягненню даної мети сприяють сучасні методи та форми навчання та розвитку персоналу, які трансформуються до потреб автоматизації, цифровізації та динамічних змін.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є вивчення та узагальнення сучасних світових HR-трендів відомих форм та методів навчання та розвитку персоналу організацій в умовах динамічних змін.

Результати. Дослідження літературних джерел з питань навчання та розвитку персоналу дозволило нам узагальнити відомі сучасні HR-тренди основних форм та методів професійного навчання та розвитку персоналу в сучасних організаціях світу.

Smart-навчання. Корпоративне навчання притаманно для більшості великих організацій, а штатний тренер на сьогоднішній день не рідкість навіть в невеликих організаціях. Проте останнім часом все частіше звучить думка, що працівники переобтяжені тренінгами, а само навчання часто несистематизоване і хаотичне. У таких умовах засвоєння нової інформації не дуже ефективно. Крім того, самі працівники розглядають навчання як примушування, а не можливості і привілеї. Таким чином, все більше організацій приходять до думки, що для по-справжньому грамотного і корисного навчання потрібний не лише тренер, але і методолог, що володіє сучасними підходами до корпоративного навчання. На практиці це означає, що найбільша увага приділятиметься виявленню реальних потреб, підвищенню лояльності програмам навчання, визначенню стратегії і тактики, а також вибудовуванню загальних і індивідуальних планів навчання.

Оптимізація торкнеться і інструментів навчання. Загальна тенденція – *візуалізація і спрощення інформації*. В умовах інформаційної перевантаженості чим яскравіше, динамічніше й лаконічніше буде подана важлива інформація – тим більше шансів на її засвоєння. Спростити і максимально візуалізувати досить складну для розуміння і засвоєння інформацію – завдання фахівців з навчання у 2020 році [5].

Цифровізація HR-процесів, зокрема навчання і розвитку персоналу супроводжується активним розвитком таких напрямків: онлайн-семінари і тренінги, електронні майданчики і платформи для створення курсів – все це відкриває широкі можливості для ефективного корпоративного навчання.

Онлайн навчання в організації, особливо серед молодих працівників. Організації повністю відмовляться від оффлайн навчання (яке у майбутньому зрівняють з примушуванням працівників) і почнуть навчати своїх працівників лише в онлайн-режимі [1]. Базові тренінги організації запишуть самі, а більш складні – будуть купувати в онлайн-школах.

Мейстер Д.. зазначає, що «віртуальна реальність (VR), можливо, ще не досягла свого потенціалу на споживчому ринку, але в корпоративному навчанні вона зростає. За даними ABI Research: до 2022 року ринок навчання віртуальній реальності досягне 6,3 млрд. доларів. Лідери на цьому ринку, Strivr і Mursion, пропонують рішення для віртуальної реальності для різних видів навчання, таких як: навчання техніці безпеки, навчання клієнтів, розвиток лідерських якостей і переосмислення досвіду працівників. І дослідження показують, що імерсивне навчання здатне змінити поведінку при освоєнні нових навичок на робочому місці» [6].

Навчання в процесі роботи – нова парадигма корпоративного навчання. Берсин Д. зазначає : «За останні п’ять років ми зосередилися на «безперервному навчанні», відео і мобільних бібліотеках, тому ми створили парадигму навчання і рекомендацій на основі категорій і каналів, яка породила ринок платформ для навчання, системи мікронавчання, системи адаптивного навчання і нову еру рішень для доставки контенту на основі IT» [3]. Навчання в процесі роботи ґрунтується на мікронавчанні, коли працівник повинен активно шукати модуль навчання, в якому він має потребу в режимі реального часу, або

якщо цей модуль мікронавчання пропонується у відповідний момент робочого процесу [4]. Дана форма навчання можлива за умови використання IT-технологій в процесі роботи, коли з'являються, наприклад, у процесі розробки складного макросу Excel, підказки і чат-бот Excel запитає: «Чи я зможу допомогти спроектувати макрос?»

Новий канон для digital-освіти. Потрібний новий освітній канон, який, окрім спеціальних знань і навичок у сфері IT-технологій, також охоплює соціальні і особисті навички. Освіта на роботі має бути в першу чергу ефективною і давати можливість швидкого вживання на практиці. 59% покоління міленіалів стверджують, що можливість вчитися і зростати надзвичайно важлива для них при виборі роботи.

За словами Аткінсона М., генерального директора Mursion, «велика можливість використовувати віртуальну реальність (VR) в майбутньому знаходиться у сфері розвитку м'яких навичок. Коли ми думаємо про навички, необхідні роботодавцям для робочої сили майбутнього, це такі навики, як формування емпатії, вирішення конфліктів і важких розмов як з колегами, так і з клієнтами. VR надає працівникам можливість працювати в своїх кращих проявах у момент необхідності» [6].

Гейміфікація навчання та розвитку персоналу. У 2020 році одним з найактуальніших трендів стане використання ігрових технологій у HR-процесах. Зокрема гейм-підхід може застосовуватися і для професійного навчання та розвитку персоналу. Особливу актуальність такий підхід набув у зв'язку з виходом на ринок праці покоління Z. Особливістю молодих фахівців – «зетів» є їх невідривність від цифрових технологій і інформаційна перевантаженість. Ці чинники роблять класичні схеми роботи з персоналом низько ефективними, а звичні інструменти з ними просто не працюють. На допомогу приходить гейміфікація як метод роботи з персоналом. Основні принципи гейм-підходу дозволяють утримувати увагу і зберігати інтерес Z-аудиторії. Це: естетика, сюжетність («gameplay»), емоційна залученість, соціальна взаємодія. Цікаво, що у міру поширення гейміфікація виявилася ефективною не лише з «зетами», але і з більш старшими поколіннями [5].

Згідно глобальному дослідженню Deloitte, відсутність системи навчання – одна з основних причин звільнення працівників з організації. При цьому працівники - миленіали і представники покоління Z називають можливість навчання і зростання одним з головних критеріїв у виборі потенційного роботодавця. Більшість опитаних цих поколінь вважають, що відповідальність за навчання несе роботодавець [2].

Змішане навчання, яке включає повністю віртуальне цифровізоване навчання у поєднанні з персоналізованим коучінгом на вимогу. Даний тренд актуальний для задоволення потреб працівників, що активно розвиваються та потребують лідерських навичок. На сьогоднішній день, наприклад, в програмі корпоративного Університету Марса (від Mars, Incorporated) під назвою Great Line Management Experience взяли участь понад 2000 нових лідерів. «Змішане навчання» більше не означає об'єднання спочатку обмеженого очного навчання з онлайн навчанням, воно демократизовано й включає навчання на вимогу [6].

Висновки. Навчання та розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо у сучасних умовах, коли глобалізація та швидкість науково-технічного прогресу значно прискорюють процес старіння професійних знань і навичок. Корпоративне навчання більшості успішних організацій світу трансформуються у бік визначення реальних потреб у навчанні працівників, а інструменти корпоративного навчання – у бік спрощення і максимальної візуалізації. Цьому сприяють можливості автоматизації і цифровізації (діджиталізації) навчання і розвитку персоналу з активним впровадженням онлайн-семінарів і тренінгів, електронних майданчиків і платформ для створення курсів. Завдяки цифровізації та автоматизації з'являється нова парадигма корпоративного навчання – навчання в процесі

роботи, що ґрунтується на мікронавчанні, коли працівник повинен активно шукати модуль навчання, в якому він має потребу в режимі реального часу. Нові канони digital-освіти потребують не тільки спеціальних знань і навичок у працівників у сфері IT-технологій, а й соціальних (м'яких) і особистих. Одним з найактуальніших трендів стане використання ігрових технологій (гейміфікація) HR-процесу професійного навчання та розвитку не тільки миленіалів і представників покоління Z, а й більш старших поколінь. З'являється змішане навчання, яке включає повністю віртуальне цифровізоване навчання у поєднанні з персоналізованим коучінгом на вимогу. Немає жодних сумнівів, що наведені світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу вже торкаються сучасних українських організацій. Далекоглядні організації світу за неможливості самостійно упровадити нововведення звертаються за допомогою до підрядчиків, наприклад, з потреб цифровізації HR-процесів. Самостійне використання таких інструментів, швидше за все, буде потребувати набагато більше внутрішніх ресурсів, чим співпраця з приватними фахівцями чи досвідченими консалтинговими агенціями.

Список використаних джерел

1. Даниленко О.А., Поправко Т.В. Проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях / О.А. Даниленко, Т.В. Поправко // Економічний простір. Збірник наукових праць. – № 131. – Дніпро: ПДАБА, 2018. – С.64 – 75.
2. Сушкова Д._HR-тренды 2020: что точно заложить в бюджет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://medium.com/convergent-hr/
3. Bersin J. A New Paradigm For Corporate Training: Learning In The Flow of Work. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/
4. Haak T. 12 HR Trends for 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/
5. HR-тренды-2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020
6. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace **.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/#3849756c7dfc

DanylenkoO.A., PhD,
Associate Professor, Department of Personnel Management and Economics,
SHEE «Kyiv National Economic University named Vadym Hetman»
danylenko.o.a@gmail.com

GLOBAL HR TRENDS IN THE LEARNING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL

Summary. *This research is based on the literature review of global HR trends in the learning and development of personnel in modern organizations: smart learning, online learning, on-the-job training, gamification, blended learning (a combination of on-demand virtual coaching and on-demand coaching).*

Key words: *global HR trends, learning, development of personnel.*

Данилюк В.О., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
danyliukvo@gmail.com

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ, ПОЛІТИКА, МІСІЯ: ДЕФІНІЦІЇ, ЗМІСТ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Анотація. *Тези присвячено проблемі визначення та розмежування понять «технологічна стратегія», «технологічна політика» та «технологічна місія». У практиці функціонування сучасних бізнес-організацій допускається вільне трактування даних понять, що призводить до їх невірного розуміння, гіперболізації значення одних із них і недооцінки значення інших. Крім того, досить часто під даними поняттями розуміють хоч і змістовно близькі, але не тотожні елементи, як то «інноваційна стратегія», «стратегія НДДКР». У процесі управління бізнес-організацією для досягнення ефекту синергії необхідно розглядати вищезазначені поняття комплексно, в розрізі взаємозв'язку між ними.*

Ключові слова: *технологічна стратегія, технологічна політика, технологічна місія.*

Актуальність. Сьогодні найбільш життєздатними є не ті бізнес-організації, які бачать конкурентні переваги в розширенні масштабів своєї діяльності або в умілому використанні інструментів конкуренції на світових ринках праці, капіталів, ресурсів – значимість здобутих таким чином переваг зменшується з часом. У більшості галузей організації більше не можуть конкурувати лише з певною кількістю національних конкурентів, вони змушені конкурувати з великими організаціями, що мають аналогічні переваги географічної диверсифікації. У таких умовах дійсно передовими стають ті з них, які в змозі уважно відстежувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти і швидко та ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу. Ті організації, які нечутливі до технологічних змін або повільні, стають жертвою зростаючих витрат на НДДКР, низького рівня технологічного розвитку і скорочення життєвого циклу продукції.

Постановка задачі. Основним завданням є визначення та розмежування понять «технологічна стратегія», «технологічна політика» та «технологічна місія», виявлення взаємозв'язку між даними поняттями, виокремлення їх основних змістовних характеристик.

Результати. Під технологічною стратегією бізнес-організації прийнято розуміти комплекс стратегічних рішень, що визначають, по-перше, технологічний тип бізнес-організації і, по-друге, тип її технологічної динаміки. Технологічна стратегія включає експлуатацію, розробку і підтримку загальної суми знань і здібностей бізнес-організації. Необхідно відрізняти технологічну стратегію від стратегії НДДКР, що представляє собою придбання технології тільки за рахунок внутрішньофірмової діяльності. [1]

Бізнес-організація може використовувати свої технології створення і виробництва продукції не тільки для виробництва власної продукції, а також для продажу ліцензії на неї, організувати спільне підприємство з іншим суб'єктом господарської діяльності, передати права на франчайзинг або використовувати свої можливості для виготовлення продукції, що поставляється на ринок іншими суб'єктами. Аналогічним чином існує багато різних способів придбання технології: проведення фірмою власних розробок, укладання контрактів на НДДКР або придбання ліцензій у інших суб'єктів. Розрізняють два елементи технології, що входять в технологічну стратегію: технологія створення продукту і технологія виробництва. Технологія створення продукту відноситься до конструкції (дизайну) продукту, а технологія виробництва передбачає здатність виробляти продукцт відповідної якості. [1]

Під технологічною місією розуміють головну ідею, філософію бізнес-організації відносно ролі технологічного розвитку у забезпеченні її життєдіяльності. Наприклад, її формулювання це може виглядати так: ключовою метою бізнес-організації є забезпечення статусу високотехнологічної організації та отримання конкурентних переваг завдяки підвищенню технологічного рівня виробництва та системного впровадження технологічних інновацій і створення на цій основі умов для стимулювання розвитку інтелектуального ресурсу персоналу як капіталу бізнес-організації.

Важлива роль під час розроблення стратегії та її реалізації належить відбору джерел і механізмів придбання технологій у дослідницькій сфері. Зокрема, такими джерелами можуть бути: централізовані корпоративні дослідження; внутрішні НДДКР, що здійснюються на рівні підрозділів; університетські дослідження, що спонсоруються бізнес-організацією тощо.

Серед чинників, які безпосередньо впливають на вибір технологічної стратегії переважають ринкові мотиви, такі як: потреби в адаптації до місцевих ринків і одержанні інформації про головні ринки і споживачів, а також доступ до кваліфікованих дослідницьких кадрів, використання закордонних технологій і спостереження за їх розвитком, підтримка закордонних виробництв і дотримання місцевих умов та норм регулювання. [2]

Деякі автори ототожнюють технологічну стратегію і стратегію технологічної конкурентоспроможності підприємства, яку визначають як «загальний довгостроковий план заходів, що має реалізовуватися з метою здобуття першості на ринку завдяки використанню технологічних нововведень». Урахування вказаних умов є необхідним в процесі розробки стратегії технологічної конкурентоспроможності бізнес-організації. [3]

Розробка стратегії технологічної конкурентоспроможності являє собою процес, який складається з низки послідовних процедур і починається з формулювання технологічної місії підприємства: головна ідея, філософія підприємства стосовно ролі технологічної складової в забезпеченні його конкурентоспроможності, на основі якої встановлюються цілі і завершується формуванням портфелю стратегій. Даний підхід засновано на принципах диверсифікації, альтернативності та варіативності, що дозволяє мінімізувати ризики реалізації обраної загальної стратегії управління. [3]

Формування портфеля технологічних стратегій є складним процесом. Технологічні стратегії можна класифікувати за двома основними типами:

1. Стратегії, що передбачають НДДКР з інжинірингом (дослідження, розробка та інжиніринг щодо продукту чи процесу). Процес слід розуміти розширено, включаючи в це поняття весь виробничий цикл, а не тільки виробництво продукту. До нього відносять сировинні матеріали, розробку комплектуючих виробів, розвиток системи постачальників і надання послуг споживачам.

2. Стратегії, що передбачають капітальні інвестиції (закупівля виробничого і обладнання, необхідного для досліджень).

Визначення змісту портфеля стратегій, що передбачають НДДКР має три фази:

• складання переліку інноваційних проектів;

• відбір проектів НДДКР;

• визначення форми придбання технологій (розробка власними силами в протиставленні до зовнішніх джерел).

Зі стратегічної позиції природно виділити наступні типи технологічної динаміки по відношенню до даного періоду:

- стабільна технологія;

- технологічний дрейф, тобто планомірна односпрямована еволюційна зміна технології;

- технологічний стрибок, тобто різка короткочасна одинична в даний період зміна технології;

- хаотична зміна технології;

- поступові коливання технології в поєднанні з технологічним дрейфом;

- різкі коливання технології в поєднанні з технологічним дрейфом, тобто сукупність технологічних стрибків навколо деякого тренда.

Під інноваційно-технологічною стратегією розуміють взаємоузгоджену сукупність інноваційних рішень, що забезпечують перехід до взаємопов'язаної послідовності нових (модернізованих) технологій. Інноваційно-технологічних стратегій може бути багато. Однією з них, наприклад, є ресурсно-інноваційна стратегія.

Останні спостереження стратегічного технологічного менеджменту виявляють типові характеристики найбільш вдалих технологічних стратегічних процесів:

- аналіз учасників вимагає ідентифікації ключових гравців в організації і розуміння їх потреб і очікувань:

- процес повинен бути ясним і прозорим;

- вищий рівень менеджменту систематично бере участь в розробці технологічних рішень;

- розробка технологічної стратегії - безперервний процес, він пов'язаний з організаційною структурою, культурою і всіма іншими бізнес-процесами;

- ключова команда, підтримана зовнішніми експертами, модифікує і адаптує добре випробувані підходи до потреб бізнес-організації.

З технологічною стратегією тісно пов’язана технологічна політика бізнес-організації організації, що є набором принципів і дій, на підставі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Можна виділити наступні основні завдання технологічної політики:

- ✓ моніторинг науково-дослідних досягнень в країні та в світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- ✓ стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу бізнес-організації;
- ✓ визначення та пріорітетність факторів, що сприяють інноваціям;
- ✓ формування організаційної структури бізнес-організації, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- ✓ координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів бізнес-організації в ході проведення НДДКР.

Фатхутдинов Р.А. відносить до етапів розробки технічної політики підприємства наступні:

1) Проведення маркетингових досліджень. Цей етап проводиться з метою визначення рівня конкурентоспроможності продукції що випускаються і для розробки стратегічних заходів по досягненню конкурентоспроможності продукції у майбутньому.

2) Розробка стратегії фірми, в яку закладена ідеологія технологічної політики.

3) Проведення НДДКР для створення конкурентоспроможного продукту.

4) Організаційно-технологічна підготовка виробництва нового продукту.

5) Виробництво та реалізація нових продуктів бізнес-організації. Причому, новим продуктом може бути удосконалений варіант існуючого або суттєве нововведення.

Серед розділів технологічної політики, яка розробляється бізнес-організацією, можна виокремити такі напрямки:

1) Створення, освоєння виробництва і модернізація продукції, що випускається.

2) Впровадження прогресивних технологічних процесів.

3) Автоматизація і механізація виробничих процесів

4) Удосконалення системи управління, планування і організації виробництва.

5) Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

6) Оновлення та модернізація основних засобів.

7) Удосконалення кооперації та поділу праці, організації та обслуговування робочих місць, впровадження сучасних прийомів і методів праці.

8) Науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи. [4]

Висновки. Технологічна стратегія, політика і місія є необхідними складовими елементами управління сучасної бізнес-організації, проте їх не слід ототожнювати. Процес складання технологічної стратегії укрупнено включає три основні фази: аналіз технологій; відбір технологій; визначення портфеля технологій. Ці три етапи відіграють основну роль при визначенні змісту технологічної стратегії, тобто технологічних сфер, в межах яких слід інвестувати кошти і відбирати технологічні проекти. Умовами зміни технології бізнес-організації є: наявність засобів, що дозволяють внести зміни до складу і організації роботи обладнання; наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційно-технічних розробок; зміна технологічного середовища в бізнес-організаціях галузі; зміни у постачанні ресурсів, необхідних для виробництва продукції при збереженні попиту на неї; падіння попиту на традиційну продукцію бізнес-організації.

Одночасно з розробкою і реалізацією технологічної стратегії, бізнес-організація має послідовно реалізувати технологічну політику, яка не суперечитиме відповідній стратегії. Необхідність проведення сильної технологічної політики стосується роботи всіх сучасних виробничих бізнес-організацій. Її реалізація забезпечує досягнення двох цілей: зниження ризиків і виживання бізнес-організації, та підвищення ефективності її діяльності. Елементи технологічної політики бізнес-організації формуються на основі технологічної місії.

Список використаних джерел

1. *Гончарова Н. Е.* Технологический менеджмент : конспект лекций. – М. : Приор-издат, 2005. – 176 с.
2. *Федулова Л.І.* Стратегія технологічного розвитку: мікроекономічний підхід / Л.І. Федулова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 628: Проблеми економіки та управління. – С. 674-681.
3. *Мілько І.В.* Стратегічне управління як необхідна передумова забезпечення технологічної конкурентоспроможності промислового підприємства / І.В. Мілько // Культура народов Причерноморья. – 2013. – № 257. – С. 167-171.
4. *Бельтюков Є.А.* Технічна політика – основа розвитку потенціалу підприємства / Є. А. Бельтюков, Є. О. Кобальчинська, О. П. Кац // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 3. – С. 22-28.

Danyliuk V.O., *PhD.,*
Assosiate Professor of Management Department,
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
danyliukvo@gmail.com

TECHNOLOGICAL STRATEGY, POLICY, MISSION: DEFINITIONS, MEANING, INTERRELATION

Summary. *Abstracts are devoted to the problem of defining and differentiating the concepts of "technological strategy", "technological policy" and "technological mission". In practice, the functioning of modern business organizations allowed the free interpretation of these concepts, which leads to their misunderstanding, hyperbolization of the value of some of them and underestimate the value of others. In addition, quite often, these concepts are understood in terms of substantively similar but not identical elements, such as "innovation strategy", "R&D strategy". In the process of managing a business organization, to achieve the effect of synergy, it is necessary to consider the above concepts comprehensively, in the context of the relationship between them.*

Key words: *technological strategy, technological policy, technological mission.*

Davitaia Shorena
PhD student of the Business Administration Program
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
shorena.davitaia@tsu.ge

MAJOR CHALLENGES IN GEORGIA'S ENERGY SECTOR MANAGEMENT

Summary. *The inevitability of compatibility with global energy infrastructure, introduction of the cutting-edge digital technologies and many other innovative steps have required the transition of energy sector development in Georgia to a new stage and stake it in the face of many challenges.*

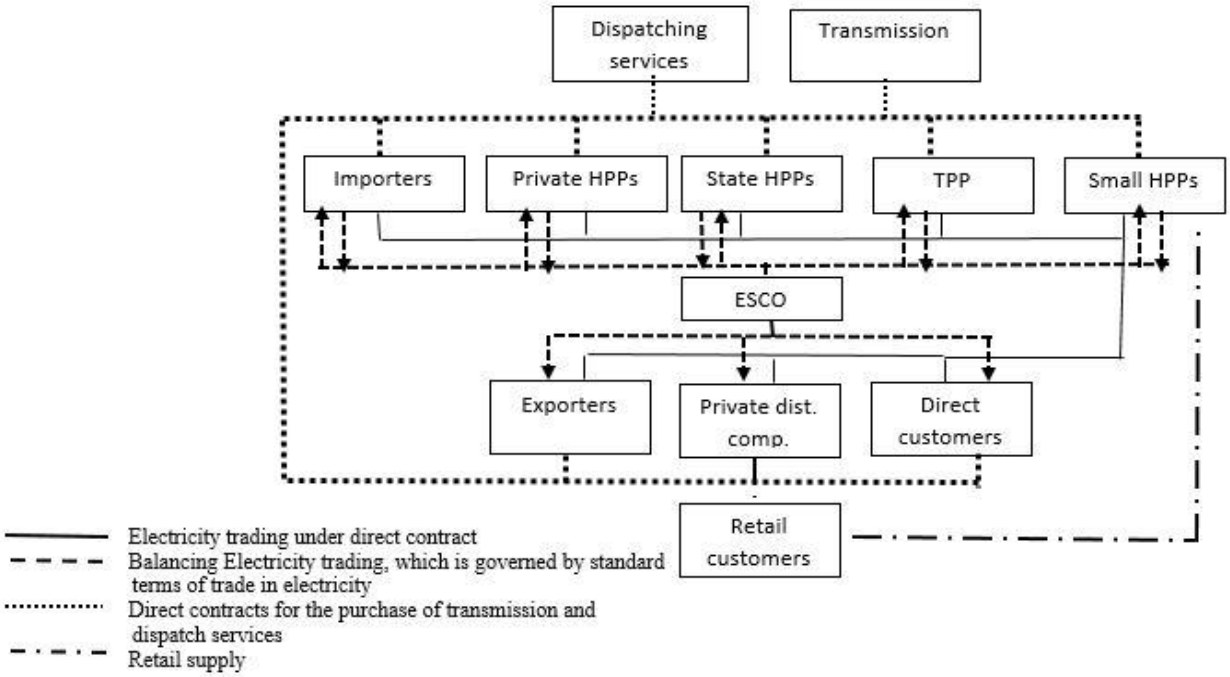
***Key words**: Energy Market Liberalization, Blockchain Technology, Smart Contract.*

Introduction. One of the real factors in the growth of the country's economy is the development of electric utility industry, which forms the basis for the formation and development of the industry-based structure of the economy. The level of national economy and energy supply of population is largely dependent on the power industry. Without its adequate development, it will be a little chance of not only to revive the country's economy, but it will endanger its independence. The country has repeatedly suffered economic downturns. In addition, the economic situation has exacerbated problems in the energy sector, and the energy crisis has in turn contributed to the deepening economic downturn. It is clear that, under such conditions, a scientific study of the ongoing reform and strategic problems of power sector and, hence, the identification of development opportunities, is relevant both theoretically and practically[1].

Purpose. The purpose of the study is to identify challenges in Georgia's energy sector, assess foreign trends and formulate relevant recommendations.

Results. As a result of significant reforms in the Georgian electric utility industry over the last decade, the energy market structure has undergone significant changes. Currently, the sector is deregulated and three main areas of activity - generation, transmission and distribution are separated. The new market structure clearly defines the functions of all key market players.

Figure 1. *Electricity market structure:*



Source: (Georgian State Electrosystem, 2019-2029 Report) [4]

Those are:

- Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, which defines the state policy on development of electricity market and energy sector in general;
- Georgian National Energy and Water Regulatory Commission (GNERC), which is an independent regulatory authority, issues electricity generation, transmission, dispatch and distribution licenses and sets appropriate tariffs;
- JSC Georgian State Electrosystem – the transmission and dispatch licensee;
- Electricity System Commercial Operator (ESCO).

Stability of economic development cannot be attained without continuously developing energy sector. However, it should be emphasized that most of the technical equipment is mechanized, automated and designed based on the use of electricity. In the electricity utility industry, both traditional and alternative energies are undergoing radical changes. At the same time, several large-scale processes are developing simultaneously. This is, firstly, a significant increase in the share of alternative energy in some countries; secondly, the use of coal and oil to generate energy is decreasing, and the proportion of capital distribution for fossil fuels needed for power generation is changing. Thirdly, technological changes condition a change in both the generation and transmission and distribution of electricity[2].

The implemented and ongoing reforms in the Georgian energy sector are the basis for raising the country's energy security, concluding comprehensive trade area agreement with the EU and participating in the European Energy Community.

Georgia's commitments to join the European Energy Community oblige us to develop the legislative framework necessary for the process of liberalization of the local energy market. The liberalization of the energy market in Georgia envisages approximation to the standards of Energy Community, and this process should be largely implemented by the introduction of effective market principles on energy efficiency. Georgia is taking the first steps towards energy market liberalization. The success or failure of this process depends on many factors, including the current state of energy markets, the degree of their regional integration, the country's overall investment environment, and so on.

The international experience shows that in case of implementation of the right energy policy, the liberalization of the electricity market will positively reflect in the efficient and ecological functioning of the electricity system. Energy market liberalization, as one of the components of Georgia's European choice, will make the local energy system more transparent, liberal, diversified, resilient and environmentally friendly. However, in order to achieve such results, in order to attract private investment in the energy sector, it is necessary to have a stable macroeconomic environment in Georgia. It also requires a holistic approach to the energy sector liberalization process, where first of all the political influence on each sector branch should be excluded, which can impede the establishment of market principles. And then, the relevant government agencies need to work more intensively to attract local or international private investment in the energy sector.

In Georgia, both the primary energy consumption and electricity consumption per capita are much lower than in the EU and the worldwide consumption on average. The main reason for this is the low level of development of electricity generation in Georgia. Consequently, since the country's economic policy is to encourage production, the construction of new generation facilities should continue. However, the role of energy in the development of the country as one of the sectors of the economy should be clearly and unequivocally understood. Foreign investments play an important role in the Georgian economy. It is believed that the leading role of the energy sector is to attract investment in the country's economy. Over 4 billion US dollars is expected to be invested in the energy sector over the next few years. However, it is necessary to liberalize the electricity market, which will increase competition and attract more investment.

Based on the study of the state of the energy sector in Georgia under modern conditions, there are three major challenges facing it:

1. Transition to renewable energy sources and diversification of supply create both new opportunities and challenges for the global energy infrastructure. The share of renewable energy in the market is increasing rapidly, resulting in the use of various energy sources; the installed capacity of the power plants will double in the next ten years; the so-called distributed generation share is increasing. However, the positive results are accompanied with new challenges that lead to a change in the business model and regulation policies of power transmission and distribution companies so as not to pose a risk to safe and reliable power supply.
2. The introduction of digital technologies into the energy system creates both new opportunities and new threats. On the one hand, digital technologies allow the creation of smart and interconnected networks, reducing energy prices. On the other hand, such technologies create the possibility of cyberattacks that prejudices the security of power systems[3].
3. Balancing energy supply and consumption leads to a new order. The development of alternative sources, as well as the slowdown in economic growth in China and India, have led to changing supply channels. Geopolitical changes, new distribution of powers and changes in the energy trade ways bring new challenges and opportunities in terms of energy security.

Conclusion. In light of the challenges in the energy sector, in order for the energy sector to function properly, flexibly, and in line with the changing world, it is necessary to:

- Assess the strategic goals and objectives of Georgia's energy market, which will identify its strengths and weaknesses;
- Implement the reforms in the energy market structure;
- Introduce an electronic auction that will simplify the relationship between generation sources and end users;
- Introduce blockchain technology-based electronic smart contracts as the main legal document of the (electronic auction) agreement.

References

1. *Allam Z.* On smart contracts and organizational performance: a review of smart contracts through the blockchain technology, REBS journal, Volume 11, Issue 2, (2018) pp.137-156
2. *Chokheli E and Narmania D.*, Information Tecnnologies In Management And Prospects To Improve Their Use By Georgian Companies . Int J Recent Sci Res, 6(9), (2015) pp.6516
3. *Chokheli E.,* Importance of Modern Information Systems in Management. Proceedings of International Scientific Conference: Modern Information Technologies in Economic Globalization, Tbilisi. (2015) pp.189.
4. Georgian State Electrosystem, 2019-2029 Report
5. *Themistocleous M., Stefanou K., Iosif E.* Blockchain in solar energy, Cyprus review (2018)
6. *Voulgaris S., Fotiou N., Siris V. A., Polyzos G. C., Jaatinen M., Oikonomidis Y.* Blockchain Technology for Intelligent Environments; MDPI journal, Greece, (2019)

Галюк І.Б., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
irynagaliuk11@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. *Розглянуто основні теоретичні підходи до розуміння методів антикризового управління, здійснено їх групування та виокремлено особливості застосування кожного із них. Запропоновано інструментарій, що може бути використаний в процесі забезпечення антикризових заходів.*

Ключові слова: *антикризове управління, кризова ситуація, методи антикризового управління.*

Актуальність. Тема антикризового управління є досить актуальною у сучасних умовах господарювання. Тисячі фірм щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть підлаштуватися під мінливі умови зовнішнього середовища, розробити грамотну стратегію розвитку, оцінити всілякі ризики і ліквідувати їх. Антикризове управління повинно бути невід'ємною частиною управлінської стратегії будь-якої компанії, щоб уникнути настання кризи.

Необхідно пам'ятати, що будь-яка фірма - це складна, багатогранна система, яка поєднує у собі безліч елементів, таких як виробництво, людські взаємини, стосунки із зовнішнім середовищем і т. д. Керувати такою системою - завдання не з легких, і, само собою, що час від часу трапляються певні непередбачені ситуації, що призводять до різних наслідків.

Вирішення таких ситуацій при збереженні цілісності фірми без відхилення від існуючих цілей і дотримання встановлених цінностей - ось головні завдання будь-якого керівника. Звичайно, бувають випадки, коли фірма обирає для себе нові шляхи і види діяльності, і розпізнавання, коли зміни призводять до поліпшення, а коли їх слід уникати, також є завданням менеджера.

Постановка задачі. Завданням даного дослідження є представлення антикризового управління як одного з напрямків менеджменту, який є вкрай важливим у сучасних умовах господарювання та нехтувати яким не допускається; характеристика особливостей методів та інструментів антикризового управління.

Результати. Кризи бувають різних видів від причин їх виникнення та інших факторів, більшість авторів виділяють одні і ті ж типології криз. На перших етапах вкрай важливо визначити природу кризи, щоб надалі вибрати правильні методи для його подолання та мінімізації наслідків. Кризова ситуація на фірмі завжди буде виражатися у економічних наслідках (нестача грошових коштів, збільшення витрат) поряд з іншими, які враховують специфіку кризи (безініціативність персоналу, старіння основних фондів).

Слід зазначити, що більшість авторів одностайні у тому, що антикризове управління має місце не тільки при появі кризи, але повинно застосовуватися на постійній основі для запобігання кризи. Таким чином, можна визначити антикризове управління як один із напрямків менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, який включає сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в організації, недопущення або її подолання, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін у діяльність компанії.

Вибір доступного методу виходу з кризи є індивідуальним у кожному випадку. Він повинен враховувати особливості організації, її сильні та слабкі сторони, умови зовнішнього середовища та ін.

Однак для кожного методу АУ можна виділити певні спільні риси. На наш погляд, усі методи антикризового управління можна згрупувати наступним чином:

- спрямовані на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів;

- Спрямовані на введення інновацій (для збільшення надходжень грошових засобів, збільшення ефективності управління, удосконалення продукції, дизайну тощо);

- реструктуризація, реінжиніринг і реорганізація підприємства;

- реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості.

Розглянемо особливості наведених методів.

Основна перевага методів, спрямованих на скорочення витрат і оптимізації бізнес-процесів, полягає у тому, що вони дозволяють вивільнити додаткові кошти без здійснення додаткових істотних грошових вкладень.

Метод бережливого виробництва підходить для компаній, що не володіють ресурсами для розвитку будь-яких нових напрямків своєї діяльності, оновлення обладнання, впровадження дорогих технологічних систем, але при цьому дозволяє домогтися істотних результатів. Сама концепція полягає в тому, що відбувається зміна культури управління організацією. Бережливе виробництво виявляє операції та дії, які додають цінність продукції і ті, які цього не роблять. Це дозволяє позбутися від неявних втрат. [1]

Слід зазначити, що для впровадження інструментів даного методу необхідний сильний склад менеджерів, працівники, які хочуть навчатися і готові до змін, а також чітке спрямування поставленим цілям. Схожими концепціями, основними аспектами яких також є зміна організаційної культури та підходу до організації виробництва, є «Шість сигм», «Теорія обмежень систем» і «Загальне управління якістю».

Розглянемо процесний підхід як метод антикризового управління. Робота цілої компанії розбивається на процеси, які ранжуються за важливістю, після чого ведеться робота з кожним процесом окремо, щоб отримати порядок і спростити управління. При цьому уся компанія не перестає розглядатися як єдине ціле. Процесний похід сприяє оптимізації роботи в рамках єдиної системи управління для розв'язання кризових ситуацій і їх попередження. [2]

Метод впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток компанії, оскільки не завжди можна точно визначити, коли з'явитися ефект від використання інновацій та чи виправдає він очікування керівників. При використанні даного методу необхідно пам'ятати про високий ризик впровадження інновацій і передбачити запасні шляхи, щоб у разі невдачі не опинитися на порозі банкрутства. [3] Хоча необхідність інновацій в організації не викликає сумнівів, оскільки тільки в разі постійного удосконалення фірма зможе залишатися конкурентоспроможною і задовольняти потреби споживачів.

Реструктуризація, реінжиніринг і реорганізація підприємства і окремих його частин. Дані методи також спрямовані на скорочення витрат, активізацію потенціалу підприємства, зміну концепції управління, але, на наш погляд, вони носять радикальніший характер. Основними цілями реструктуризації є:

- підвищення спроможності адаптації підприємства у нових умовах господарювання;

- зниження витрат як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- пошук додаткового завантаження основних фондів і персоналу;

- підвищення ініціативи і особистої зацікавленості у зростанні ефективності.

Схожим до реструктуризації є метод реінжинірингу, проте реструктуризація є більш широким поняттям. Реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати як перехід на провесно орієнтований підхід до менеджменту, при якому для управління діяльністю та ресурсами застосовується система взаємопов'язаних бізнес-процесів, перепроектування діючих і створення нових бізнес-процесів. [4]

Під реорганізацією підприємства розуміється припинення діяльності юридичної особи, яке тягне за собою виникнення відносин правонаступництва юридичних осіб, у результаті якого відбувається одночасне створення одного, або декількох нових.

Здійснюється у формі злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення. Можна сказати, що дана процедура є крайнім заходом при здійсненні антикризового управління, оскільки поточне підприємство перестає існувати як таке.

Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості є цілком фінансовим механізмом поліпшення становища підприємства і сприяє виходу з кризи за допомогою вивільнення грошових коштів, зменшення зобов'язань або отримання більш вигідних умов для їх погашення. Виділяють наступні способи реструктуризації [5]:

- розстрочення та відстрочення платежів;
- взаємозаліки з використанням платіжних доручень;
- переведення заборгованості у вексельні зобов'язання, що передбачає введення системи вексельного кредитування з використанням соло-векселів.
- погашення заборгованості шляхом передачі готової продукції кредитору при взаємній згоді.
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові.
- угода про відступне. Вона передбачає обмін активів підприємства на різні поступки з боку кредиторів.
- погашення кредиторської заборгованості шляхом передачі майна боржника на добровільній основі.
- продаж дебіторської заборгованості кредитору шляхом виставлення прав вимоги підприємства-боржника на торги або укладення договору переуступки третім особам.
- реструктуризація заборгованості з податків і зборів.

Висновки. Можемо підсумувати, що існує велика кількість точок зору з приводу того, який із методів антикризового управління є найбільш важливим у існуючих економічних умовах, проте жоден автор не дозволить собі стверджувати, що якийсь один метод буде найкращим за будь-яких обставин. Звичайно, багатьом компаніям не завадила б загальна діагностика і поліпшення їх поточного стану, і для цього б підійшов будь-який метод, який вивчає усі сторони діяльності організації, але якщо відомо, що проблема міститься у якійсь окремій області роботи компанії, тоді проводити, наприклад, реструктуризацію є просто недоцільно.

Список використаних джерел

1 Балтачев Н. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности на предприятии. Science time, 2015. №8(20) .– с. 28

2 Земсков А. Е. Условия и факторы оптимизации бизнес-процессов. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы, 2014. №3. – с. 47

3 Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.:ИНФРА-М, 2003. – С. 232

4 Титов К. М. Антикризисное управление предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов. Микроэкономика, 2008. №3. – С. 14

5 Бабаєва З. Ш. Як вивести підприємство з фінансової кризи. Актуальні проблеми сучасної науки, 2010. №6(56). – с. 29

Galyuk I. B., PhD.,
Associate Professor of Management
and Administration Department
Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas,
irynagaliuk11@gmail.com

PECULIARITIES OF ORGANIZATION MANAGEMENT IN CRISIS

Summary. *The basic theoretical approaches to understanding the methods of anti-crisis management are considered, their grouping is carried out and the peculiarities of application of each of them are highlighted. A toolkit is suggested that can be used in the process of securing crisis response.*

Keywords: *crisis management, crisis situation, methods of crisis management.*

Граждан О.Б.,
асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
grajdan_ab@ukr.net

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ HR-СЛУЖБИ

АНОТАЦІЯ: *розглядається питання про методики оцінки ефективності HR-служби. Аналізуються фактори, що впливають на оцінку діяльності кадрових служб. Обґрунтовується необхідність своєчасного і об'єктивного аналізу діяльності підрозділу, що займається управлінням людськими ресурсами.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *кадрова служба, ефективність роботи HR-служби, методи оцінки ефективності роботи HR-служби, фактори, що впливають на оцінку діяльності кадрових служб.*

Актуальність. Сьогодні для будь-якої ефективно функціонуючої організації головним є питання про те, як подолати розрив між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових продуктів, організаційних структур, з одного боку, і правильним використанням та розвитком трудового потенціалу - з іншого. Особливу роль тут відіграють саме служби управління людськими ресурсами.

Багато функцій, котрі відносяться до людських ресурсів і раніше були розосереджені по економічним, виробничо-технічним та іншим сферам управління, реалізуються сьогодні HR-службами.

Сфера діяльності HR-служби сьогодні в основному стосується вдосконалення трудових відносин, підбору кандидатів на вакантні посади, розробки та реалізації навчальних програм і програм соціального розвитку, а також мотивації і стимулювання трудової діяльності. Обов'язки співробітників HR-служби, як правило, розподілені за функціональною ознакою. У штатному розкладі кадрових служб великих підприємств передбачені посади від керівника служби і фахівця з кадрового документообігу, до фахівців з підбору, адаптації, оцінки, навчання та мотивації персоналу. За деякими напрямками діяльності приймають безпосередню участь в рамках своєї компетенції і інші суб'єкти управління.

У зв'язку із зростанням вимог до результативного управління персоналом на підприємствах дедалі актуальнішим стає питання про те, як оцінити в цифровому виразі діяльність кадрової служби, щоб визначити необхідну кількість співробітників служби і оцінити ефективність їх діяльності. При цьому оцінка служб з управління персоналом (HR-служб) повинна бути ув'язана з завданнями підприємства і стимулювати фахівців з персоналу до найбільш ефективного виконання своєї роботи. Актуалізація цього питання стала закономірним підсумком майже столітнього становлення HR-служб.

Теоретичні та методичні передумови дослідження питання, що стосуються оцінки діяльності кадрових служб, були закладені зарубіжними вченими в другій половині XX століття, проте більшість досліджень з'явилося, починаючи з 1990-х.

У зарубіжній літературі проблема оцінки діяльності кадрових служб представлена досить широко роботами Ж. Фітц-Енца, Б. Девісона, Д. Ульріха, Б. Беккера, М. Хьюзліда, М. Паттерсона і ін.

Проблему оцінки діяльності кадрових служб в своїх дослідженнях торкнулися такі автори, як Л. Карташова, Ю. Одегов, К. Абрамов, П. Бізюков, А. Тарасов і К. Тарасов.

В останні роки оцінка діяльності кадрових служб стала об'єктом дослідження і вітчизняних вчених.

Постановка задачі. Розгляд теоретичних і прикладних аспектів здійснення оцінки діяльності служби управління персоналом підприємства.

Результати. Незважаючи на постійно зростаючий інтерес до питання оцінки діяльності кадрових служб і досить велику кількість праць на данну тему, деякі аспекти

оцінки залишаються слабо опрацьованими, зокрема у вітчизняній літературі відсутні роботи, присвячені вивченню факторів, що впливають на оцінку діяльності кадрових служб.

Існує безліч факторів, які можуть впливати на проведення оцінки діяльності кадрових служб. Так, М. Коллінс як ключовий чинник виділяє зацікавлені сторони в роботі кадрової служби. При цьому чим більше функцій виконує кадрова служба, тим більше зацікавлених сторін вона має, і тим більшою мірою їй необхідно орієнтуватися на задоволенні запитів з боку різних категорій персоналу [1]. Таким чином, в компаніях, де діяльність кадрової служби орієнтована на різні категорії персоналу, оцінка діяльності кадрових служб повинна бути комплексною і проводитися на регулярній основі.

Поряд із зацікавленими сторонами, дослідники виділяють важливість і такого чинника, як роль, яку відіграє кадрова служба в компанії.

Так, Е. Лолер, Дж. Джамронг і Дж. Будро наголошують на необхідності розуміння ролі кадрової служби в організації. Їх дослідження підтвердило, що в період кризи роль кадрових служб у багатьох компаніях підвищилася і стала стратегічною, авторитет служби підвищився в очах керівництва і персоналу компанії. У ряді випадків навіть відбувалася реструктуризація кадрових служб, яка дозволила підвищити статус цих служб в компаніях [2]. Такі міркування демонструють вплив авторитету кадрової служби на проведення оцінки її діяльності.

Результати дослідження, проведеного М.Л. Кашманом і Дж. С. Макелрой, продемонстрували ряд закономірностей. Перш за все, на проведення оцінки діяльності кадрових служб впливає роль кадрової служби. У тому випадку, якщо вона грає роль стратегічного партнера, то і оцінка проводиться частіше і на регулярній основі. При цьому оцінка є більш формалізованою, в той час як в інших компаніях, оцінка якщо і здійснюється, то носить більш неформальний характер. Незважаючи на існування думки про те, що на проведення оцінки діяльності кадрових служб впливає розмір компанії, галузь і рівень втручання в галузь держави, проаналізоване дослідження не виявило такої залежності. Незалежно від галузі, розміру компанії, рівня втручання держави оцінка діяльності кадрових служб здійснюється з використанням схожих методик і з однаковою частотою [3].

Найчастіше на Заході використовуються наступні процедури:

- експертна оцінка;
- метод бенчмаркінгу;
- оцінка віддачі на інвестиції (Return on investment, ROI) в персонал;
- методика Джека Філіпса [4].

Досвід розвинених країн показує, що найбільш значимими факторами при проведенні оцінки діяльності кадрових служб є:

1) роль і авторитет кадрової служби;
2) широта виконуваних функцій;
3) вплив різних груп зацікавлених сторін [5].

При оцінці ефективності роботи HR-підрозділу необхідно використовувати системний підхід, який охоплює як функціонал HR- служби в конкретній компанії і, як наслідок, завантаженість працівників даної служби, так і виконання цілей, які безпосередньо стоять перед HR-службою.

Регулярна оцінка ефективності роботи HR-служби дозволяє:

- виявляти проблеми, що виникають в ході реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, і активно впливати на поточний стан системи;
- встановлювати напрямки змін і виявляти найбільш важливі фактори розвитку;
- відслідковувати і коригувати некеровані процеси;

• приймати своєчасні рішення про зміни і прогнозувати їх вплив на ключові параметри системи;

• планувати подальше вдосконалення роботи служби та інших підрозділів.

На систематичну оцінку діяльності HR-служб орієнтоване дуже невелике число компаній, тому що подібна робота пов'язана з серйозними труднощами. Наприклад, навіть маючи можливість вибудувати чітку і конкретну оцінку фахівців з персоналу, практики відзначають, що ефективність їх діяльності часто опосередкована масою незалежних від співробітників служби факторів. Це ситуація на ринку праці, рівень оплати праці на підприємстві, нестабільна соціально-економічна ситуація в регіоні і т.п.

Оцінку ефективності HR-служби можна проводити як своїми силами, так і за допомогою зовнішніх консультантів. В останньому випадку ступінь достовірності інформації буде досить високою. Консультанти не зацікавлені в результатах оцінки, оскільки не працюють у вашій компанії.

Задумавши провести оцінку HR-служби, керівники компанії повинні бути готові до опору з боку персоналу цього підрозділу [6].

Дуже ускладнює проведення оцінки поширена в Україні біда – відсутність на підприємствах детальної системи управлінського обліку. Крім того, вітчизняний бізнес нестабільний: швидко змінюються люди, напрямки та методи управління.

У подібних умовах головна проблема – не в розробці і впровадженні системи, а в тому, щоб встигати її підтримувати.

Так само, як тільки економіка починає давати збої, рішення HR-служб автоматично беруться під сумнів і критику. В одних компаніях бюджет кадрових служб значно скорочується, в той час як в інших багато значних функцій, які раніше виконувалися вручну, автоматизуються або повністю передаються зовнішнім консультантам.

Для вивчення української специфіки в області оцінки діяльності кадрових служб було проведено дослідження десяти українських компаній. Основним методом збору даних стало анкетування. Керівники організацій та директори кадрових служб відповідали на питання анкети по електронній пошті.

В результаті проведеного дослідження вдалося виявити наступні закономірності:

1) в українських компаніях періодичність проведення оцінки кадрових служб не залежить від характеристик галузі, в якій працює компанія;

2) відсутня залежність між економічним становищем компанії і періодичністю, а також систематичністю проведення оцінки;

3) оцінка діяльності кадрових служб залежить від параметрів стратегічного розвитку організації і існуючої системи управління персоналом;

4) чим більший авторитет має кадрова служба в організації, тим більш імовірно, що в такої компанії здійснюється оцінка кадрової служби.

Висновки. Аналіз результатів анкетування підтвердив припущення про те, що оцінка діяльності кадрових служб залежить від параметрів стратегічного розвитку організації. Так, в тих компаніях, де здійснюється стратегічна діяльність, і існує стратегія управління персоналом, оцінка діяльності кадрових служб відбувається частіше і систематично.

Ключовими параметрами, які впливають на оцінку діяльності кадрових служб в Україні, є авторитет кадрової служби та параметри існуючої системи управління персоналом. Виявилася закономірність: чим менше існує проблем у сфері управління персоналом, тим, більш імовірно, що в компанії здійснюється оцінка діяльності кадрової служби на регулярній основі. Отримані результати видаються логічними, адже чим частіше здійснюється оцінка, тим легше виявляються проблеми в діяльності кадрової служби, тим швидше вони вирішуються і тим більш відповідально підходять співробітники кадрової служби до виконання своїх обов'язків.

Зазначена проблема як ніколи актуальна в зв'язку з впровадженням і реалізацією стимулюючих аспектів оплати праці. Це вимагає «прив'язки» працівників до ключових показників діяльності. Якщо у персоналу основних виробничих підрозділів подібні показники безпосередньо пов'язані з результатами діяльності всього підприємства і легко піддаються розрахункам, то відносно обслуговуючих підрозділів показники визначити важко.

Вимагають подальшого дослідження питання розробки методики оцінки роботи служб управління персоналом і уточнення показників оцінки їх роботи.

Список використаних джерел

1. Collins M. Evaluating the Personnel Department. Health Manpower Management, 1992. Vol. 18, lss.2; pg.8, 3 pgs.

2. Lawler E.E., Jamrong J., Boudreau J. Shining Light on the HR Profession. HR Magazine, 2011. Vol. 56, lss. 2; pg. 38, 3 pgs.

3. Cashman M.L., McElroy J.C. Evaluating the HR Function. HRMagazine. Alexandria: Jan 1991. Vol. 36, Iss. 1; pg. 70, 3 pgs.

4. Одегов Ю. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - № 6. – С. 16-21.

5. Чижов Н. Критерии эффективности кадровой работы в компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Metod_K_R/L_Chizhov_P01.htm

6. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. - М., 2007. - 304 с.

GrajdanA.B.
Assistant of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
grajdan_ab@ukr.net

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE HR-SERVICES

Summary: *consideration is given to the methodologies for assessing HR service performance. The factors that influence the evaluation of the activities of human resources services are analyzed. The necessity of timely and objective analysis of the activities of the human resources management unit is substantiated.*

Keywords*: HR service, HR service performance, HR service performance assessment methods, factors that influence HR services performance evaluation.*

Grigolaia Nino
Professor at Tbilisi Open University
ninogrigolaia@hotmail.com, 599723266
Alania Marine
Professor at Tbilisi Open University
m.al56@mail.ru, 599216130

PRICING METHOD IMPACT ON A COMPANY PERFORMANCE EFFECTIVENESS

Summary. *Based on the example of the Georgian company "Chirifruit" there is illustrated the positive impact of extra pricing method on the effectiveness of the Company's operations. This aspect discusses the main trends in the pricing policy of the Georgian company "Chirifruit", as well as the effectiveness of the pricing method used by the company.*

The paper concludes that this method of pricing is very popular for small and medium-sized enterprises in Georgia due to its simplicity and affordability, one of which is "Chirifruit". As it is easy to implement, it is also easy

for the buyer to understand, it has a positive effect on production volume and what is more, it determines the effective performance of the company.
Keywords: *pricing, pricing policy, pricing method, extra pricing.*

Introduction. One of the most essential factors in determining the effectiveness of a company 's business is pricing policy. Pricing ensures the planned profit of the enterprise, competitiveness of products, demand for it. The final commercial objectives are realized by pricing as well as the effectiveness of all the activities of the company production-selling structure is determined by it.

It is noteworthy that in mix-marketing, price is the only element that brings profits, other constituents (promotion, place, product) increase company costs.

Price in a broad sense is the cost incurred by the buyer in connection with the purchase, use and disposal of the product. It involves not only the money costs incurred on the product (in the narrow sense of the price), but also the subjective costs of the buyer. The latter includes time spent on product purchases, unforeseen purchase conditions (comfort, convenience), lost benefits, etc [2].

Developing and implementing an effective pricing strategy for any organization is a complex and time-consuming process, as it requires an in-depth understanding of consumer pricing psychology and a systematic approach to pricing, adaptation and changes.

Pricing - is the process of determining the price of a particular product, depending on the cost of the product, the prices of competitors, the ratio between demand and supply, and other factors. The purpose of pricing is to create a cost effective system for the products of a company and achieve an optimum targeted ratio between sales volume and profitability. The pricing principles, tools and methods are determined by the pricing policy of a company [3].

The purpose of the study is to illustrate the positive impact of the pricing method based on the example of the Georgian company “Chirifruit” on the effectiveness of the Company's operations.

Main objectives of the study: 1. To study the process of realization of pricing policy of Georgian company “Chirifruit”; 2. Show and evaluate the effectiveness of the company's pricing method.

Main Findings. The need to set a starting price arises when a company develops a new product, launches an existing product through new distribution channels, or presents it in a new territory, or puts out a bid to perform some contract work. In addition, the company must decide how to position the new product in terms of quality and price.

The pricing process consists of several stages:

1. Define the goals of pricing. The company must first decide on which market to position the product. The clearer the company's goals, the easier it is to set prices. When defining a pricing policy, the company must take into account many factors. The main purposes of pricing are: saving, maximizing current profits, maximizing market share, implementing “skimming” strategy, leadership according to product quality.
2. Determine demand. Each price is driven by a different level of demand and therefore has a different impact on the company's marketing goals. The relation between price and demand is usually disproportionate: the higher the price, the lower the demand and vice versa. Sometimes the demand curve for prestigious goods tilts in the upper direction. Some consumers perceive high price as the best quality indicator of the product. However, at a very high price, demand for the product may fall.
3. Cost estimation. Demand sets an upper price limit, and costs determine a lower price floor that a company sets on its products. The company seeks to set a price that covers the cost of producing, distributing and selling the product.
4. Analysis of competitors costs, prices and offers. Based on the possible price range, which is determined by market demand and its own costs, the company must take into

account the competitors' costs, prices and their likely reactions to prices. If a company's offer includes components that do not have the bids of its closest competitors, the company should evaluate their value for the buyer and add the calculated indicator to the competitor's price. If a competitor's offer includes components that do not have a company offer, it must subtract its own cost from those components. Finally, the company must decide whether to set a high, equal or low price to its competitors.

5. Select the pricing method. There are 3 main factors have an affect on pricing: costs set a lower price level, competitor prices, and product substitute prices represent a price orientation, customer evaluations of unique product features, set a price upper limit.

For determining the competitive pricing, companies choose pricing methods that include one or more of the three above-mentioned factors.

Pricing methods are:

a. Pricing based extra pricing;

b. Pricing based on the target profit rate;

c. Pricing based on perceived value;

d. Pricing based on favorable price;

e. Pricing based on current prices;

f. Auction pricing.

6. Determine the final price. Pricing methods reduce the range from which the company should choose the final price. When selecting a price, the company must consider additional factors, including: the impact of other elements of the marketing mix, the company's pricing policy, profit and risk distribution, and the impact of prices on other market entities [1].

The simplest method of pricing is - pricing based on extra pricing, which involves charging the standard pricing on the cost of the product. Price tags are typically higher for seasonal goods (for risk aversion), specialty items, rare consumables, high storage costs, as well as non-elastic products (eg prescription drugs).

It should be noted that the use of standard pricing is illogical, since any pricing method that does not take into account current requirements, perceived product value and competition will not lead to the optimal price. The pricing method works only when the set price actually provides the expected sales volume.

The pricing based on extra pricing method, nonetheless, remains popular due to the following considerations: 1. Sellers can more easily identify costs than assess product demand. Binding the selling price to the costs simplifies the pricing; 2. When all firms in the industry use this method of extra pricing, prices are more similar and competition is minimized; 3. Many believe that extra pricing is fairer to both the buyer and seller. Sellers do not enjoy occasions when the demand for buyers increases and they receive fair benefits according to their investment [1].

Price-based pricing methods are often used by small and medium-sized businesses. This can be demonstrated by the example of a dried fruit producing company in Georgia.

Dried fruit production in Georgia is becoming more and more actual. There are several producers manufacturing such a product nationwide in the country. Start-ups are trying to capture their niche in the market and introduce innovative methods of production. The best example of this is the company “Chirifruit”, which has been operating in the local market for four years; In the future, its founders plan to significantly increase product sales and export to several countries.

Plum, apple, peach, persimmon, kiwi, cherry peel, pumpkin twig, carrots and oranges, fruit teas, chocolate-dipped dried fruit - this is an assortment of products sold in major supermarkets, hotels, cafes. It is very popular among tourists and therefore the demand is very high.

Various types of dried fruit - made by the company “Chirifruit”, both dried and chocolate-dipped, are sold in weights and gift packages. The price of each is determined by the method of

calculating the cost and adding to the benchmark profit. At the same time the Company takes into account the prices of competitors' similar products. As for gift sets, demand is mainly on holidays and each order has a separate cost accounting card, with direct and indirect costs incurred.

Conclusions. Therefore, the above-mentioned pricing method is very popular with small and medium-sized companies in Georgia, one of which we discussed about is "Chirifruit" because of its simplicity and affordability, as this pricing method is easy to implement and simple to understand for the buyer, has a positive effect on the volume of sales and finally, defining the company's effective operations.

References

1. *Kotler, P., Keller, K., L.. Marketing Management. Foutenth edition. Published by Pearson Education, (2012).*
2. *"Marketing Pricing", Retrieved from:https://spravochnick.ru/marketing/cenoobrazovanie_v_marketinge/.*
3. *"Pricing methods and pricing policies", Retrieved from:https://www.marketing.spb.ru/lib*
4. *National Statistic Office of Georgia. Retrieved from: https://www.geostat.ge/ka*

Голіонко Н.Г., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Nataliia.Holionko@kneu.ua

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Анотація. Середовище господарювання організацій останніми роками оцифровується з великою швидкістю. Більшість бізнес-організацій належно реагують на цифрові трансформації у суспільстві і адаптують власні компанії до нових реалій відповідно до локації країни, власних можливостей або потрібних для їх сегменту ринкових вимог. Проте менеджмент світових бізнес-організацій, як визначають у дослідженнях автори з провідних аналітичних агенцій, стає таким, що будує відносини з усіма стейкхолдерами з використанням цифрових технологій і рішень. Тому важливим для сучасних менеджерів стає розуміння і усвідомлення нових принципів і методів управління у цифровому світі, який динамічно трансформується.

Ключові слова: управління бізнес-організаціями, цифровізація, інформаційні технології, менеджмент, цифрові трансформації

Актуальність. Сучасний світ змінюється у цифровий спосіб. Причому зміни торкаються всіх громадян, організацій, установ, продуктів, послуг, благ і всього навколо. Цифрові трансформації бізнес-організацій, як постійна перебудова і розвиток бізнес-моделі, заснована на даних, аналітиці та баченні майбутніх ринків, відбувається з різною швидкістю і наслідками для різних країн, ринків, громадян, брендів тощо. Цифрова нерівність, визначена ще Деніелем Белом, як негативний наслідок цифрових змін, витікає з різних можливостей використання новітніх ІТ і набуває все більшого загострення. Проте можливості для послаблення цифрового розриву і посилення оцифрованості бізнес-процесів організацій, ми впевнені, знаходяться в успішних політиках і принципах управління бізнес-організаціями, набутті відповідних реакцій та готовності до швидких результативних адаптацій компаній до цифрових вимог динамічно-змінного середовища.

Метою даного дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій з управління бізнес-організаціями в умовах створення в них механізмів цифрових змін для прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень.

Результати. Сучасним менеджерам бізнес-організацій очевидно вже буде важко уявити в майбутньому власні компанії без використання цифрових технологій.

Починаючи з пошуку клієнтів, уточнення їх потреб, вивчення ринку, конкурентів, постачальників, прогнозування майбутніх дій тощо, завершуючи виробництвом благ, продажами товарів/послуг та підтримкою відносин зі споживачами. Всі процеси ланцюга створення цінності сьогодні менеджери здійснюють з обов'язковим використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Організації дедалі більше залежать від цифрового інтелекту співробітників та можливостей корпоративних інформаційних систем (КІС). Компанії формують відносини з клієнтами за допомогою відповідних CRM-систем (Customer relationship management) і набувають цифрової культури відповідно до потреб їх клієнтів. Цифрові зміни лише посилюються і вимагають відповідної реакції менеджменту організацій.

В той же час практиками бізнесу наведено приклади деяких компаній з використовування цифрових інструментів і платформ, проте без отримання ними належного перетворюючого ефекту в бізнесі. Очевидно, розуміння цифровізації, як простого впровадження у діяльність організації інноваційних цифрових технологій, може і не передбачати їх належного використання.

Цифровізація, на думку професорів MIT - авторів «Практичних рекомендацій по переводу бізнесу на цифрові технології» є впровадженням бізнес-процесів і методів, які дозволяють організаціям ефективно протистояти конкурентам у світі, що стає все більш цифровим [1]. Причому автори виділяють декілька аспектів такого тлумачення категорії.

По-перше, потреба у цифровізації сьогодні існує об'єктивно (ми на неї не впливаємо), тому мова йде про очевидну потребу у адаптації роботи бізнес-організації до різних форм використання цифрових технологій клієнтами, партнерами, співробітниками і конкурентами, а також належного прогнозування можливих змін поведінки і очікувань перелічених стейкхолдерів компанії. Пам'ятаємо, досвід світових компаній Apple, Google, Netflix свідчить, що експоненційний зліт таким організаціям забезпечило бачення їх керівництва можливостей побудови нової бізнес-моделі у новому цифровому світі для задоволення майбутніх потреб їх клієнтів.

По-друге, у ситуації, коли перетворення в організації пов'язані з цифровими технологіями, останні є лише інструментом вирішення більш глобальної проблеми. Але більш важливими все таки є стратегія компанії, управління її кадрами, організаційна структура та керівництво в організації. Навіть вартість цифрової трансформації бізнес-організації сьогодні скорочується і залежить радше від готовності топ-менеджерів мислити більш широко і амбітно, вчитися разом з її персоналом швидше ніж конкуренти.

По-третє, щоб стати лідером у цифровому світі не потрібно спеціальних знань і навичок. Перетворення світу відбувається за допомогою цифрових технологій і весь менеджмент за замовчуванням стає цифровим управлінням. Проте між ефективними цифровими лідерами і керівниками, які не є такими, існує значний розрив, який збільшиться за умови неготовності до перетворень і адаптації. Тому виконання основних функцій менеджменту - планування, організації й координації, мотивації і контролю діяльності компанії, має бути забезпечено окрім відповідних цифрових технологій, ще і стратегічним мисленням топ-менеджера, і готовністю співробітників до сприяння перебудові діяльності організації на основі цифрових технологій і систем.

Отже, цифрова трансформація є задачею всієї організації, яку ініціює, стратегує і направляє топ-менеджер і перша особа компанії. За його неучасті такий процес не варто навіть розпочинати, свідчать науковці. Одночасно, команда з впровадження цифровізації на чолі з керівником компанії має ухвалити політики, принципи і домовитися про методи реалізації стратегічних рішень щодо таких перетворень, забезпечити джерела отримання відповідних ресурсів, належно організувати і провести поетапну реалізацію цифрових змін. Однак, навіть за умови виконання означених кроків, має бути готовність до неоднозначних реакцій, до спротиву персоналу, як ненавмисному, так і вмотивованому.

Крім того, цілком імовірним є ризик побудувати продовження реальної дійсності організації з наявними, але майже не використовуваними новітніми технологіями.

Тому вітчизняним організаціям починати цифрову трансформацію науковці радять з питання «Навіщо?». Причому, лише за умови обґрунтованої відповіді, як от «допоможе оптимізувати процеси, підвищити безпеку працівників, виключити людський фактор, відкрити нові ринку збуту та інше», варто починати підготовчу роботу до впровадження цифровізації [2]. На даному етапі необхідно зробити аналіз зовнішнього середовища для розуміння наявних технологій, певних регуляторних обмежень у галузі, а також потенційних цифрових партнерів компанії та визначити інші зовнішні фактори. Внутрішній аудит має виявити проблемні зони та зони росту бізнес-організації, де цифрові інструменти стануть найбільш доцільними. Також варто оцінити IT-інфраструктуру, цифрові компетенції співробітників та інвестиційні можливості організації. Наступним кроком підготовки цифрової трансформації є створення плану та стратегії дій, яка розробляється виключно в межах загальної стратегії та візії організації.

Нерідко цифрова трансформація компанії призводить до зміни бізнес-моделі і коригування загальної стратегії компанії. Як приклад, відомі нам переведення банками та деякими промисловими або продовольчими магазинами певних сервісів в онлайн з переходом до цифрових технологій. Тому команда з впровадження цифрової трансформації має бути здатна в процесі глибоко і якісно аналізувати оточуючі події, добре зважувати всі рішення одночасно втримуючи баланс між прагматизмом, консерватизмом і прогресом для власної організації.

Під час етапу реалізації цифрової трансформації керівництву важливо оперативно і гнучко реагувати не лише на зовнішні впливові фактори і події. Одночасно вага внутрішніх ресурсів, оперативне реагування на їх адаптацію і трансформацію є також важливою. Наприклад, ефективно впровадити нові цифрові інструменти і рішення допоможуть компанії люди з новими навичками, які мають нестандартний набір компетенцій. Залучення таких фахівців вимагатиме від HR-керівника перебудови роботи його служби з розумінням принципів роботи з IT-спеціалістами і використанням гнучких методів роботи. Прискорити цифровізацію також допоможуть належні умови праці і мотивація IT-талантів: гнучкий графік, цифрове робоче місце, проектна робота, зниження бюрократичних процедур, виділення 10-20% робочого часу на власні розробки для компанії, навчання і розвиток співробітників [2]. Наголосимо, цифровими компетенціями та вміннями мають володіти чи не всі працівники бізнес-організації, яка провадить цифровізацію. Адже, цифрові технології є фундаментом сучасної успішної роботи.

На думку практиків цифрових змін «ідеальним результатом цифрової трансформації підприємства може стати поява Digital Twin – "цифрового близнюка" або математичної моделі компанії, на якій завжди можна випробовувати можливі управлінські рішення, змоделювати певні ситуації, не ризикуючи реальними ресурсами бізнес-організації» [3].

Тому для цифрової трансформації також важливою є наявність осучаснених робочих місць, що забезпечуватиме швидке і ефективне ухвалення рішень та підвищуватиме продуктивність діяльності персоналу організації. Наприклад, використання інноваційних рішень на основі технології IoT (інтернет речей) та подальша оперативна обробка отриманих даних і їх агрегування на певній платформі може значно оптимізувати процеси і полегшити роботу співробітників як окремих функціональних підрозділів, так і керівників організації в цілому з метою підвищення ефективності її діяльності на ринку.

Таким чином, управління бізнес-організацією в умовах цифрових змін означає, в першу чергу, наявність у її керівника розуміння цифрових трендів і можливостей цифрових технологій, що має дозволити йому вибудувати вірну стратегічну модель розвитку компанії у цифровому середовищі. Також потрібне тісне співробітництво керівництва організації з IT-департаментом та всіма співробітниками, злагоджена

співпраця в межах погоджених нових правил і принципів роботи, та не одноразовий захід, а безперервний процес реалізації запланованих змін, який вимагає гнучкості мислення і створення такої організаційної структури, яка би дозволила організації постійно реагувати на нові цифрові тренди у мінливому конкурентному середовищі.

Висновки. Цифровізація бізнес-організацій є сьогодні належною практикою для всіх компаній, особливо тих, які посилюють власну конкурентоспроможність. Управління таким процесом насамперед передбачає чітко обґрунтовану позицію керівництва організації та готовність її персоналу до впровадження цифрових змін при реалізації ними функцій управління. Найбільш важливою ознакою готової до цифровізації компанії є наявність чіткого бачення і стратегії всього процесу змін. Досвід компаній свідчить, що найбільшого успіху досягають бізнес-організації, які суміщають потужне корпоративне лідерство з цифровими інноваціями і значною кількістю цифрових технологій задля випередження конкурентів. Саме свідомо керовані організації реалізують високий рівень цифровізації і досягають вищої прибутковості.

Список використаних джерел

1. *Цифровизация. Практичекие рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии // Альпина Паблишер, 2019 – 253 с.*
2. *Е. Чернев, Цифровая трансформация бизнес: когда начинать? // Экономическая правда, май 2019. Електронний ресурс // Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/05/10/647632/*
3. *М. Шмєльов Дані для бізнесу: як тримати руку на пульсі в епоху цифрової трансформації // Електронний ресурс: режим доступу - https://www.epravda.com.ua/columns/2019/11/27/654169/*

Holionko N., PhD in Economics,
Kyiv State Economic University named after Vadym Hetman,
Management department
Nataliia.Holionko@kneu.ua

ORGANIZATION MANAGEMENT UNDER DIGITAL CHANGE

Summary. *The business environment of organizations has been digitizing at a rapid rate in recent years. Most business organizations are responsive to digital transformation in society and are adapting their businesses to new realities according to the location of the country, their own capabilities or the market requirements they need. However, the management of the world business organizations in the research of leading analytical agencies is defined by their authors as building relationships with all stakeholders with the widespread use of digital technologies and solutions. Therefore, it is important for all other managers to understand and understand the new principles and practices of governance in a rapidly changing digital world.*

Key words: *Business organization management, digitalization, information technology, management, digital transformation*

Кабанець І. А.
старший викладач кафедри менеджменту та оподаткування
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
qvelid@ukr.net

РУХ МАСИ ДОДАТКОВОГО ПРОДУКТУ, ЯК КРИТЕРІЙ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Анотація. *Пропонується розглядати рух маси додаткового продукту в робочому дні як конкурентну перевагу організації. Обґрунтовується його актуальність, особливості й взаємозв'язок з іншими критеріями. Розглянуто перспективи і переваги застосування зазначеного критерію в інструментах стратегічного аналізу.*

Ключові слова: *додатковий продукт, конкурентні переваги, стратегія, критерії оцінювання.*

Актуальність. Розвиток підприємств останнього десятиріччя супроводжується ускладненням умов зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, підвищенням рівня вимог до продуктів, процесів та підприємств у цілому. Так, лідери галузей перебувають у постійному пошуку нових джерел конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різні стратегії. Незважаючи на різноманітність пріоритетів та стратегій розвитку, ефективність інструментів стратегічного аналізу багато в чому залежить від обґрунтованості обраних критеріїв оцінки.

Методики застосування значного арсеналу різноманітних класичних й сучасних інструментів стратегічного аналізу, а саме: ситуативного, конкурентного, портфельного, системи збалансованих показників, цільових індикаторів мають свої особливості й часто далеко не досконалі. На багатьох вітчизняних підприємствах процес розробки стратегії носить формальний характер. У своїй поточній діяльності більшість з них якщо і звертаються до стратегії (яка являє собою набір перспективних заходів, можливості реалізації яких далеко не відповідають реальним умовам розвитку, як самої організації, так і середовища, в якому вона функціонує), то тільки при роботі з інвестиційними партнерами або банками. Найчастіше це відбувається, лише для того, щоб продемонструвати рівень управлінських технологій при підготовці контрактів, кредитних угод з метою підвищення власної комерційної привабливості.

Величезною проблемою можна виділити: відсутність професійного володіння стратегічним інструментарієм в управлінні, відсутність особливого стратегічного мислення й здібностей стратега формувати якісний склад ключових факторів успіху (конкурентних переваг, ключових компетенцій організації), відсутність достатньої релевантної інформації.

З метою підвищення рівня якості процесу розробки стратегії, зростання інноваційної активності персоналу в спільному виробничому процесі й удосконалення інформаційної бази інноваційного менеджменту при формуванні загальної стратегії організації пропонується до складу конкурентних переваг організації (ключових факторів успіху) ввести такий критерій оцінювання, як рух маси додаткового продукту в робочому дні. У сучасній теорії не існує досліджень та спільної думки з цього питання [1 – 7, 10].

Постановка задачі (мета). Метою роботи є обґрунтування необхідності включення аналізу руху маси додаткового продукту до складу конкурентних переваг (сильних сторін, ключових факторів успіху) організації при застосуванні аналітичних інструментів стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз організації здійснюється переважно в двох напрямках: всебічний аналіз й дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції організації на цьому ринку. Метою дослідження є удосконалення оцінки загального інтегрального показника в

інструментах стратегічного аналізу, а саме пропонується до якісного складу конкурентних переваг організації (ключових факторів успіху, сильних сторін) додати оцінку руху маси додаткового продукту.

Розмір руху маси додаткового продукту в робочому дні визначається ще до початку виробничого процесу, а в періоді виробничого процесу рух додаткового продукту еквівалентний руху капіталу. Рівновага руху маси необхідної праці з рухом маси додаткового продукту праці в робочому дні розглядається як раціональний принцип, прояв природного закону рівноваги обміну продукту праці по їх вартості. Відповідно до даного закону, еквівалентність руху маси необхідної праці з рухом маси додаткового продукту праці в робочому дні запропоновано визначити умовною грошовою масою прийнятою за одиницю економічного часу як «personal capital» [8, 9].

Індивідуальні можливості інноваційної діяльності зумовлюють відхилення $\Delta ч.i$ від еталонного розміру «особистого капіталу» на рівні спільної діяльності, тобто (формула 1):

$$\frac{\Delta Дч.i}{\Delta Дч} - 1 = \Delta ч.i. \qquad (1)$$

Пропорційність у відхиленні розміру «особистого капіталу» приймається в якості основного принципу стратегічного управління економічними потоками інноваційної діяльності, який формалізується в мінімізації відхилення «особистого капіталу» від його середнього значення, тобто (формула 2):

$$\sum_{i=1}^{n} (\Delta ч.ср - \Delta ч.i) \to \Delta мін. \qquad (2)$$

Даний підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю базується на забезпеченні потреби в інвестиційних коштах; формуванні умов мотивації персоналу в збільшенні розміру маси додаткового продукту й покращенні конкурентоспроможності організації.

Результати. Аналіз застосування інструментів стратегічного аналізу (SWOT, карта стратегічних груп, метод «п'ять сил по М. Портеру», SPACE, бенчмаркінг, портфельні матриці, система збалансованих показників, системи цільових індикаторів) показує, що в жодному не розглядається рух додаткового продукту, як конкурентна перевага організації, адже саме вона надає можливість відстежувати інноваційну активність в спільному виробничому процесі, здійснювати збір емпіричної інформації, для прийняття логістичних рішень по використанню енергії інновацій, особисто контролювати рух додаткового продукту відповідно до руху спільного потенційного капіталу; аналізувати відповідність руху особистого додаткового продукту руху оплаті праці; визначитися в інформаційній базі логістики інноваційного менеджменту; формувати більш дієву мотиваційну систему.

Об'єктивність інформації щодо розміру руху маси додаткового продукту в робочому дні безпосередньо залежить від розміру еталонного руху маси додаткового продукту в робочому дні, прийнятої за одиницю економічного часу. Принципова відмінність даного еталону в тім, що він, з однієї сторони, розглядається в якості бази виміру відносного розміру руху маси додаткового продукту в робочому дні, та одночасно виступає одиницею виміру інноваційної активності, що важливо для стратегічної довгострокової конкурентоспроможності організації. Відношення поточного розміру маси додаткового продукту в робочому дні до еталонного його значення визначає конкурентний рівень стратегічної інноваційної активності в спільній економічній діяльності.

Оцінка руху маси додаткового продукту в SWOT аналізі організації дозволяє визначити рівень відповідальності керівників за забезпечення руху накопичення потенційних коштів відповідно до цілей інноваційної діяльності. Відсутність руху маси додаткового продукту, можна розглядати, як слабку сторону, що вказує на

неспроможність керівництва ефективно впроваджувати інновації й заохочувати працівників.

Результати конкурентного SPACE аналізу, карти стратегічних груп, бенчмаркінгу базуються на суб'єктивному визначенні критеріїв оцінювання організації, до яких пропонується долучити оцінку руху додаткового продукту. В умовах різної інноваційної спроможності праці розмір фактичного накопичення потенційних коштів в періодах робочого дня буде різним, що зумовлює відхилення від еталонного його значення, мінімізація якого стає критерієм конкурентної переваги організації в стратегічному аналізі.

Визначення розміру руху маси додаткового продукту при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності організації в портфельному аналізі («продукт – ринок» І.Ансоффа, Д. Абеля, МакКінзі, Shell / DPM, Arthur D. Little) дозволить оцінити інноваційну активність суб'єкта, рівень накопичення потенційних коштів які, по завершенню виробничого процесу, приймають форму доходу.

Слід зазначити, що сучасні інструменти стратегічного аналізу, а саме: система збалансованих показників й системи цільових індикаторів базуються на виділенні ролі персоналу в реалізації стратегії організації [11]. Стратегія розвитку людського капіталу в системі збалансованих показників спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу, створення умов для безперервного навчання, розвитку й удосконалення професійних навичок й особистих якостей кожного працівника підприємства. Сучасні організації підвищують заробітну плату тільки тим співробітникам, які, на основі оцінки за ключовими показниками ефективності фахівця, досягли значних результатів, приймали активну участь в формуванні та руху додаткового продукту. Найефективніші кадри дійсно можуть розраховувати на збільшення винагороди, що у рази перевищує середню в організації й галузі. До числа таких фахівців з високою доданою вартістю належать, насамперед, ті, хто, по-перше, приносять відчутний бізнес-результат на своєму місці - наприклад, перевиконують встановлені плани або впроваджують стратегічно важливі проекти, а, по-друге, є дефіцитними фахівцями.

З урахуванням того, що саме рух додаткового продукту дозволяє спрямовувати мотивований персонал на досягнення стратегічних цілей, то визначення його розміру пропонується враховувати в перспективі «навчання, розвиток, людський капітал». Всі організації прагнуть розвивати свій персонал, технології, культуру, однак більшість з них не призводять в стратегічну відповідність свої нематеріальні активи. Ключем до створення такої відповідності служить «зернистість», або деталізація, тобто оперування не загальними формулюваннями, наприклад «розвивати наш персонал» або «зберігати наші основні цінності», а концентрація уваги на конкретних специфічних конкурентних перевагах, необхідних для найважливіших внутрішніх стратегічних процесів.

Висновки. Оцінка руху маси додаткового продукту, як критерію конкурентної переваги організації в стратегічному аналізі, визначає цінність інноваційної активності людини. В умовах різної інноваційної спроможності діяльності персоналу розмір фактичного руху додаткового продукту в періодах робочого дня буде різним, мінімізація відхилення від його еталонного значення дозволяє визначити рівень конкурентної переваги в інструментах стратегічного аналізу.

Впровадження додаткового критерію конкурентної переваги в інструментах стратегічного аналізу дозволить більш об'єктивно проранжувати фактори, що визначають стратегічну позицію бізнес одиниці, здійснити системну многофакторну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, симулювати можливі варіанти зміни стратегічної позиції бізнес одиниці, розробити стратегічні напрямки розвитку і приватні стратегії, відповідні стратегічним позиціям компанії. Також дані пропозиції можуть бути застосовані на рівні галузей економіки.

Подальше дослідження пов'язано з розробкою алгоритму практичного впровадженням такого критерію конкурентної переваги організації, як рух маси додаткового продукту, в інструментах стратегічного аналізу.

Список використаних джерел

1. Гонтарева І.В. Поняття вартості при оцінці ефективності діяльності підприємства / І. А. Гонтарева // Управління розвитком. – 2015. – № 2 (180). – С. 60 – 65

2. Гигорян, Г.М. Категория труда и ее метаморфозы в экономической науке / Г. М. Григорян // Социальная экономика. –2004. – № 1-2. – С. 51–72.

3. Людвинг фон Мизес Человеческая деятельность / Людвинг фон Мизес // Мировая экономическква мисль. Сквозь призму веков. T.IV. Век глобальных трансформаций / под. ред. Ю.А. Ольсевича – Кн. 1- М. Мысль. 2004.- 942с.

4. Чухрай, Н.І. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? / Н. І Чухрвай // Бізнес інформ. – 2012. – № 5. – С. 8–12.

5. Туркин И.Е. Проблема взаимоотношения ответственности личности и общества в контексте философского анализа / И.Е. Туркин // Вісник Сев. НТУ. – 2010 - Вип.103 - С. 34

6. Рангар Фриш. От утопической теории к практическому приложению: случай эконометрики / Рангар Фриш // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. T.V. Всемирное признание: Лекции нобелевских лауреатов/ под. ред. Ю.А. Ольсевича – Кн. 1- М. Мысль. 2004.- 767 с.

7. Князик Ю.М. Складові процесу формування та підтримання лояльності споживачів / Ю.М. Князик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 95–101.

8. Кабанець, І.А. Методичні основи особистої економічної відповідальності персоналу / І. А. Кабанець // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 151–157.

9. Кабанець І.А. Дослідження методичних основ оцінки логістики руху додаткового продукту в умовах інноваційної діяльності / І. А. Кабанець // Технологический аудит и резервы производства. – Харків : 2016. – № 3/4 (29). – С. 22-27.

10. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2014. – 368 с.

11. Horvath & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс.– 2005. – 478 с.

Kabanets I. A.
Senior Lecturer in Management and Taxation,
NTU "Kharkiv Polytechnic Institute"
qvelid@ukr.net

MOVEMENT OF THE ADDITIONAL PRODUCT WEIGHT AS A CRITERION FOR COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION IN STRATEGIC ANALYSIS

Summary. *It is suggested to consider the movement of the mass of additional product in the working day as a competitive advantage of the organization. Its relevance, features and interrelation with other criteria are substantiated. Prospects and advantages of application of this criterion in strategic analysis tools are considered.*

Key words: *additional product, competitive advantage, strategy, evaluation criteria.*

Корнєєва М.С., здобувач вищої освіти 2 курсу
магістерського рівня «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ « Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
radevych.mira@gmail.com
Бутенко Н.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
pux_box@voliacable.com

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація*. Стаття присвячена актуальним проблемам процесу управління знаннями в організації. Управління організаційними знаннями розглядається як процес свідомого створення, структуризації і використання бази знань компанії в умовах глобалізації, поширення інформаційних технологій. Проаналізовано інструменти удосконалення управління знаннями.*

Ключові слова: *корпорація, знання, процес управління знаннями, явні (відкриті) знання, неявні (приховані) знання*

Актуальність. У сучасних реаліях, що характеризуються мінливими станами економіки, посиленням процесів глобалізації та невизначеністю ведення бізнесу, знання стають головним ресурсом організації, адже дозволяють компаніям швидко адаптуватися до нового зовнішнього середовища.

У теперішніх умовах, саме знання складають основу організаційного капіталу. Вони стають одним з основних факторів конкурентоспроможності бізнесу.

Прискорене старіння знань стало основною перешкодою ефективного управління. Збільшення обсягу інформації породжує швидке зростання невідповідності компетенцій співробітників вимогам сучасної конкуренції, через це гальмується процес прийняття рішень і реакції на зовнішні бар'єри.

У таких умовах невизначеності постають актуальні питання визначення стану та ефективності наявного управління знаннями (УЗ). Свідома постановка та дослідження даних питань дозволить вибудувати відповідні принципи менеджменту знань, прийняти правильні рішення щодо змін у структурі компанії та корпоративній культурі, а також розвинути внутрішню інформаційну інфраструктуру.

Постановка задачі полягає у дослідженні проблем, пов'язаних з процесом управління знаннями та визначенні можливостей удосконалення УЗ в організації.

Результати. Функціонування сучасних світових компаній відбувається в динамічних ринкових умовах, де інформаційні ресурси відіграють чи не найважливішу роль, адже становлять основу для швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі та прийняття ефективних управлінських рішень.

Організаційне знання – це різноманітні комбінації наборів даних, інформації, досвіду, ідей, навичок, які поширюються по всій організації і втілюються у результатах діяльності.

«Одного тільки знання мало» - це правило сьогоднішньої дійсності. Управлінці компанії визнають, що чим більше ми починаємо заглиблюватися в економіку знань, тим сильніше зростає складність прийняття рішень. Недостатньо просто генерувати знання і робити їх доступними. Знання додають цінність тільки тоді, коли їх використовують для досягнення цілей організації.

Управління організаційними знаннями (knowledge management) - це діяльність зі створення умов для виявлення, збереження, трансформації «неявних» знань у «явні» та ефективного використання знань та інформації в організації і її середовищі.

Дослідження проведене на базі компанії «Ajax Systems», що являється однією з провідних компаній в області розробки та виготовлення бездротових систем безпеки та приладів smart home. У своєму штаті Ajax Systems налічує понад 800 працівників, з них 576 робітників виробництва та 324 працівників офісів та команди розробників.

Результати дослідження показали, що швидке зростання організації веде за собою появу недоліків у різних бізнес-процесах. Виникає ситуація нестачі знань. Багато «молодих» компаній виходять з даної ситуації шляхом залучення зовнішніх експертів, або ж наймом нових працівників, які володіють необхідними знаннями. Проте тоді постає потреба у пошуку нових методів виявлення, обміну та використання інформації, яка «приходить» разом з новим працівником у компанію.

На підставі отриманих даних проведеного аудиту знань ми обрали два методи для удосконалення УЗ в компанії:

- Запровадження Onboarding плану для удосконалення процесу поширення знань в системі адаптації;
- Створення корпоративного порталу для удосконалення процесу зберігання, розповсюдження та використання знань в організації.

Onboarding план в організації – це проект орієнтований на робітників виробництва. Він спрямований на освоєння нових знань і навичок працівником, ознайомлення його з новим колом завдань, зустріч і знайомство з колегами, прийняття внутрішніх гласних і негласних правил, графіка і темпу роботи, ознайомлення з корпоративною культурою і цінностями компанії та знаннями, які у ній існують.

При досліджені проблем управління знаннями на виробництві найбільшою перешкодою стала недосконала система навчання нового персоналу. У зв'язку з цим старші працівники (далі СП) та координатори (далі СПК) витрачали багато часу на кожного стажера, навчання відбувалось хаотично та спонтанно. Саме через це адаптація проходила не ефективно, у нових працівників залишалося багато запитань, які вони боялися задавати постійно зайнятим керівникам.

Onboarding план дає можливість залучити нового працівника у діяльність компанії, зробити частиною команди, утримати і допомогти досягти максимальної ефективності в роботі. Чим швидше новачок освоїться, тим швидше почне показувати високі результати. Етапи Onboarding плану представлені на рис. 1.



Рис. 1 Етапи адаптації нових працівників компанії

Припустимо, що середня кількість стажерів на виробництві становить 50 осіб. За кожним стажером закріплюється старший працівник (СП), година роботи якого в середньому складає 90 грн. На кожного СП може припадати близько 3 нових працівників, на кожного з них він витрачає близько 1,5 години. За цей час стажеру розповідають загальні вимоги до роботи, знайомлять з різними інструкціями, з технікою безпеки та безпосередньо з професійними обов'язками.

Після впровадження Onboarding плану, загальна частина інформації перейде до менеджерів по персоналу. В такому разі у СП вивільниться 44% часу, який витрачався на стажерів (табл. 1). Вони зможуть приділити увагу важливішим стратегічним питанням. Загальний термін адаптації працівника зменшиться на тиждень, адже навчання буде більш концентрованим, і тренери оперативно зможуть відповідати на питання. Таким чином новий працівник зможе вийти на ефективний рівень роботи за менший період часу. Також прогнозуємо, що загальний бал стажерів на заліку після випробувального терміну зросте на 1-2 бали, що підтвердить покращення рівня підготовки працівника.

Таблиця 1

Порівняння показників «до» та «після» запуску проекту Onboarding плану

Категорія	Витрати	Очікувані витрати після впровадження проекту	Різниця
Середня кількість стажерів на виробництві в місяць	50 осіб		
Середня ціна однієї години СП	90грн/год		
Затрати часу на одного стажера	1,5 год/день 31,5 год/міс	40 хв/день 14 год/міс	↓44%
Витрати на адаптацію стажерів на виробництві	141750 грн	63000 грн	↓78750 грн
Повний час адаптації працівника	1 місяць	3 тижні	↓1 тиждень
Загальна оцінка підготовки працівника (за результатами закриття випробувального терміну) від 0 до 10	6-7 балів	8-9 балів	↑1-2 бали

Отже, Onboarding план має на меті удосконалити складові управління знаннями, зокрема:

1. Покращення адаптації працівників (залученість в робочі процеси, знайомство з продукцією та стратегією компанії, налагодження комунікації, допомога у досягненні максимальної ефективності в роботі, а також втримання працівника)
2. Зменшення навантаження на старших працівників та координаторів. В результаті, HR-команда бере на себе ініціативу за загальне навчання персоналу, тобто знайомить з продукцією, з виробничими зонами, інструкціями з охороні праці тощо.

Таким чином ми формуємо такі умови, за яких накопичені знання і практичний досвід будуть ефективно використовуватися для виконання професійних завдань. В результаті продуктивність працівників зросте, компанія отримає додатковий прибуток та конкурентні переваги на ринку.

Корпоративна соціальна мережа - це інформаційна система, яка вбудована в

корпоративний портал, сукупність інструментів якої утворює єдине інформаційне середовище, орієнтована на формування і розвиток соціальної структури організації і певних відносин в ній (сукупності зв'язків між співробітниками і окремими робочими групами).

У такій мережі має бути представлена вся необхідна співробітникам інформація (накопичені формалізовані знання компанії), а також реалізовані ефективні способи і інструменти комунікації між співробітниками всередині компанії.

Основною метою створення корпоративної соціальної мережі є об'єднання набору сервісів для спілкування та спільної діяльності в рамках спільних інтересів і завдань, що забезпечується реалізацією наступних функціональних блоків на загальній IT-платформі (рис. 2):

Корпоративна соціальна мережа, що підтримує всі функціональні можливості, може бути розроблена на базі технологій Microsoft SharePoint, які активно використовуються в повсякденній діяльності співробітників, що в перспективі дозволить вирішувати такі завдання:

- Робити комплексну оцінку персоналу;
- Управляти інформаційними потоками в соціальній мережі організації;
- Скорочувати вертикальний розрив між співробітниками;
- Виявляти групи співробітників, які ефективно взаємодіють один з одним;
- Виявляти найбільш активного менеджера, що є посередником між робочими групами та того, хто активізує обмін досвідом між ними;
- Формувати і згуртовувати команди;
- Реорганізовувати бізнес-процеси;
- Підвищувати швидкість пошуку інформації за рахунок того, що вона буде акумульована на одному ресурсі;
- Зменшувати ризик витоку конфіденційної інформації;
- Прискорювати адаптацію нових співробітників;
- Надання співробітникам можливості одночасно спільно працювати над документами, що знизить тривалість погоджень;
- Посилювати корпоративну культуру за рахунок зростання горизонтальних зв'язків у колективі.

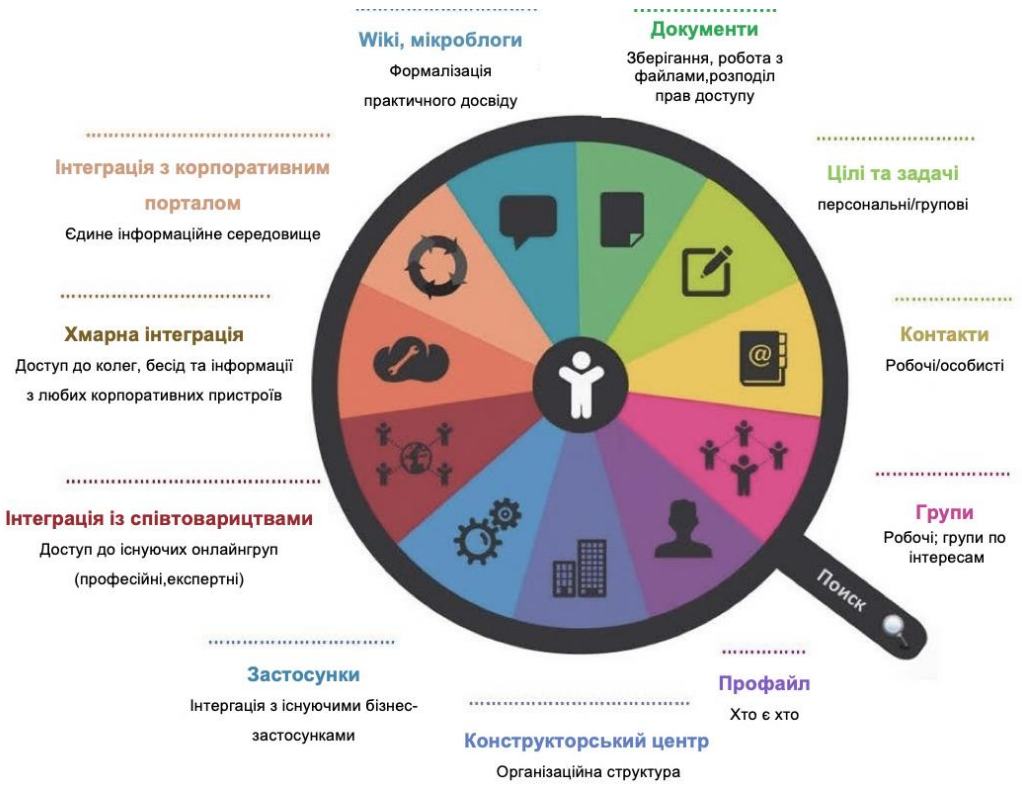


Рис. 2 Функціональні блоки корпоративної соціальної мережі

Таким чином, відповідно до теорії УЗ, впровадження в інформаційну інфраструктуру компанії корпоративної соціальної мережі з описаним вище функціоналом, в сукупності зачіпає і розвиває всі елементи процесу УЗ в організації, в тому числі забезпечує вдосконалення компетенцій співробітників. Так активність одних співробітників в мережі веде до розподілу (отримання ними) знань, носіями яких є інші співробітники організації, а також до поповнення і актуалізації корпоративної бази знань. Очікувані наслідки:

- Результати роботи стануть прозорішими для всього колективу за рахунок загальних обговорень.
- Можна накопичувати досвід роботи і вдосконалювати робочі процеси.
- Типові завдання можна вирішувати використовуючи накопичену базу знань.
- Внутрішнє листування, зайнятість і присутність співробітників буде під контролем.
- Зросте якість і швидкість зворотного зв'язку з співробітниками.
- Підвищиться якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи компанії.

Однією з основних вимог до самого порталу є легкий доступ до інформації (пошук не тільки інформації, але і людей), її актуальність і правдивість. Використовуючи портал, можна управляти процесами переходу знання з одного стану в інший, що сприяє розподілу нового знання по всій компанії, тобто його переходу на інший онтологічний рівень.

Висновки. Посилення процесів глобалізації та революційні зміни виробничих і інформаційних технологій в сучасних умовах призводить до того, що основними ресурсами розвитку організації стають персонал і його знання, які утворюють інтелектуальний капітал.

На основі дослідження факторів конкурентоспроможності сучасних компаній, була встановлена тенденція підвищення ролі інтелектуального капіталу, особливо його ключовою складовою - організаційного капіталу, у формуванні конкурентних переваг організації.

У зв'язку з цим виникає потреба використання всього арсеналу підходів до розвитку знань і управління ними в сучасних компаніях, включаючи безперервне навчання персоналу, створення умов для обміну знаннями та досвідом між співробітниками, вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективне управління знаннями стає основним напрямком підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел

1. *Боровик М.В. Особливості формування системи управління знаннями в сучасних умовах. Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – № 3(53). Частина 3. – Житомир: ЖДУ, 2010.– С. 24 – 28.*
2. *Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.*
3. *Гаврилова Т.А., Гулякина Н.А. Визуальные методы работы со знаниями: попытка обзора. Искусственный интеллект и принятие решений. 2008. № 1. С. 15−21.*
4. *Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005 г.*
5. *Ілляшенко С. М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко, Г. О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241*
6. *Новікова М. М. Організація системи управління знаннями / М. М. Новікова, М. В. Боровик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(3). - С. 134-137.*
7. *Приямак В. Управління знаннями. Підручник. / В. Приймак К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019.– 240с.*
8. *Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Економіка та держава. - 2016. - № 4. - С. 74-78.*

Korneeva M.S.,
higher Education Applicant 2 year
Master's degree in «Business Organization Management»
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
radevych.mira@gmail.com
Butenko N.Y.., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
pux_box@voliacable.com

IMPROVEMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATION

Summary. *The article deals with timely problems of the knowledge management process in an organization. Management of organizational knowledge is considered to be the process of conscious creation, structuring and use of the company knowledge base in the conditions of globalization, dissemination of information technologies. Tools for improving knowledge management are analyzed.*

Key words*: corporation, knowledge, knowledge management process, explicit knowledge, implicit knowledge*

Костинець В.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну
valeriya1989@i.ua

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. *Дослідження присвячено встановленню механізмів антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи. Автор висвітлює існуючи тенденції впливу епідемії COVID-19 на сферу туристичного бізнесу та шляхи подолання негативних наслідків для бізнесу.*

Ключові слова: *туристичний бізнес, епідеміологічна ситуація, економічна криза, антикризові заходи.*

Актуальність. Наявна у світі епідеміологічна ситуація, результатом якої, безумовно, стане поглиблення світової фінансової кризи, зачепила всі сфери економіки, в тому числі, в першу чергу, негативні наслідки вже відчули підприємства сфери послуг та, зокрема, туристичного бізнесу. Фактично, туристичні компанії опинились в ситуації відсутності як попиту, так і пропозиції, враховуючи введення жорстких карантинних заходів по всьому світу, обмеження міжнародного транспортного сполучення та режиму роботи підприємств готельно-ресторанної сфери. Всесвітня рада з подорожей та туризму прогнозує втрату до 50 млн робочих місць в сферах туризму та гостинності через нинішню пандемію, а безпосередньо сектор подорожей скоротиться на 25% [1]. Відповідно вже сьогодні перед власниками бізнесу гостро постає питання скорочення витрат підприємств з урахуванням сучасних умов невизначеності, що зобов'язує туристичні компанії більш організовано підходити до проблеми ефективності власної діяльності.

Постановка завдання. Виходячи із визначеної актуальності, метою дослідження є встановлення механізмів антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.

Результати дослідження. Індустрія туризму та гостинності у всьому світі дуже негативно реагує на пандемію через характер бізнесу, який завжди пов'язаний з подорожами людей. Історія показала, що епідемії та пандемії мають негайний вплив на діяльність готельно-ресторанного бізнесу, авіакомпаній, туристичних операторів та агентів тощо через міжнародні обмеження на подорожі, досить панічне висвітлення епідеміологічної ситуації в ЗМІ та жорсткі заходи урядів різних країн. На сьогодні сфера туризму є однією з найбільш постраждалих від спалаху епідемії коронавірусу COVID-19, який впливає як на попит, так і на пропозицію, що являє собою додаткові ризики галузі в умовах ослабленої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірних можливостей серед основних виїзних ринків подорожей.

Враховуючи розвиток ситуації, що склалася, оцінити остаточний вплив епідемії коронавірусу COVID-19 на міжнародний туризм наразі неможливо. Для своєї первісної оцінки експерти сфери туризму та, зокрема, Всесвітня туристська організація (UNWTO) орієнтується на сценарій пандемії SARS 2003 року як орієнтир, враховуючи розмір та динаміку глобальних подорожей та поточні перебої, географічне поширення нового вірусу та його потенційний економічний вплив. Так, за оцінками UNWTO, глобальна кількість прибутків міжнародних туристів у 2020 році може знизитися від 1% до 3%, що менше від прогнозованого зростання на 3-4% на початку січня 2020 року. Така динаміка може призвести до втрати міжнародних надходжень від туризму від 30 до 50 мільярдів доларів США. Наразі, як очікується, найбільше постраждають Азіатський і Тихоокеанський регіони (зменшення міжнародних прибутків туристів від 9% до 12%, що нижче від прогнозу на 5-6% на початку січня 2020 року) [2]. Оцінки в інших регіонах світу на сьогодні не надаються, враховуючи динаміку та мінливість розвитку епідеміологічної

ситуації. Так, зокрема, спалах COVID-19 спричинив суттєву кризу в італійському туризмі – скорочення на 40% у своєму секторі. Сотні бронювань було скасовано, а майбутні бронювання суттєво зменшилися до кінця червня. Вплив на сферу туризму в Іспанії, Греції, Франції, Великобританії та інших країнах також буде суттєвим.

Міжнародні перевізники також не є виключенням з даної катастрофи. Різке падіння попиту матиме вплив на всіх авіа, автобусних та залізничних перевізників. За оцінками IATA, коронавірус спричинить зниження світового пасажирського руху на 4,7% та втрату пасажирів на 29,3 мільярда доларів [3]. Великі негативні економічні наслідки також матиме скасування ряду міжнародних туристичних виставок та салонів по всьому світу.

Враховуюче вищевикладене, відзначимо, що саме антикризовий менеджмент як система принципів і методів розробки, впровадження та реалізації керівництвом туристичних компаній комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання кризових явищ на підприємстві одним із завдань ставить збереження конкурентного становища на ринку.

В умовах епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи пріоритети антикризового менеджменту в туристичному бізнесі можна визначити наступним чином:

1. драйвери зростання бізнесу - визначити конкурентні переваги і фактори цінності компанії - зробити на них акцент, визначити вплив;

2. якість обслуговування - ні за яких умов не жертвувати якістю, оцінити на перспективу можливість отримання статусу лідера за якістю в своєму сегменті;

3. ліквідність - переоцінка структури капіталу, фокус на більш ліквідних активах, моніторинг значень фінансових коефіцієнтів в порівнянні з нормативами;

4. збільшення частки ринку - переграти конкурентів, збільшивши свою частку ринку, акцент на клієнтах, каналах збуту і програмах, що створюють максимальну цінність для компанії;

5. оптимізація витрат - переглянути бізнес-модель, домогтися максимальної операційної ефективності ресурсів;

6. вивірені рішення - користуватися тільки достовірною інформацією, визначити ключові індикатори успіху, приймати рішення на основі фактів, прискорити процес прийняття рішень;

7. гнучкість - змоделювати спектр сценаріїв щодо впливу кризи на фінанси, бізнес-процеси і персонал, адаптуватися, проявляти гнучкість в рамках обраних стратегій;

8. ключові співробітники - регулярно доводити інформацію до персоналу, визначити і мотивувати ключові кадри, залучати до процесу управління;

9. ключові клієнти - постійно підтримувати зв'язок і діалог з клієнтами, зрозуміти їх положення, вплив кризи, їх пріоритети і завдання;

10. нові можливості - визначити ключові фактори зростання після кризи, продовжувати інвестувати в інновації і імідж компанії, мислити стратегічно.

Необхідно підкреслити можливість використання рекомендованих напрямків в сукупності, а не окремо один від одного - тільки в цьому випадку можливе досягнення максимального ефекту.

Враховуючи вищеозначене, конкретизуємо складові механізму розробки та впровадження антикризових заходів підприємств туристичної сфери:

1. стимулювання споживчого попиту в межах внутрішнього туризму;
2. вибір надійних партнерів (зокрема, посилення співпраця зі страховими компаніями в аспекті пропозицій клієнтам страхування від невиїзду);
3. скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг. Окрему увагу слід приділити:

- переведенню персоналу на віддалену роботу для скорочення постійних витрат на оренду офісних приміщень та супровідних витрат;
- перегляду системи оплати праці персоналу в сторону розрахунку заробітної плати залежно від результатів праці;
- розробці та пропозиції нових туристичних маршрутів з орієнтацією на інсайдинговий туризм (дана опція доступна як туроператорам, так і турагентам);
- формуванню відтермінованого попиту на наступні туристичні сезони;
- пропозиції супутніх послуг в туристичній сфері (дистанційні бізнес-тренінги, консультації з антикризового управління в туризмі, професійні вебінари тощо);

4. впровадження нових можливостей інтернет-технології - удосконалення сайту компаній, повний перехід на електронний документообіг, оптимізація роботи в месенджерах та соціальних мережах;

5. розроблення і використання програм заохочення постійних клієнтів і партнерів, активна робота з пошуком нових;

6. використання антикризової програми - і пасивної (зниження інвестицій), і активної (зростання ринкової частки і поглинання конкурентів).

Виходячи з вищевикладеного, слід відзначити, що криза - це не катастрофа, а стадія циклічного історичного розвитку. Період кризи - це вдалий час для оптимізації внутрішньої структури компаній, пошуку нових можливостей та активних замін застарілих парадигм розвитку бізнесу на більш ефективні і перспективні.

Висновки. Фахівці передбачають, що пандемія коронавірусу в світі закінчиться до червня поточного року. Відповідно запуск механізму антикризових заходів туристичним підприємствам необхідно здійснити в найближчий час задля можливості ефективного продовження діяльності на ринку. Саме малий та середній бізнес, який складає 80% ринку туристичних послуг, знаходиться в групі найбільшого ризику, але водночас є найбільш гнучким та здатним адаптуватися до поточної ситуації за умов грамотного управління. Результативно проведені антикризові заходи дозволяють не лише нівелювати наслідки кризових тенденцій, але і створюють основу для нарощування конкурентного потенціалу сфери туризму і гостинності. Проходження активної фази кризи і поява перших ознак пожвавлення ринку не означають закінчення місії антикризового менеджменту. Ключові принципи і підходи управління в індустрії туризму в пост-кризовий період повинні полягати в наступному:

- керівництво компанією, спираючись на ключові фактори успіху;
- підвищення ефективності витрачання коштів;
- прояв гнучкості в бізнесі;
- спрямування маркетингових ресурсів не лише на утримання, але і на збільшення частки ринку.

Завдяки наскрізній економічній природі та глибокому соціальному впливу сфера туризму має унікальну позицію для того, щоб допомогти суспільству повернутися до стабільності та зростання після завершення пандемії, що буде можливим за умови збереження як ключових учасників ринку, так і невеликих компаній, які, власне, і складають ринок туристичних послуг.

Список використаних джерел

1. COVID-19: UNWTO Calls on tourism to be part of recovery plans) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unwto.org/news/covid-19-unwto-calls-on-tourism-to-be-part-of-recovery-plans (дата звернення: 12.03.2020)

2. Tourism and Coronavirus disease (COVID-19) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus (дата звернення: 13.03.2020)

3. Tounta P. Pandemic 2020: The impact on tourism and the shadowy points / P. Tounta [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.traveldailynews.com/post/pandemic-2020-the-impact-on-tourism-and-the-shadowy-points (дата звернення: 05.03.2020)

Kostynets V., *Candidate of Economic Sciences,*
Associate Professor of the Department
of Business-economics and Tourism,
Kyiv National University of Technology and Design
valeriya1989@i.ua

ANTI-CRISIS MANAGEMENT'S MECHANISMS IN TOUR BUSINESS

Summery. *The research is devoted to the establishment of anti-crisis management mechanisms in the tourism business in the face of global epidemiological threat, geopolitical collapse and economic crisis. The author sheds light on the current trends of the impact of the COVID-19 epidemic on the tourism business and on ways to overcome the negative consequences for business.*

Key words: *tourist business, epidemiological situation, economic crisis, anti-crisis measures.*

Краснокутська Н.С., д.е.н.,
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
krasnokutskaya.natalia@gmail.com

РІВНІ ТА ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. *У роботі виділено ієрархічні рівні соціальної відповідальності у менеджменті (рівень персоналу, середнього та топ-менеджменту). Для кожного рівня визначено етичні принципи соціальної відповідальності, які сприяють формуванню довіри у відносинах із основними стейкхолдерами організації.*

Ключові слова: *соціальна відповідальність, стейкхолдери, рівні соціальної відповідальності, довіра, етичні принципи.*

Актуальність. Ідеї довіри до стейкхолдерів та відповідальності перед ними набувають все більшого поширення у бізнес-середовищі та призводять до розвитку децентралізованого менеджменту навіть у традиційних ієрархічних організаціях. Але щоб ця децентралізація мала шанси на успіх, важливо розуміти, як має відбуватися делегування соціальної відповідальності в традиційній організації та яким чином ця відповідальність проявляється.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження стало вивчення етичних принципів виникнення та прояву соціальної відповідальності основних стейкхолдерів в ієрархічній організації. Основною гіпотезою проведеного дослідження стала теза про те, що, по-перше, існують ієрархічні рівні соціальної відповідальності в організації, і, по-друге, кожному такому рівню відповідає певний набір базових етичних принципів, реалізація яких дозволяє уникнути незадоволеності людей.

Результати. З метою підтвердження сформульованої гіпотези розглянемо класичні ієрархічні зв'язки в традиційній організації (рис. 1).

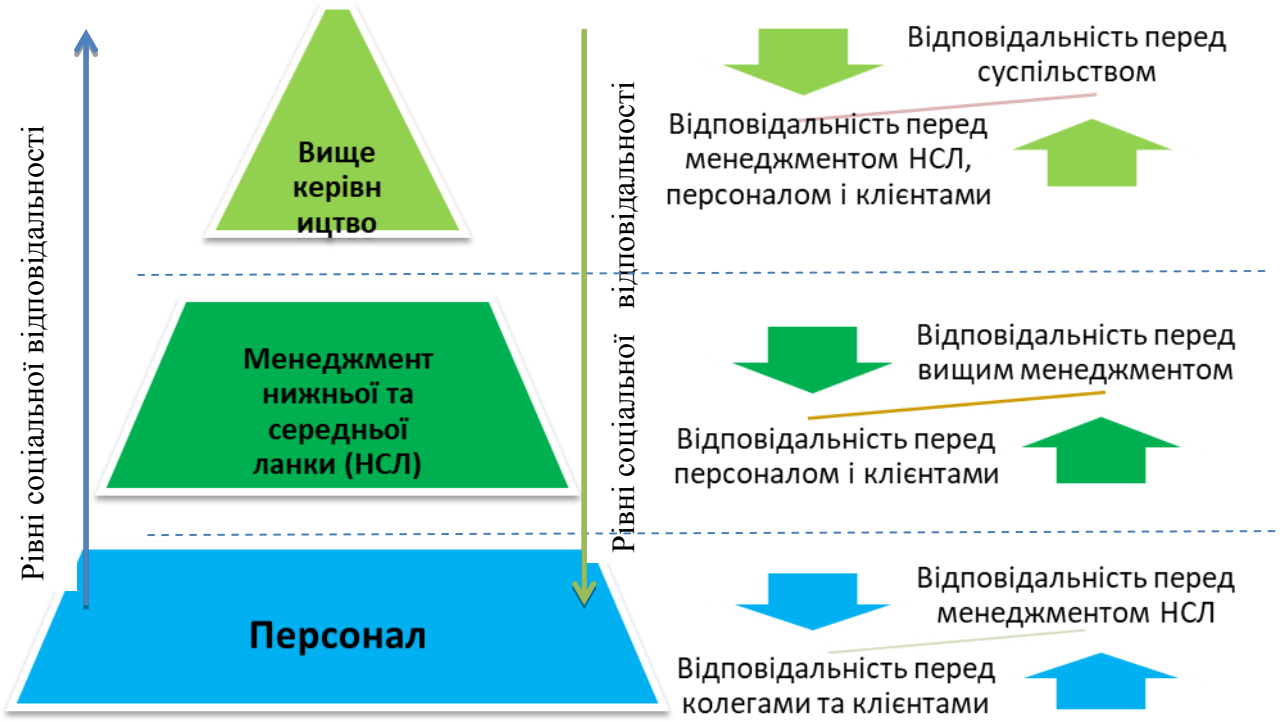


Рис. 1 – Рівні соціальної відповідальності в традиційній організації

Відповідно до досліджень організаційної теорії та організаційного проектування Дафта Р., Д. Марчича. Р. Ное [1-3], організаційної результативності та управлінських компетенцій на різних рівнях менеджменту С. Кунду, А. Мора, Й. Анзенгрубер, М. Туранської та ін. [4-6], залученості та розширення прав персоналу на різних рівнях управління [7], в традиційній організації на нижньому рівні ієрархії є персонал, на середньому рівні – лінійні та функціональні менеджери, на верхньому рівні – топ-менеджмент або вище керівництво.

Цілком логічно, що відносини відповідальності в широкому розумінні виникають на кожному рівні та формально закріплюються в посадових інструкціях, кваліфікаційних вимогах (або job profiles). Разом з тим, коли мова йде про соціальну відповідальність (СВ) традиційної організації, то здебільшого її забезпечення делегується на рівень менеджменту, до компетенцій якого входить прийняття рішень про розробку та реалізацію програм стійкого розвитку. Ці ідеї отримали розвиток у працях П. Жукаускаса, Й. Ввейнхардт, Р. Андріукайтієне, які розглядали зміст етичних принципів СВ у контексті формування управлінської культури на особистісному та професійному рівні менеджерів [8; 9].

На наш погляд, така ситуація надає дещо спрощене уявлення про процес запровадження принципу СВ в організації та не забезпечує створення її базових цінностей (гармонійності, прозорості тощо). З цих позицій важливим є залучення кожного рівня ієрархічної організації у поширення принципів СВ, починаючи з нижнього – виконавчого.

Наприклад, СВ як феномен виходить за межі виконаної роботи на рівні персоналу і потребує вивчення не тільки якості самої роботи або її результатів, але і базових етичних принципів взаємодії людей в межах організації. З цих позицій нами пропонується СВ персоналу вивчати в розрізі відповідальності перед колегами, клієнтами та менеджментом. У свою чергу, відповідальність перед колегами, з якими працюєш, вимагає культивування таких якостей:

1. Чесність у відносинах.

Для того, щоб відчувати себе частиною організації і сприймати її організаційну культуру, людині важливо розуміти, що і чому відбувається в організації. Нестача такого розуміння призводить до несприйняття рішень і ухилення від їх виконання.

2. Культура довіри.

Довіра і відповідальність – ключові характеристики, які дозволяють розкрити креативний потенціал співробітників, надають людині свободу у виборі методів і технологій виконання роботи, що, в свою чергу, сприяє підвищенню результативності організації і дозволяє суттєво скоротити її адміністративні витрати. Зворотним боком цих характеристик є контроль, який призводить до забюрократизованості дій і рішень і вимагає суттєвих ресурсів на його провадження.

3. Взаємодопомога.

Людині в організації важливо відчувати, що її хтось підтримує, що навіть на перший погляд безглузді ідеї можна з кимось обговорити

Відповідальність перед персоналом на рівні менеджменту та вищого керівництва вимагає:

1. Відкритості та любові до людей.

Всі люди різні зі своїми силами та слабкостями, менеджеру дуже важливо це розуміти і бути готовим підтримати/проявити сильні сторони, сприйняти слабкі та сформувати почуття гідності та цінності для організації. Тільки в такій організаційній культурі зростає задоволеність працею та формується мотивація до самореалізації.

2. Зваженості у прийнятті рішень.

Особисті мотиви у прийнятті рішень не є зрозумілими для колектива, а викликають обуреність і незадоволеність. Навіть непопулярні рішення мають бути обговорені і доведені об’єктивними причинами, які зумовлюють їх прийняття

3. Спонукання до розвитку.

Які б пілотні дослідження та форсайти з приводу компетенцій майбутнього не проводилися, ніхто насправді не знає, що відбудеться через кілька років. Єдине, що є очевидним, що з розвитком технологій світ буде продовжувати змінюватися і людина має бути до цього готова. Готовність до виходу із зони комфорту (в даному випадку – звичної роботи) означає необхідність постійного навчання та розвитку нових навичок.

Відповідальність перед клієнтами виникає на кожному рівні ієрархічної організації, а базовими етичними принципами її забезпечення, з нашої точки зору, є:

1. Якість продукції / послуг.

Прояв такої відповідальності має два рівні: 1) необхідний для існування організації – відповідність створюваної в організації якості очікуванням клієнтів, що гарантує принаймні задоволення їх базових інтересів; 2) необхідний для розвитку – забезпечення надзвичайної якості продукції / послуг, що випереджає очікування клієнтів і приємно їх вражає, створюючи WOW-ефект.

2. Стимулювання особистісної відповідальності за майбутнє.

Саме відносини, які ми будуємо з нашими стейкхолдерами, визначають, чи буде життєвий цикл організації тривалим і чи зможе вона існувати в кризових умовах. Усвідомлення цього спонукає і персонал, і менеджерів різних рівнів виконувати свою роботу якнайкраще, починаючи з себе як особистості і просуваючи цінності відповідального ставлення до суспільства в цілому.

3. Чесність і взаємоповага у відносинах.

Як і на рівні особистості, поширення таких принципів сприяє формуванню у клієнтів відчуття залученості до однієї родини, в якій всі поважають і піклуються один про одного.

4. Відкритість і любов до людей.

На рівні відносин з клієнтами цей принцип означає культивування транспарентності у відносинах, надання достовірної інформації про продукцію / послуги / процеси. Якщо

організація прагне підвищити клієнтську лояльність, то клієнт має відчути любов до себе з боку такої організації на будь-якому її рівні – від оператора колл-центру до виконавчого директора.

5. Стимулювання розвитку комунікативного потенціалу.

Попередні принципи відкритості та чесності тісно пов'язані із готовністю відверто поділитися своїми реальними перемогами або труднощами, що вимагає розвитку комунікаційних здатностей. Саме в комунікаціях проявляється та закріплюється довіра, яка є базовою ознакою відповідальної організації.

Відповідальність перед керівництвом є наслідком соціально відповідальної політики як менеджерів середньої, так і вищої ланки і проявляється у реалізації принципів якості та своєчасності виконання роботи, забезпечення досягнення цілей організації, дотримання організаційних регламентів і політик, чесності та взаємоповаги у відносинах.

Висновки. Таким чином, запровадження концепції СВ в організації потребує не тільки ініціативи менеджерів середньої та вищої ланки, які, як правило, ці зміни ініціюють, але і безпосередньої участі виконавчого персоналу, без зусиль якого не можливо поширити культуру довіри на зовнішніх стейкхолдерів. При цьому важливо розуміти, що хоча підтримка загальних організаційних цілей і стратегії має бути на кожному рівні відповідальності, але прийняття цілей не означає, що на людину варто покладати відповідальність, яка виходить за межі її компетенцій. У разі порушення цього правила відбувається дисбаланс між зростаючою відповідальністю і реальними компетенціями. Розрив призводить до особистісної незадоволеності і психологічного дискомфорту.

Список використаних джерел

1. *Daft R.* Understanding Management / R.. Daft, D. Marcic. – Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001.
2. *Daft R.* Organizational Behavior / R. Daft, R. Noe. – Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001.
3. *Daft R.* Organizational Theory and Design. / R. Daft. – Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
4. *Kundu S. C.* Diversity within management levels and organizational performance: employees' perspective / S. C. Kundu, A. Mor, S. Kumar, J. Bansal. //Journal of Advances in Management Research. – 2019.
5. *Anzengruber J.* Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels" / J. Anzengruber, M. Goetz, H. Nold. M. Woelfle // Journal of Managerial Psychology. – 2017. – Vol. 32. – No. 2. – P. 134-148.
6. *Tyrańska M.* Managerial Competencies for Various Management Levels / M. Tyrańska // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie". – 2016. – V. 11 (959).
7. *Stonehouse G.* Global and Transnational Business: Strategy and Management / G. Stonehouse, D.Campbell, J. Hamill, T. Purdie. – Chichester: Wiley, 2000.
8. Žukauskas P. Management Solutions to Determine the Level of Management Culture Aiming to Implement Corporate Social Responsibility / P. Žukauskas, J. Vveinhardt, R. Andriukaitienė //Management Culture and Corporate Social Responsibility. – 2018. – C. 413.
9. Žukauskas P. Management Culture and corporate social responsibility / P. Žukauskas, J. Vveinhardt, R. Andriukaitienė. – BoD–Books on Demand, 2018. – 452 p.

Krasnokutska N. S., D.Sc,
Head of Management and Taxation Department,
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"
krasnokutskaya.natalia@gmail.com

LEVELS AND ETHICAL PRINCIPLES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MANAGEMENT

Summary. *The paper studies the hierarchical levels of social responsibility in management (staff, middle and top management levels). The investigation demonstrates that there are specific ethical principles of social responsibility at each defined level that help build trust in relationships with the key stakeholders of organization.*

Key words: *corporate social responsibility, stakeholders, levels of social responsibility, trust, ethical principles.*

Кубарева Ірина, к.е.н., доц.
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
irinav.kubareva@gmail.com
Шуляк Галина,
Студентка Факультету економіки та управління,
магістерська програма «Менеджмент малого бізнесу»
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
galinashul.al@gmail.com

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ ДО РИНКУ

Анотація: *Визначено сутність адаптації компанії до умов ринкового середовища, обґрунтовано основні напрями адаптації продукту компанії. Досліджено сутність менеджменту продукту, визначено особливості дизайну продукту та вибору процесів для його створення.*

Ключові слова: *адаптація продукту компанії, менеджмент продукту, дизайн продукту, процеси і операції.*

Актуальність. Продукти компанії є результатом її діяльності, а успіх продукту на ринку обумовлює успіх й конкурентоспроможність організації, що його створила. В умовах швидких змін і динамічного ринкового середовища ефективне управління процесами створення продукту та його просування на ринок є передумовою комерціалізації продукту. У свою чергу, одним з аспектів створення і просування продукту є його адаптація до ринку, яка необхідна для зменшення ринкових ризиків компанії. Адже, однією з основних умов розвитку підприємства є створення та виведення нових продуктів, які задовольняють потреби споживачів та ринку загалом. Адаптація нової продукції є важливою частиною діяльності компанії для виходу на цільовий ринок. Адаптація продукції до конкурентних умов на ринку є ключовим завданням управління підприємством та однією з найголовніших умов комплексу дій для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Постановка завдання. Метою даної роботи є визначення сутності адаптації компанії до умов ринку, підходів до адаптації продукту; дослідження особливостей управління продуктом компанії, дизайну продукту та вибору процесу створення продукту як інструментів продуктової адаптації.

Результати дослідження. Сутність адаптації продуктів науковці розглядають у контексті розвитку підприємства, зокрема, Капітанець Ю.О. визначає адаптацію підприємства, як «форму розвитку підприємства, охарактеризовану швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування» [1, с.257]. Отже адаптація передбачає зміни у внутрішніх процесах управління підприємством. Р. Л. Акофф роз'яснює адаптацію, як «реакції на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи» [2, с.320]. Адаптація у праці Дорофеева В. В. [3] – це процес реалізації адаптаційних заходів, що обумовлюється здатністю підприємств превентивно і конструктивно реагувати на зміни, що загрожують їхньому стабільному

функціонуванню та сталому конкурентному становищу на ринку. Адаптацію автори пропонують вимірювати через адаптованість, яку трактують як ефективність адаптації.

Враховуючи те, що продукт організації є результатом її діяльності, вихід на нові ринки передбачає адаптацію продукту до умов цих ринків. Зокрема, одним із напрямів адаптації продукту для компанії, яка виходить на цільовий ринок, є дизайн продукту та вибір відповідного процесу його створення, а також відповідних підходів до просування продукту та його продажу.

Дизайн продукту являє собою процес визначення унікальних характеристик і властивостей продукту компанії. Метою дизайну продукту є визначення концепції продукту, його характеристик, таких як зовнішній вигляд, матеріал, розмір, стандарти, підходи до обслуговування тощо. Дизайн продукту передбачає такі кроки: формулювання ідеї продукту та створення його концепції; скринінг продукту щодо його ідеї, необхідних операцій, ринкових та фінансових вимог; попереднє проектування та тестування; створення специфікації продукту [4].

Фахівці виокремлюють менеджмент продукту, який є інструментом його створення і являє собою процес, орієнтований на виведення нового товару на ринок або розвиток існуючого товару [5]. Даний процес починається з ідеї товару, яка відповідає потребам клієнту, і закінчується оцінкою успіху товару. Управління продуктами об'єднує бізнес-процес, розробку продукту, маркетинг та продажі. Одним із важливих напрямів менеджменту продукту є обґрунтування продуктової стратегії.

Продуктовий менеджмент реалізується продуктовим менеджером, який супроводжує продукт протягом його життєвого циклу від ідеї та виведення на ринок до елімінування продукту. Фокус уваги продукт-менеджера – це дизайн продукту, цінність продукту для бізнес-організації, цінність продукту для споживача. Зонами відповідальності продуктових менеджерів є комерціалізація продукту, розвиток бренду, позиціонування продукту.

Характеристики продукту та його обсяги і ціна визначаються, виходячи із конкурентної стратегії компанії та її конкурентних переваг. Зокрема, стандартизований продукт у великих обсягах, що забезпечує потреби широкого кола споживачів та відноситься до низького цінового сегменту, відповідає конкурентній стратегії лідирування на основі зниження витрат або фокусування (якщо лідирування на основі зниження витрат здійснюється у певному ринковому сегменті). Диференційований продукт, що має відмітності та унікальні властивості і забезпечують потреби певних споживачів чи певного ринкового сегменту, має високу якість і ціну, відповідає стратегії диференціації чи фокусування (якщо диференціація стосується продукту або послуги задоволення особливих потреб споживачів вузького цільового сегменту).

У свою чергу, характеристики продукту обумовлюють особливості процесу, який забезпечує створення продукту. Вибір процесу – це створення передумов та розвиток процесу, який необхідний для виробництва продукту. В економічній літературі автори визначають наступні типи операцій, до яких згруповані процеси створення продукту: переривчасті операції та повторювані операції [4].

Переривчасті операції використовуються для виробництва різноманітної продукції в порівняно менших обсягах, а також з різними вимогами щодо їх створення. Оскільки різні продукти мають різні потреби у виробництві, не існує стандартного процесу, який підходить усім продуктам. Натомість ресурси групуються за функціями, і ресурс за потребою спрямовується до кожного продукту. Переривчасті операції, як правило, є трудомісткими, а не капіталомісткими, а також потребують відповідної кваліфікації від персоналу (виконувати різні завдання за потребою для різних продуктів тощо). Обсяг виробленого товару безпосередньо пов'язаний із кількістю замовлень клієнтів [4].

Повторювані операції використовуються для виготовлення одного або декількох стандартизованих продуктів у великому обсязі завдяки ефективному розміщенню виробництва продукту. Для ефективного виробництва великого обсягу одного виду продукції дані операції, як правило, є капіталомісткими, а не трудомісткими. Часто ці процеси покладаються на автоматизацію та технології для підвищення ефективності та збільшення виробництва, а не навичок персоналу. Вироблений обсяг зазвичай ґрунтується на прогнозі майбутніх потреб, а не на прямих замовленнях клієнтів [4].

Висновки. Створення і розвиток продукту компанії передбачає узгодження характеристик продукту із особливостями конкурентної стратегії компанії, а також потребує забезпечення створення і розвитку продукту через відповідні операції, що в результаті забезпечує адаптацію продукту компанії до ринкових умов – створення та виведення на ринок продукту, який відповідає потребам ринку. Ефективна реалізація процесу адаптації уможливлюється професійним менеджментом продукту.

Список використаних джерел

1. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища / Ю. О. Капітанець // Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 599. – С. 257-261.

2. Акофф Р. Ідеалізоване проектування: як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації: пер. з англ. / Рассел Ф. Акофф, Джейсон Магідсон, Герберт Дж. Еддісон; – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.

3. Дорофеева В. В. Концептуальный подход к разработке механизма обеспечения адаптации предприятия / В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА. Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6 (74). – С. 83-88.

4. R. Dan Reid Nada R. Sanders. Operations Management: An Integrated Approach – 4th Edition. – John Wiley & Sons, Inc. – 2011. – 808 p.

5. Product Management: Main Stages and Product Manager Role (retrieved from: https://www.altexsoft.com/blog/business/product-management-main-stages-and-product-manager-role/)

Kubareva Iryna,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department,
SHEI KNEU named after V. Hetman
irinav.kubareva@gmail.com
Shuliak Halyna,
Student of Economics and Management Faculty,
Master Program “Small Business Management”
SHEI KNEU named after V. Hetman
galinashul.al@gmail.com

DIRECTIONS OF COMPANY PRODUCT ADAPTATION TO THE MARKET

Abstract: *The essence of adaptation of the company to the conditions of the market environment is determined, the basic directions of the company product adaptation are substantiated. The essence of product management is investigated, features of product design and process selection for its creation are determined.*

Keywords: *company product adaptation, product management, product design, processes and operations*

Lazariashvili T.
Assistant Professor of the Department of Microeconomics,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Tbilisi, Georgia
tamar.lazariashvili@tsu.ge 577 21 30 95

TRENDS IN WINE MARKET DEVELOPMENT AND EXPANSION IN GEORGIA (THE CASE OF KAKHETI REGION)

Summary *The paper discusses the development trends of the wine market, analyzes the opportunities for producing wine, studies the competitive advantages in this sector and assesses the role of the state in the development of this sector.*

It is concluded in the paper that wine represents a part of Georgia's traditions and historical identity; in addition, economic development and improvement of social conditions of the population in Georgia's regions, especially in Kakheti, largely depends on the scale of wine production and wine export. Conclusions and recommendations regarding the tendencies in the development and expansion of traditional and prospective markets for Georgian wine are provided in the paper.

Key words: *competition, wine market, wine export, wine import, market prospects.*

Introduction. Winemaking is one of the most important sectors in Georgia oriented on export. In this regard, Deep and Comprehensive Free Trade Area agreement with the EU, which makes it easier for Georgian wine producers to enter the international market and encourages continued development, is of high importance. This is also reflected on the quality of Georgian wine. Creating more wine brands, including exporting of family-owned wines, is essential for Georgian wine to be able to compete with the countries that have been leaders in the wine market for many years. It is necessary to advertise them and emphasize the advantages that distinguish Georgian wine from other wines. It is also important to raise awareness of winemakers so that they try new markets and do not remain only in local markets [7].

Purpose. *Assessment of the situation in the wine market* in Georgia, identifying the problems of wine market development and suggesting the ways to solve them.

Results. Demand for wine is significantly determined by the factors such as the consumer market, increasing demand for wine tourism, sales channels, etc. [1].

Generally, changes in consumer tastes and preferences significantly affect wine market. Given these features, it is necessary to identify export potential of Georgian wines and develop export-oriented strategies. Taking these features into consideration, it is essential to identify export potential of Georgian wines and develop export-oriented strategies. In addition, it is especially important to re-assess the trends on the global wine market. Economic development and improvement of social conditions of the population in Georgia's regions, especially in Kakheti, largely depends on the scale of wine production and wine export. About 150-200 thousand tons of grapes are produced in Georgia and it is mainly used for wine production. About 30-40 thousand tonnes of grapes are processed by wine companies, 15 thousand tonnes are consumed as table grapes and the remaining over 100 thousand tonnes are processed by unregistered individuals to produce 'family wine'.

The wines produced in Georgia significantly vary according to the viticulture area and the grape species used. Different methods of winemaking are also to be considered. Some of the distinguished Georgian wines are Tsinandali, Mukuzani, Saperavi, Kindzmarauli, Khvanchkara, as well as traditional and widely popular and the so called Kakhuri family wine and Alazani Valley. Development of wine tourism can also play an important factor in expanding the wine market [3]. Preferential agro-credits is also very important for farmers [5].

The winemaking sector in Georgia is gradually developing and it is growing both on locally and oversea markets. In recent years, sales of bottled wine on domestic market have been

increasing and the new countries with good opportunities for export growth have appeared on the international market. According to the National Wine Agency of Georgia, in January-February 2019, 8.77 million bottles (0.75 liters) of wine were exported from Georgia to 32 countries worldwide which is 94% higher compared to the corresponding indicator of 2016. Revenues from wine export amounted to $20.5 million. In terms of volume, the largest increase (280%) in exports is observed on the Chinese market, where 832 thousands of bottles have already been exported. According to the data of 2018, Russia accounts for two third of wine export [10].

Currently, 65-70% of Georgian vineyards are concentrated in Kakheti. This region comes the first according to the vineyard area (33 582 ha.) and is followed by Imereti and Shida Kartli. It is noteworthy that 14 out of 19 wines registered in Georgia are produced only in Kakheti. Improving these and many other indicators should be achieved through the combined efforts of education, science and business. In Kakheti region this should be done through the establishment of an entrepreneurial university on the basis of Telavi University. Such model of university will lead to the formation and strengthening of winemaking clusters in the region [2]. It should be noted that some measures have already been taken in this direction and appropriate educational programs are being implemented with the cooperation with French and Argentinean specialists.

Wines with place of origin account for a steady share of the total export of wine and range from 27.4% to 29.5%, while Kakheti region accounts for 79-82% of total export of wines with place of origin. There are many family-owned wine cellars in Kakheti that represent small and medium sized wine producers. Design of some of the cellars is based on traditional architecture and they have modern technological equipment. However, most of the enterprises are still man-made. About 40-160 tons of wine produced by family cellars are sold every year. In 2018, 86.2 million bottles (0.75 liters) of wine were exported to 53 countries around the world, which is the highest indicator in the past 30 years. The growth compared to 2017 reached 13%. The statistics show that wine export is increasing every year, which is largely due to the DCFTA [11].

Export of wine in 2019 amounted to over 48 million, while the corresponding figure of the previous year was about 41 million. Therefore, we can conclude that total export of 2019 exceeded the corresponding indicator of the previous year. Exports of Georgia's wine accounted for 5.9% of the total exports in 2019

The lack of modern technology is an obstacle to the development of family wine cellars. Family cellars are facing serious competition from the enterprises established by large wine corporations. Therefore, the state should promote the development of small and medium-sized wineries. Increase in export potential and development of SMEs require not only entering new markets but the activities focused on quality improvement as well [9].

Winemaking is a traditional field for Georgia and therefore, quite many wine producing companies are presented on the market. Therefore, there is high competition in the sector [4]. Although some of these companies hold a significant share on the market, the new companies should expect a weak reaction from the established competitors. New companies willing to enter the wine market should have strong financial resources. Regulatory requirements such as permits, licenses and quotas might be a barrier for them. Indirect barriers like requirements imposed by the buyers both on domestic, the EU and other markets, as well as the standards, violation of which leads to the *restriction of export markets*, should be taken into account.

There is a highly competitive environment for Georgian wine to establish on the international market [4]. Supply of grapes and wine exceeds demand for it worldwide. Therefore, Georgia cannot be considered as an exceptional case for low grape prices. The market diversification strategy should focus on delivering high quality grapes. Expansion of Georgian wine markets requires popularization of wines. For this, the following measures need to be taken:

- Informing local and international consumers about Georgia as a successor of continuous experience of vine and wine culture, history and traditions;

- Supporting improvement of wine culture in the local market;
- Promoting the unique way and traditions of Qvevri wine-making both through exhibitions and other communication channels;
- Accounting, registration, passporting of vineyard area; specifying boundaries of specific wine zones;
- Encouraging selection and arrangement of specialized grape vine nurseries;
- Selecting rare and unique species of grapes by regions.

The role of the state in raising the level of awareness of wine-makers regarding the issues such as the demand for different types of Georgian wines in foreign markets; growing demand for bio-wine abroad and the technologies for producing it; exporting wine or wine materials independently; relevant state structures should cooperate with scientific circles more actively and promote joint research and development projects [8].

For the production and exporting of competitive wines and wine materials it is essential to create favorable conditions for the production and processing of foreign grape species such as Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Pinot Black, etc. The following measures need to be taken for the development of the wine market: launching a credit line, maximizing the use of local material resources for production, improvement of legal regulations for business transactions on grape purchase and sale, creating appropriate environment for attracting investments, prioritizing development of marketing services, etc. [6].

Conclusions. Based on the wine market analysis the following conclusions and recommendations were developed:

- The dynamics of wine production in Georgia is increasing. Demand for wine is significantly determined by the factors such as the consumer market, increasing demand for wine tourism, sales channels and others. Development strategies for Georgian wine market should be developed based on the above factors.
- Small and medium wine companies account for a large share of Georgian wine market. Expanding the share of companies in Georgian wine markets requires popularization of wines. For this purpose, it is necessary to inform local and international consumers about the continuous experience of Georgian vine and wine culture, history and traditions, as well as the competitiveness of these products.

Georgia has the greatest potential to establish itself on the European market. A growing trend of popularity of Georgian wine is observed, which naturally has a positive impact on the growth of Georgia's economy as well as on introducing Georgia as a 'wine homeland'.

***References*:**

1. Anderson K., Nelgen S., Wine's Globalization: New Opportunities, New Challenges Kym Anderson and Signe Nelgen (Wine Economics Research Centre), 2011

2. Gagnidze, I., 'From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach', Int. J. Markets and Business Systems, Vol. 3, No. 2, pp.181–196. DOI: 10.1504/IJMABS.2018.10011650, 2018

3. Kharaishvili, E., Gechbaia B., Wine Brand and Wine Tourism Development Perspectives in Georgia Journal Innovative Economics and Management, T. 3, Volume IV, 2017

4. Kharaishvili E., Small Farm Diversification Opportunities in Viticulture-Winemaking Sector of Georgia. ICEBMM 2016: 18th International Conference on Economics, Business and Marketing Management, Paris, France, May 16-17, 2016

5. Kharaishvili, E., The Impact of Preferential Agro Credit on the Development of Agribusiness in Georgia, 2018. ECOFORUM. Volume 7, Issue 1(14), 2018

6. LazariaSvili T., Problems of Viticulture and Winemaking Development in Kakheti Region, Monograph, Tbilisi, 2007

7. Lazariashvili, T., Wine Market Development Opportunities in Georgia. International Scientific Conference "Structural and Innovative Problems of Economic Development", Paata Gugushvili Institute of Economics, June 23-24, pp. 326-330, 2017

8. *LazariaSvili T. Effectiveness of Subsidy Programs in Viticulture and Winemaking, Journal. "economist", N2, 2016*
9. *Kakheti Regional Development Strategy 2014-2021, Development Strategy of Kakheti Region 2014-2021 http://gov.ge/files/275_38368_341843_136617.09.13%E2%80%931.pdf*
10. *Georgian Wine Agency, georgianwine gov.ge/geo/company*
11. *Geostat.ge https://www.geostat.ge/en*

Лєзіна А.В., к.е.н.,
ст. викладач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
lezya86@gmail.com
Плетяк В.О.,
студентка гр. РТ-202
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
valia_pletiak@ukr.net

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Анотація. В роботі представлено зміни та розвиток методів управління вітчизняних підприємств, проаналізовано їх основні сфери застосування серед широкого загалу суб'єктів господарювання. Виокремлені основні недоліки та поле невирішеної проблематики для подальшого вдосконалення управлінської складової в бізнес структурах.

Ключові слова: менеджмент, організаційні зміни, розвиток, менеджер.

Актуальність. В умовах сучасного інноваційного розвитку ринкової економіки світу питання щодо управління підприємством займають достатньо вагоме місце для вітчизняних керівників. Про це свідчить економічний стан нашої держави та відмінності в системі управління порівняно з представниками інших країн. За результатами теоретичних напрацювань та висновків практичної реалізації варто відзначити, що для ефективного управління будь-якою організацією треба враховувати всі можливі ризики, в тому числі і проблеми, що можуть виникати на шляху та звичайно в менеджменті. Сучасний стан українського менеджменту та його організаційна функція є не дуже вдосконаленою, оскільки ми маємо нижче середнього рівень праці та відповідно такий же рівень якості праці на вітчизняних підприємствах, що відповідно впливає на опосередкований рівень конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання. Саме тому, виникає низка питань в напрямі осмислення проблематики менеджменту та розв'язання поставлених завдань. Щоб не допускати помилок надалі, нам необхідно навчитися приймати та шукати оптимальні рішення в умовах нестабільності та невизначеності економічного життя, характерного для сучасного стану України. Тому даний напрямок є дуже актуальним на сьогодні.

Постановка задачі (мети). Метою даної роботи є дослідження факторів впливу на український менеджмент та особливості його впливу, формування кластерів щодо вдосконалення.

Результати. Обраним напрямом дослідження присвячують свої наукові праці вітзняні та закордоні вчені. Такі як А. Л. Гапоненко, А. М. Орлова, В. В. Ільїна, Боба Нільсона, В. Г. Федоренко. В області осмислення проблем українського менеджменту і його організаційної культури достатньо продуктивно працюють українські вчені: Б. П. Будзан, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, М. В. Туленков, Г. Л. Хаєт й інші. Аналіз останніх публікацій науковців

засвідчує плюралізм підходів та низку доповнень, що формує узагальнене уявлення щодо необхідності підвищення менеджменту освіти.

За класичним підходом менеджментом вважається науковий напрям, який спирається на закономірності та закони сьогодення, конкретні якісні правила, методики та технології. Також менеджмент має відношення до людських спільнот, які не схожі між собою, мають різні життєві стимули, звички, традиції, різний рівень освіти, ведуть різні способи життя. Тобто, менеджмент відіграє допоміжну роль, де людське суспільство перетворюється на високоорганізоване, ефективне, потужне, якісне об'єднання особистостей. Якщо здійснювати перехід від теорії до практики, то варто приймати такі моделі та принципи, які будуть відповідати місцевим умовам, культурним звичкам та традиціям суспільства.

Серед різного типу проблем в Україні також існує недостатня кількість висококваліфікованих кадрів. Українському менеджменту тяжко буде зробити великий крок вперед без усвідомлення отримання високого рівня кваліфікаційних та компетентнісних якостей. Для цього вважаємо за доречне необхідно отримувати знання та досвіду, що може бути представлено в навчальному процесі, на курсах засвоєння базових методів менеджменту, під час аналізу основних концепцій, норм та правил, а також під час формування навичок аналізу отриманого досвіду та за методом асоціації впровадження надбання різних сфер життя в виробничий процес.

Наразі економічне середовище все стрімкіше розвивається та невпинно запроваджує технологічні надбання. За даних умов людський фактор, а саме управлінська складова в діяльності бізнес структур, вимагає від керівників новітніх підходів, що спонукає тим самим до долання стереотипів та запровадження змін. Постає необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які складалися протягом тривалого часу. [1]

В результаті аналізу існуючих методів управління, що присутні на підприємствах вітчизняного сектору економіки можна виділити умовно три основні методи менеджменту. А саме:

1. Система менеджменту, яка залишилася від радянських часів. Жорстка централізація, слабка мотивація працівників, що є типовими ознаками. І всі вони несуть за собою низьку продуктивність праці, нездатність підприємств виходити на зовнішні ринки через брак якості продукції. Така ситуація спостерігається найчастіше на великих підприємствах, які беруть свій початок в період середини минулого століття. Це пов'язано з налагодження системності та виробничого процесу того часу, яка була спрямована в більшій мірі на кількість, а не на якість. На даний момент представниками бізнес одиниць, які використовують застарілий метод є великі підприємства важкої промисловості, медична сфера (лікарні), державний сектор управління (адміністрації, учбові заклади) тощо.

2. Система менеджменту, яка виникла в малих та середніх підприємств. Ознаки, які про це говорять: спрощена організаційна структура підприємств, відсутність стратегії розвитку підприємства. Даний стиль управління найчастіше мав зародження в перехідний період заснування суб'єктів господарської діяльності – зміна економічних відносин від радянської системи планування до капіталістичного устрою ведення бізнесу. В період кінця двадцятого століття, коли почали масово засновуватись підприємства інформації щодо якісного менеджменту було вкрай не достатньо. Саме тому до сьогодення спостерігається відсутність сплановних дій та стратегічного планування для даних представників ринку.

3. Система менеджменту, яка була запроваджена в наслідок залучення іноземних компаній на український ринок та/або завдяки запозиченню досвіду відповідних інвесторів. В цій системі виникає впровадження іноземних підходів до управлінської діяльності. Така ситуація спостерігається останні роки в період з початку

двадцять першого століття, коли вітчизняний ринок став набагато сприятливішим для іноземців. Відповідно, великий масив інформації від закордонних вчених та практиків почав впроваджуватись в системи управління українськими компаніями. Така ситуація сприятливо впливає на розвиток внутрішньо-організаційного середовища підприємств, а також формує зовнішню культуру ведення бізнесу в країні.

Відповідно, ретроспективний аналіз вказує на поступові зміни в бізнес середовищі, але швидкість розповсюдження та запровадження сучасних методичних концепцій має не великі темпи. На думку деяких вчених причина в тому, що зовнішні чинники мають потужний вплив на корпоративний сектор економіки України та не сприяють її покращенню через бачення нашої держави лише полем для сировини [2, с. 35].

Наразі менеджмент українських компаній має низку не вирішених складових, серед яких варто відзначити:

- першою проблемою, яку можна виділити серед українського менеджменту – це самовпевненість, більшість керівників впевнені, що лише вони знають, як правильно чинити в тих чи інших умовах і до думки конкурентів прислуховуватися зовсім не варто;
- наступною значною проблемою є те, що більшість українських підприємств зосереджений лише на заробітку грошей. Для умов сьогодення це є дуже актуальним, оскільки дуже часто є недостатня творчість та духовність;
- відсутність соціальної відповідальності бізнеса, що в безпосередньо пов’язана з методами керівництва підприємств. Тобто очільники бізнесу не намагаються бути відповідальними за продукт та/або послугу, яку вони надають;
- наступною проблемою є те, що дуже мало хто з працівників бізнесу думає про своїх потенційних споживачів. Наша країна не доросла до орієнтації на клієнта. Просто важливо вижити за будь-яку ціну та конкурувати на своєму сегменту ринку;
- також проблемою є створення конкуренції та відповідно жага до лідерства. Ми можемо бачити, які виникають проблеми в суспільстві, де люди не вміють співпрацювати в колективі і морально та фізично знищують свого конкурента;
- і ще варто відзначити відсутність бажання керівництва створювати колективи, групи працівників, які будуть працювати злагоджено та продуктивно. Дуже часто трапляються ситуації коли керманич не вважає за потрібно навчити своїх підлеглих, а натомість легко змінює кадри;
- значною проблемою є зосередженість на числах, що називається «нічого особистого». Через цю зацикленість в цифрах виникає проблема у відносинах та конфлікти;
- і на останок, одна з найважливіших –мотивація щось змінювати, лише стара стабільність, яка присутня ще з радянських часів. Набагато простіше зосередитись на своїй посаді, «залишитись в кріслі», пишатись старими досягненнями і не думають про те, що можна створювати якісь нові проекти і йти вперед до нових перемог та цілей. [3]

Підприємство - це, перш за все, соціальна система, ефективність роботи якої залежить від працівників. Завдання керівництва полягає в умінні максимально використовувати цей потенціал. Вирішальне значення тут мають такі чинники, як лідерство, відповідальність, мотивація, поведінка, культура, моральність, доброзичливість, стосунки в колективі. Довготривале панування тоталітарної системи призвело до того, що в українському суспільстві знизився моральний рівень найактивнішої частини населення. У трудових відносинах глибоко вкоренились такі негативні риси, як безвідповідальність, несамостійність, неповага до праці інших людей, інертність та безініціативність, бажання задовольнити лише свої інтереси та ігнорувати чужі, зневажливе та безвідповідальне ставлення до свого здоров'я і довкілля, небажання цінувати робочий час, ігнорування інструкцій, стандартів, правил, законів тощо.

Висновки. В теперішніх умовах існування представники бізнесу в різним спосіб намагаються застосовувати новітні способи та методи менеджменту з метою ефективного управління суб'єктами господарювання. Нажаль, довготривалий процес існування в плановій економіці не може бути швидко перекваліфікований в сучасні методи управління. Підтвердження цьому є аналіз, проведений в роботі, що засвідчує бажання та намагання керманичів змінювати основні принципи ведення бізнесу. Нажаль варто відзначити і проблеми, які ще не змінено. Ми вважаємо, що за сучасних умов цифровізації та інновацій потрібно розширювати межі свого уявлення та повсякчас змінюватись. Бо менеджмент як наука навчає як, володіючи інформацією щодо методичного та теоретичного підгрунтя, досягти тих чи інших управлінських завдань, успіху та лідерства в умовах конкретного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лесечко М. Українська модель менеджменту // http://sd.org.ua/news.php?id=7821
2. Іванова Т.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту / Т. В. Іванова. Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції (28 жовтня 2016 р.) – Київ : Національний авіаційний університет, 2016. – С. 35.
3. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху // http://blog.management.com.ua/item/1172

Liezina A. V., PhD
Senior Lecturer of Management Department
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
lezya86@gmail.com
Pletiak V.
student of gr. Tourism-202
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
valia_pletiak@ukr.net

STATE AND PROSPECTS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE

Abstract. The paper presents changes and development of methods of management of domestic enterprises, analyses their main areas of application among a wide range of economic entities. The main shortcomings and the field of unresolved issues are highlighted for further improvement of the managerial component in business structures.

Keywords: management, organizational changes, development, manager.

Лєзіна А. В., к.е.н.
старший викладач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
lezya86@gmail.com

УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА ВПЛИВУ НА ВНУТРІШНЬОГО КЛІЄНТА ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В роботі проаналізовано підходи науковців в площині маркетингу персоналу, представлені основні складові холістичного маркетингу, а також сконцентровано увагу на внутрішньому маркетингу з огляду на актуальність та необхідність висвітлення питання щодо відношення до внутрішнього клієнта

підприємства. Також в роботі представлено основні класичні функції менеджменту, що застосовуються в процесах управління компаніями та їх взаємозв'язок з основними засадами та впливом на підлеглих.
Ключові слова: персонал, внутрішній клієнт, управління підприємством.

Актуальність. На даний час розвиток світових тенденції щодо забезпечення очікувань зацікавлених сторін все більше актуалізується та набуває значущості. В реаліях українського бізнесу дане питання також виокремлюється з поміж інших факторів, спрямованих забезпечити конкурентні переваги суб'єктів господарської діяльності. Наразі більшість представників бізнес середовища опікується питаннями створення тих продуктів та надання відповідних послуг, які будуть беззаперечно користуватись попитом серед клієнтів та широкого загалу ринку, тобто серед зовнішніх стейкхолдерів підприємства. Проте питання налагодження взаємозв'язку з підлеглими та працівниками переходить на другий план. Оскільки, саме ці зацікавлені особи безпосередньо задіяні в операційних процесах компаній, варто більш поглиблено звернути увагу на означене питання.

Постановка задачі (мети). Метою даної роботи є визначення взаємозв'язку управлінської складової та внутрішнього клієнта підприємства, а також представлення ймовірних напрямів їх взаємного впливу.

Результати. На даний час в сучасних швидкоплинних та «жорстких» умовах конкуренції будь-яке підприємство прагне забезпечити свій сталий прибуток, отримати конкурентні переваги на ринку та зафіксувати (хоча б на короткостроковий період) монопольні привілеї. За останні роки мейнстрімом в забезпеченні означених прагнень для бізнес структур стали соціальна відповідальність, принципи «причетності», забезпечення інтересів стейкхолдерів, маркетинг персоналу тощо. Щодо останнього напряму – він набуває поширення все більше та надає можливість компаніям створювати саме той продукт/послугу, якої наразі потребує ринок за умов формування сприятливого становища до працівників.

Аналіз публікацій науковців [1-6] в площині маркетингу персоналу (а саме холістичного спрямування) показав наявність широкого спектру підходів до даного визначення. На нашу думку всі вони доповнюють один одного та спираються на загально прийнятий підхід щодо ототожнення працівників бізнес організацій з продуктом, для отримання якого потрібно забезпечити процеси управління та оптимізації.

Холістичний маркетинг як трендовий напрям науки передбачає одночасне використання внутрішнього, інтегрованого і соціально відповідального маркетингу, а також маркетингу відносин (табл. 1).

Саме в площині першої складової має прояв поняття «внутрішній клієнт», тому необхідним є забезпечення з точки зору роботодавця всього необхідного спектру дій за для отримання максимальної віддачі від підлеглих.

На наш погляд в сучасних умовах існування бізнес структур очевидним є постійний перетин різних наукових течій та, відповідно, отримання ефекту синергії від цього процесу, що є найбажанішим результатом. Відповідно, в рамках дослідження означеного питання доречним є провести аналіз управлінської складової в діяльності суб'єктів господарської діяльності (тобто прояву основних функцій менеджменту підприємства) та внутрішнього маркетингу, який також має прояв серед працівників.

Таблиця 1

Концепція холістичного маркетингу та її складові за Ф. Котлером

Складові холістичного маркетингу	Характеристика впливу
1	2
Внутрішній маркетинг	Відділ маркетингу
	Топ-менеджмент
	Інші відділи підприємства

Складові холістичного маркетингу	Характеристика впливу
Інтегрований маркетинг	Комунікації
	Товари і послуги
	Канали
Соціально-відповідальний маркетинг	Етика
	Екологія
	Право
	Суспільство
Маркетинг відносин	Покупки
	Канал
	Партнери

Джерело: [7].

Спираючись на класичні функції менеджменту необхідними діями вважаємо наступні:

1. Починаючи цикл менеджменту, під час застосування функції планування доречним є представлення не тільки формування стратегії розвитку компанії, а й з'ясування місця працівників в даних планах, що може покращити їх статус на підприємстві. Вважаємо за доречне під час формування короткострокових планів дослухатись до думки працівників та корегувати дії у відповідності до їх «бачення» майбутніх трансформацій. Щодо довгострокового планування – кращим варіантом є проведення попереднього опитування з метою з'ясування бачення працівниками напрямів розвитку, а також за результатами опрацювання відповідей - представлення основних концептуальних засад розвитку підприємства. В даному випадку доречним є застосування маркетингових інструментів. Так на світовій арені яскравим представником залучення працівників до стратегічного планування є компанія Toyota. На даному підприємстві поважають думку кожного працівника та регулярно відслідковують їх вподобання за методом проведення опитувань. Тобто формують взаємовідносини з підлеглими за основними концептуальними напрямами внутрішнього маркетингу, що підтверджує спрямованість топ-менеджменту компанії бачення в працівниках своїх клієнтів.
2. Наступна складова управління - функція організації може бути спрямована на формування нових та/або оновлених груп для співпраці в рамках підрозділів підприємства. Така позиція формується на основі перепроектування робіт під час операційної діяльності компанії, що за класичним підходом менеджменту є гарним підходом щодо збагачення праці підлеглих. Таким чином можливе набуття нових компетенції виконавцями робіт, налагодження приязних та ділових стосунків, а також повсякчасний розвиток кар'єри в межах однієї компанії. Тобто під час налаштування організаційних процесів вадливим є дотримання клієнтоорієнтованого підходу, що спрямований на працівників підприємства.
3. Під час застосування функції мотивації непоганим важелем впливу та орієнтацією на колектив працівників є застосування основних концепцій змістовних теорій мотивації. Яскравим інструментарієм означеної класичної течії є забезпечення потреб за ієрархічною теорією А. Маслоу. Тобто керівникам компанії доречним є спочатку визначити основні потреби своїх підлеглих, а потім забезпечувати їх не просто за рахунок отримання достойної заробітної плати, премії, участі в командах та керівництва цих команд, а й формувати постійний дух співпраці з підлеглими, забезпечувати їм впевненість в майбутніх перемогах, критично та справедливо оцінювати здобутки та недоліки підлеглих. Також варто звернути увагу на підсилення духу команди за рахунок значущості кожного в ній. Так наразі гарним прикладом серед компаній світового рівня є представлення мотиваційні заходи компанії Toyota та корпорації

Facebook. Автомобільний холдинг наразі поширює серед своїх представництв постійну інформацію щодо відсотка надійності своїх виробів та наголошує на причетності кожного працівника до таких високих показників. Це підсвідомо позитивно впливає на формування важливості та «значущості» підлеглих різних рівнів підприємства. Щодо підприємства соціальної мережі та спілкування, то вже на етапі формування колективу майже всі респонденти, які згодом стали працівника компанії, наголошували на тому, що для них було надзвичайно важливо отримати роботу саме в даній компанії. Тобто, застосування маркетингових інструментів (реклама, просування тощо) щодо визначення переваг роботи в компанії підвищують її привабливість в очах працівників.

4. Щодо останньої функції управління, яка тісно пов'язана з попередньою та дає інформацію для наступного кола менеджменту, слід відзначити що в рамках відношення до працівників як до своїх клієнтів варто застосовувати демократичний підхід. Саме завдяки такому контролю можливим є отримання високого рівня довіри та поваги з боку працівників, що в свою чергу позитивно впливатиме на їх прагнення до роботи та високий рівень віддачі. Світовий досвід доводить, що деспотичний та авторитарний стилі управління можуть бути задіяні лише на короткостроковий період, а також в той же час характеризуються великою плинністю кадрів. Ми вважаємо, що дане становище і більшості випадків не стосується сучасних бізнес організацій, які прагнуть до сталого розвитку.

Висновки. Підсумовуючи наведені аргументи, можна визначити тісний взаємозв'язок холістичної складової маркетингу, а саме внутрішнього маркетингу, та основних класичних функцій менеджменту, що мають прояв в сучасних ринкових умовах. Розвиток обох наукових течій має беззаперечний прояв серед світової практики. Саме тому вважаємо за доцільне визначити, що поєднання інструментарію маркетингу та менеджменту в напрямі забезпечення задоволеності працівників та відношення керівництва компаній до підлеглих як до власних клієнтів, забезпечить ефект синергії та дозволить представникам бізнес структур мати сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. *Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посібник для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.*
2. *Кропивка Ю.Г. Економічна сутність маркетингу персоналу // archive.nbuv.gov.ua*
3. *Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом // www.dis.ru.*
4. *Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной сфее. – М.: Экономист. – 2006. – 428 с.*
5. *Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы // www.uamconsult.com.*
6. *Швецова К. Что такое маркетинг персонала и нужен ли он организации // akme.su.*
7. *Kotler, Ph., Keller, K.L., & Pavlenko, A.F. (2008). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Kyiv :Khimdzhest [in Ukrainian].*

Liezina A. V., PhD
Senior Lecturer of Management Department
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
lezya86@gmail.com

MANAGEMENT COMPONENT IMPACT ON INTERNAL CLIENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. The paper analyzes the approaches of scientists in the field of personnel marketing, identifies the main components of holistic marketing, and focuses on internal marketing with regard to the relevance and need to clarify the issue of the relationship to the internal client of the enterprise. The paper also presents the basic classical management functions that are used in the processes of managing companies and their relationship with the main principles and influence on subordinates.

Keywords: staff, internal customer, enterprise management.

Лінькова О.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
ДВНЗ Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інституту»
linkova.lena.yu@gmail.com

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

Анотація. *Обґрунтовано, що успіх в бізнесі можливий за умови реалізації організаційного розвитку. При цьому актуальними проблемами менеджменту виступають: підбір кадрів; зміна стратегії; негнучкість структур; визначення критеріїв ефективності роботи. Для їх розв'язання запропоновано комплексний підхід на основі інструментальної і ціннісної складових.*

Ключові слова: *управління змінами, комунікації, протиріччя менеджменту, лідерство.*

Актуальність. Відкритість економіки України до світових стандартів якості життя у всіх сферах ставить перед вітчизняним бізнесом вимоги адаптації систем управління. Головними рисами сучасності є: прискорення темпів розвитку інформаційних технологій, глобалізація ринків збуту, посилення екологічних проблем. Господарюючі суб'єкти будь-якої країни відіграють не тільки роль забезпечення економічної стабільності, а й соціальної рівноваги в суспільстві через організаційні цінності та забезпечення робочими місцями. Постійні зміни умов господарювання є викликом для менеджменту, який має забезпечувати організаційний розвиток бізнесу. Вивченням сучасних проблем менеджменту займаються вітчизняні та закордонні вчені. Так, О. Ємельянов опрацьовує моделі оцінки економічного розвитку підприємств [1]. М. Ліпін виокремлює актуальні фактори людського розвитку за часів викликів XXI століття [2]. М. Гончар всебічно аналізує запровадження системи стрес-менеджменту в практику бізнесу [3]. С. Король досліджує вплив соціальної відповідальності бізнесу на результати його діяльності [4]. Вплив трансформаційних процесів на розвиток різних сфер досліджує М. Савчук [5].

Для організаційного розвитку вирішальними є робота щодо професійного зростання персоналу та інформаційної підтримки управлінських рішень, але на нашу думку недостатньо сформовано комплексний підхід щодо практичної реалізації в бізнесі науково обґрунтованих рекомендацій покращення результатів роботи.

Постановка задачі (мета). Мета роботи – проаналізувати вузькі місця сучасного менеджменту та можливі підходи для їх вирішення. Основні завдання: виділення актуальних протиріч менеджменту; систематизація факторів, які визначають успіх використання відповідного підходу до вирішення проблеми менеджменту.

Результати. На думку бізнес-консультантів Ю. Мироненко та А. Тереханова бізнес не може успішно функціонувати не розвиваючись організаційно, що пов'язано із змінами у зовнішньому середовищі [6]. Тому організаційний розвиток забезпечує виживання підприємства. Основні варіанти визначення організаційного розвитку: механічний (вирішення проблем, які виникають), експертні оцінки (керівниками функціональних підрозділів підприємства), науково обґрунтовані (системний підхід).

О. Гассман, К. Франкенбергер та М. Шик пропонують бізнес-моделі вже успішних компаній, а також описують ситуації, коли доречно скористатися певними моделями [7].

Можливість отримання якісної освіти он лайн, інформаційне перевантаження менеджерів, високі темпи глобалізації, зростання частки нематеріальних активів, плинність кадрів та міграція населення – відмінні риси інформаційної економіки, які впливають на систему управління бізнесом. Вітчизняна економіка має реагувати на певні особливості розвитку: військовий конфлікт, реформування державного управління, недосконалий інвестиційний клімат. Менеджмент стикається з новими проблемами:

підбір кадрів (досвід – освіта за спеціальністю);

частота зміни стратегії підприємства;

негнучкість структур управління;

необґрунтованість розширення бізнесу (відсутність прогнозів);

визначення критеріїв ефективності роботи;

зміна власників – зміна менеджерів;

підвищення кваліфікації менеджерів;

перевантаження персоналу.

За таких умов практика бізнесу містить сукупність протиріч, які збалансовує поведінка менеджера:

контроль процесів та прояв ініціативи виконавцями;

централізованість розподілу бюджету підприємства та оперативність прийняття управлінських рішень;

різноманітна взаємодія менеджера з підлеглими та недостатність досвіду менеджера;

поєднання в одній особі власника і менеджера;

інструментальна система (завдань) – система взаємин (цінності).

Заходи щодо розв'язання зазначених проблем в менеджменті:

розвиток комунікаційних процесів (реалізація основної ролі менеджера – ведення переговорів, вибір менеджером стилю спілкування для підвищення ефективності комунікацій);

прискорення реакції на зміни в зовнішньому середовищі (використання неформальних зв'язків);

перевірка розстановки пріоритетів;

розробка програм управління;

оновлення методик навчання менеджерів;

головне завдання менеджера за сучасних умов – управління змінами, для успішної реалізації якого зростає потреба у лідерстві (створення образу компанії в майбутньому та вплив на цінності, емоції, неформальні комунікації);

вплив на результати діяльності через елементи корпоративної культури (філософія, політика, правила поведінки);

опрацювання механізмів зворотного зв'язку при прийнятті управлінських рішень (при реалізації завдань, при плануванні, при встановленні цілей).

Базою для підвищення результативності системи управління бізнесом за сучасних умов є реалізація міжнародних стандартів ISO та перепідготовка менеджерів. Реалізація міжнародних стандартів дозволить оптимізувати інструментальну складову управління, а підвищення рівня компетентності менеджерів – ціннісну. Практичне запровадження міжнародних стандартів містить розгалужену сферу ринкової консультаційної допомоги і потребує від менеджерів вирішення питання щодо масштабів їх запровадження у власний бізнес, виходячи з фінансових можливостей та ринкової необхідності (першочерговими є напрямки бізнесу пов'язані з виходом на європейські ринки збуту).

Ціннісна складова потребує: рішення власника щодо призначення топ керівників та опрацювання місії бізнесу. Робота топ менеджерів має містити складові постійного навчання та розширенні професійного досвіду. Доречним є формування складових навчання менеджерів з урахуванням: стадії життєвого досвіду компанії; рівня супротиву менеджерів змінам, які проводить власник; очікуваних результатів та можливих ризиків їх отримання. Найбільш доречними методами перепідготовки менеджерів є практичні, тому що вони спрямовані на формування певних навичок (симпозіуми, конференції, тренінги, майстер-класи, ділові ігри). Програми підвищення кваліфікації менеджерів мають враховувати певні особливості: використання інструментів влади, обмеження часу, суб'єктивний погляд на певні завдання.

Очікувані результати залежать від прийняття керівництвом ідеї необхідності оновлення не тільки структурних складових бізнесу на базі інформаційних технологій, а й тих, що пов'язані з використанням потенціалу персоналу.

Висновки. Головна вимога сучасності до менеджменту прискорення реалізації змін в бізнесі. Аналіз особливостей сучасної економіки та систем управління дозволяє запропонувати комплексний підхід на основі поєднання інструментальної та ціннісної складової управління до вирішення проблем менеджменту та отримання відповідних результатів. Запропонований комплексний підхід до вирішення сучасних проблем менеджменту має дві складові: інструментальну та ціннісну. Реалізація на практиці інструментальної складової потребує поступового впровадження на підприємстві вимог міжнародних стандартів ISO, а ціннісної – системного підвищення кваліфікації топ менеджерів за напрямками лідерство, комунікації, використання інформаційних технологій, конфлікти.

Використання комплексного підходу дозволить об'єднати зусилля власників і менеджерів для отримання максимально можливих результатів на рику завдяки урахування запитів споживачів та конкурентоспроможності системи управління. Можливим ризиком використання комплексного підходу до управління є спрямованість топ менеджменту на отримання короткострокових результатів. Основним компенсатором можна передбачити командну роботу власників та топ менеджменту над використанням запропонованих заходів.

Список використаних джерел:

6. *Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: Монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 280 с.*
7. *Ліпін М. В.Освіта в модифікаціях сучасного світу : монографія / М. В. Ліпін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 340 с.*
8. *Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 272 с.*
9. *Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку : монографія / С.Я. Король. – Київ : Київ. нац. торгівельно-економічний. університет, 2016. – 416 с.*
10. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг): монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2019. – 548 с.*
11. *Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Организационное развитие компании. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml (дата звернення: 12.02.2020).*
12. *Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Пер. с англ. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов (The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business). Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.*

Linkova H.Y., *PhD.,*
Assosiate Proffesor of Management and Taxation Department,
State higher education institution
National technical University "Kharkov Polytechnic Institute"
Linkova.lena.yu@gmail.com

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Summary. *t is substantiated that success in business is possible provided the realization of organizational development. At the same time the actual problems of management are: recruitment; change of strategy; inflexibility of structures; defining performance criteria. To solve them, we propose a comprehensive approach based on instrumental and value components.*

Key words: *change management, communication, management contradictions, leadership.*

Manana Kharkheli
PHD, Associate Professor, Management and Administration Department,
Tbilisi State University
manana.kharkheli@tsu.ge

Giorgi Morchiladze
PHD, Lecturer, Faculty of Business Technologies
Georgian Technical University
Giorgimorchiladze17@gmail.com

ISSUES TO BE CONSIDERED DURING DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS

Summary. *The success of any company over the long term, among other factors, depends on management skills and competence. This research also addresses the issue of leadership, in particular in article is described: essence and theoretical foundations of leadership (The great man theory, The trait theory, Behavioral Approach, The situational theory of leadership, Path goal theory, LMX theory , Transformational Leadership, Authentic leadership, Adaptive Leadership etc.), skills which are needed for effective leadership and issues which should be considered during developing these skills*

Key words: *Leadership, CEO, Personnel Management*

Introduction. Each company's success depends on its CEO's skills and competence. If CEO has leadership skills, significantly increases company's competitive advantages. Leadership skills are necessary for the successful management. Management can be defined, as mental and physical process, which is performed out together with staff by delegating responsibilities. Leadership is a process by which a person influences the members of the group, and forwards them to a certain goal. CEO at the same time should be an effective manager and leader. Given topic explains what is leadership, what skills are needed for the manager, to be effective leader (Perspectives vision, insight, self-confidence, courage, intuition, communication skills, realism etc) and how can he/she improve these skills.

Purpose. The purpose of the study was to determine what skills and qualities a manager needs to be an effective leader and how he or she can develop these skills. To achieve this goal, we set out the following tasks: To investigate the essence of leadership, Theoretical foundations of leadership, Skills needed for effective leadership, Explore the qualities needed to implement effective leadership, find ways to develop leadership skills and qualities.

Results.

1.The essence and theoretical foundations of leadership

To determine what skills are needed and how to develop them to become more effective leaders, we must first determine what is leadership. Main Theories related to leaderships are following:

- The great man theory: The great man theory of leadership states that some people are born with the necessary attributes that set them apart from others and that these traits are responsible for their assuming positions of power and authority. A leader is a hero who accomplishes goals against all odds for his followers.

- The trait theory: The trait theory of leadership is an early assumption that leaders are born and due to this belief, those that possess the correct qualities and traits are better suited to leadership. This theory often identifies behavioural characteristics that are common in leaders

- Behavioral Approach: The style approach emphasizes the behavior of the leader. This distinguishes it from the trait approach, which emphasizes the personality characteristics of the leader, and the skills approach, which emphasizes the leader's capabilities. The behavioral

approach focuses exclusively on what leaders do and how they act. In shifting the study of leadership to leader behaviors, the behavioral approach expanded the research of leadership to include the actions of leaders toward followers in various contexts.

- The situational theory of leadership: The situational theory of leadership refers to those leaders who adopt different leadership styles according to the situation and the development level of their team members. It is an effective way of leadership because it adapts to the team's needs and sets a beneficial balance for the whole organization.

- Path goal theory: Path goal theory of leadership is about how leaders motivate followers to accomplish designated goals.

- LMX theory: Leader– member exchange (LMX) theory take approach and conceptualizes leadership as a process that is centered on the interactions between leaders and followers. LMX theory makes the dyadic relationship between leaders and followers the focal point of the leadership process.

- Transformational Leadership: Transformational leadership is part of the "New Leadership" paradigm, which gives more attention to the charismatic and affective elements of leadership. As its name implies, transformational leadership is a process that changes and transforms people. It is concerned with emotions, values, ethics, standards, and long-term goals. It includes assessing followers' motives, satisfying their needs, and treating them as full human beings

- Authentic leadership: Authentic leadership represents one of the newest areas of leadership research. It focuses on whether leadership is genuine and "real." As the title of this approach implies, authentic leadership is about the authenticity of leaders and their leaders

- Adaptive Leadership: As the name of the approach implies, adaptive leadership is about how leaders encourage people to adapt—to face and deal with problems, challenges, and changes. Adaptive leadership focuses on the adaptations required of people in response to changing environments.

Each of the above theories contains an element of truth, although not one of them is perfect. There are many ways to finish the sentence "Leadership is . . ." In fact, as Stogdill (1974, p. 7) pointed out in a review of leadership research, there are almost as many different definitions of leadership as there are people who have tried to define it. It is much like the words democracy, love, and peace. As Peter g.Northouse Defines leadership, Despite the multitude of ways in which leadership has been conceptualized, the following components can be identified as central to the phenomenon: (a) Leadership is a process (Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers); (b) leadership involves influence (It is concerned with how the leader affects followers. Influence is the sine qua non of leadership. Without influence, leadership does not exist); (c) leadership occurs in groups (Groups are the context in which leadership takes place), (d) leadership involves common goals (Leaders direct their energies toward individuals who are trying to achieve something together).

Based on these components, the following definition of leadership is used in this text: Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.

2. Characteristics and skills required for effective leadership

The success of the company is directly related to the competence and skills of the people who work in the company. The fact that the company is on the market today is no guarantee that it will be 3 years later (Due to competition, unstable environment and other factors). For the company to survive in a long term, its employees and management must constantly develop. The purpose of this section is to describe leadership development methods and issues that need to be considered in this process.

There are many researches related to leadership skill, for example In the model proposed by Katz in the Harvard Bussiness Review, titled "Skills of an Effective Administrator" from 1955, he recognizes three different abilities that a leader should have. These are:

- Technical Skills
- Human Skills
- Conceptual Skills

Katz argued that these skills are quite different from traits or qualities of leaders. Skills are what leaders can accomplish, whereas traits are who leaders are (Northouse, 2007, p.40). A technical skill is knowledge about and competency and proficiency in a specific work or activity. A human skill is one that enables to work with people. It is different from technical skills which has to do with working with things. These abilities help us to get along with people and to communicate and work within teams. A conceptual skill are abilities to work with ideas and concepts. These skills enable us to understand and better decide the actions and measures that has to be taken in a particular field of work.

Also there are interesting studies by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding related to leadership skills. The skills model frames leadership by describing five components of leader performance. At the heart of the model are three competencies: problem-solving skills, social judgment skills, and knowledge. These three competencies are the central determinants of effective problem solving and performance, although individual attributes, career experiences, and environmental influences all have impacts on leader competencies. Through job experience and training, leaders can become better problem solvers and more effective leaders.

Conclusions. Every company needs an effective leader to achieve its goals. However, an effective leader is directly related to the qualities and abilities that a leader must possess. According to many studies, there has been identified main skills, which should have leaders, For example: Technical Skills, Human Skills, Conceptual Skills, problem-solving skills, social judgment skills and knowledge. We recommend company executives to focus on developing these skills, but it is important to take into account, that not only these skills can be most important, for effective leadership, and management should always ask themselves and others, is it needed or not, to work on others competene or skills.

References

1. *Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), The nature of leadership (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage*
2. *Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free press*
3. *Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.*
4. *Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London:Sage.*
5. *Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.*
6. *Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mamford, M. D. (2000) Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. Leadership Quarterly, 11 (1), 65-86*
7. *Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33 (1). pp. 33-42*
8. *Fayol, H. (1916). General and industrial management. London: Pitman.*
9. *S.(1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. Leadership Quarterly,2,289-315*
10. *Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Connelly, M.S., & Marks, M. A. (2000). Leaders as creators: Leadership skills: Conclusions and future directions. Leadership Quarterly,11 (1), 155-170.*
11. *Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.*
12. *Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems,"Leadership Quarterly 11 (1), 11-35.*

13. *Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. Group and Organization Management. 19 (6), 659-685.*
14. *Peter g.Northouse, Leadership Theory and Practice, Seventh Edition, SAGE Publications, United States of America, 2016, 521*

Manana Kharkheli, PhD.,
Associate Professor, Management and Administration Department,
Tbilisi State University
manana.kharkheli@tsu.ge

Tristan Jincharadze, PhD.,
Professor, Accounting and Finance Department,
Free University
t.jincharadze@freeuni.edu.ge

MANAGING SERVICE CONCESSION RELATIONSHIP AND RELEVANT LIABILITIES

Summary. This article outlines the regulations of the public-private partnerships in Georgia. Relevant projects are being identified and managed according to the Law of Georgia on Public and Private Partnerships. The article discusses the International Public Sector Accounting Standards - IPSAS, according to which such projects should be accounted. These standards determine the state's obligations to organizations (operators) implementing these projects. The article presents the results obtained from the study of the projects that have the characteristics of public-private partnerships (PPP). The respective liabilities are calculated.

Key words: liabilities, service concession arrangements, service concession asset, PPP (public-private partnership) projects.

Introduction. Analysis of state debt is carried out by both public organizations and private authors [1], [2], [3]. These studies show the dynamics of the change in state debt and its ratio to GDP. Our article also addresses one of the specific areas needed to refine this indicator.

According to the Organic Law of Georgia on Economic Freedom, the debt ratio of the Georgian government to GDP should not exceed 60%. Along with other liabilities, it should take into account the present value of the government commitments under the PPP (public-private partnership).

The Law of Georgia on Public and Private Partnerships [4], which establishes the legal basis for public and private cooperation, came into force on May 4, 2018. In particular, the law regulates rules and procedures related to the development and implementation of the public and private partnership projects, the principles of public-private partnership, the relevant institutional system, as well as other matters related to public and private partnership.

The legal framework clearly sets out the basic principles of public-private partnerships and the criteria that the project must meet to qualify as public and private partnerships and fall within the scope of regulation provided by the draft law.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the management issues of PPP projects in Georgia and to calculate the relevant state obligations.

Results. We have assessed the relevant commitments of the PPP projects currently in place in the country based on the principles of the International Public Sector Accounting Standard - IPSAS 32 [5]. The objective of the standard is to prescribe the accounting for service concession arrangements by the grantor, a public sector entity. The standard regulates accounting and reporting norms in the service concession relationship for public sector institutions (grantors). Such agreements include mandatory rules for private sector participation, including for the construction, operation / maintenance and financing of assets that create public services.

According to IPSAS 32 a service concession asset is an asset used to provide public services in a service concession arrangement that:

a) is provided by the operator, which:

• the operator constructs, develops, or acquires from a third party; or

• is an existing asset of the operator; or

b) is provided by the grantor, which:

• is an existing asset of the grantor; or

• is an upgrade to an existing asset of the grantor.

Within the scope of the standard, projects are usually considered where the operator builds or develops an asset for the purpose of subsequently providing public service while operating and maintaining this asset for a certain period of time. The Operator receives remuneration for the period specified in the Agreement.

The grantor shall recognize an asset provided by the operator and upgrade to an existing asset of the grantor as a service concession asset if:

a) The grantor controls or regulates what the operator must provide with the asset, to whom it must provide them, and at what price; and

b) The grantor controls --through ownership, beneficial entitlement or otherwise -- any significant residual interest in the asset at the end of the term of the arrangement.

Where the grantor recognizes a service concession asset, it shall also recognize a liability.

Successfully implemented PPP projects are found in many countries[6].

In case of Georgia, it is very difficult to determine exactly which projects qualify as PPP projects. The difficulty is that, the contracts bearing these characteristics, signed between the companies implementing the projects and the state, are not available under the pretext of commercial confidentiality. Therefore, we must look for other ways to study the financial statements of private companies and related state commercial organizations [7].

Projects that draw on public and private collaboration are discussed below. The analysis of the documents revealed which of them should be treated as PPP projects. For the PPP projects relevant liabilities were calculated according to IPPAS 32.

Nenskra Hydro Power Plant (JSC Nenskra Hydro) [7]. The power plant is being built on the basis of an agreement between Korea Water Resources Corporation and JSC Partnership Fund [8]. The non-cash contributions made by the fund to Jens Nenskra Hydro as of January 1, 2019 totaled $ 12,625,695. In addition, the Fund has committed to making a cash contribution of $ 10,374,305. $ 3,000,000 of that amount was invested in 2019. Contributions made by the Korean partners totalled $ 168,100,000. The audit concludes that Nenskra Hydro's long-term assets are valued at GEL 353,717,000. There is a BOT agreement signed with the operator. The project meets the PPP criteria. Therefore, in line with IPSAS 32 we must recognize that liabilities equal long-term assets that have been created minus contributions by the Fund. We must also take into account the obligations undertaken by the Fund. Accordingly, the PPP obligation under this project is GEL 329,166,639.

Anaklia Deep Sea Port [7]. On October 3, 2016, the Government of Georgia and the Anaklia Development Consortium LLC signed an Investment Agreement for the Construction, Operation and Transfer (BOT) of the Anaklia Black Sea Port.

Based on Anaklia Port's 2018 audited financial statements, the current value of its long-term assets is GEL 169,705,000.

According to IPSAS 32 methodology, the liability deriving from Anaklia Port is GEL 169,705,000.

Tbilisi Shota Rustaveli International Airport [7]. The project involves leasing, developing, acquiring the necessary equipment and constructing facilities for the Tbilisi airport by a private partner, TAV Urban Georgia. Until 2027, a private partner will fully manage and maintain the airport. From 2027 the airport will go to government ownership gratis.

The parties to the contract are TAV Urban Georgia and United Airports of Georgia LLC. TAV Urban Georgia is responsible for the management and development of Tbilisi Airport, and United Airports of Georgia LLC is responsible for overseeing and assisting it within its competence.

The initial agreement entered into force on September 6, 2005.

TAV completed the construction and commissioning of the new terminal in February 2007.

To date, the operator's investments include several terminals, parking lots, runways, access roads and rehabs.

According to 2018 audited financial statements of TAV Urban Georgia LLC, the asset under Airport Operation Right as of 1 January 2019 is estimated at GEL 194,298,000. The operator depreciates this asset linearly. Therefore, at present, under IPSAS 32, we must recognize PPP liabilities worth GEL 178,106,500.

Batumi International Airport [7]. According to the contract signed on August 9, 2007 between TAV Batumi Operations LLC and the Ministry of Economic Development of Georgia 100% of the operations right of Batumi Airport LLC was transferred to TAV Batumi Operations LLC for 20 years. The project meets the requirements of PPP. However, during these years the operator did not make any proper investments and did not create any new assets. In this case the IPSAS 32 methodology does not imply any obligation on the part of the State to the operator.

Gardabani Thermal Power Plant [7]. The facility is operated by Gardabani Thermal Power Plant LLC, a state-owned organization. Its founders are state-owned organizations: JSC Georgian Oil and Gas Corporation and JSC Partnership Fund. Accordingly, this facility did not go to a private operator. Therefore, the facility cannot be treated as a PPP project.

Batumi Sea Port [7]. Batumi Sea Port LLC was established in 2000 as a state-owned enterprise, owned and controlled by the State of Georgia.

On July 22, 2006, the Ministry of Economic Development of Georgia and Batumi Port Holding LLC signed an agreement for Exclusive Management Right of 100% of the state-owned shares in the Company for the term of 49 years for $ 92 000 000.

On December 15, 2010, a replacement agreement was signed and the Exclusive Management Right of 100% of the state-owned shares in Batumi Sea Port LLC went from Batumi Port Holding LLC to Batumi Oil Terminal LLC for $ 84 386 000.

Currently, the port is operated by Batumi Oil Terminal LLC. The state controls only the minimum cargo volume. The operators did not create any significant long-term assets.

Even in this case the IPSAS 32 methodology does not imply any obligation on the part of the State to the operator.

Batumi International Container Terminal [7]. Based on the lease agreement with Batumi Sea Port LLC Batumi International Container Terminal LLC operates Batumi Sea Port N4; N5 and N6 berths. It was also given the right to develop and operate a ferry crossing and container terminal at the Batumi Sea Port. However, it has no direct contract with the state. This project does not meet the PPP requirements.

If we summarize the above results, the amount of the PPP liabilities for 01.01.2020 can be estimated as follows: GEL 329,166,639 + GEL 169,705,000 + GEL 174,508,389 = GEL 673,380,028.

Conclusions. Projects that draw on public and private collaboration were discussed. The analysis of the documents revealed which of them should be treated as PPP projects. For these PPP projects relevant liabilities were calculated. In some projects, the state has no obligations.

References

1. *Muchiashvili M., Shonia Z., Giorgobiani M., Fiscal Sustainability Analysis (Republic of Georgia), Journal "Economist", Tbilisi, 2016.*
2. *MO, Georgia Republic, Government Debt sustainability analysis For 2018-2027 years, Tbilisi, 2017.*

3. *PMC Research Center, Analysis of MT Fiscal Policy Sustainability in Georgia, Tbilisi, Georgia, 2014.*
4. *Law of Georgia on Public and Private Partnerships, Retrieved from: https://matsne.gov.ge/en/document/download/4193442/0/en/pdf*
5. *IPSAS 32 - Servise Concession Arrangements: Grantor, Retrieved from: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/B8%20IPSAS_32.pdf*
6. *PPP Magazine, Retrieved from: https://issuu.com/ppp221/docs/3__pppm_inside_autumn_2012_final_wi*
7. *Audited Financial Statements, Retrieved from: https://reportal.ge/Home.aspx*
8. *JSC Nenskra Hydro, Retrieved from:http://nenskra.ge/*

Machitidze M.
PhD student of the Business Administration program
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
misha.machitidze@gmail.commailto:shorena.davitaia@tsu.ge

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MANAGING DECISION-MAKING

Summary. *The complexity of the tasks to be solved, that have led to the need to introduce new information technologies that will allow for more effective processing of managing decision-making. So the study and evaluation of the importance of information technologies in managing activities is crucial.*
Keywords: Information Technologies, Decision-Making Support Systems, Expert Systems, Automated Expert Evaluation Systems.

Introduction. The launching of information technologies and the use of the modern information systems is recognized as an important factor in the success of entities. It is well known that information technologies bring economic, social and technical effects for the companies[6]. The economic effect is associated with a reduction in decision-making costs. Social effect implies raising the quality of working conditions of people in the entities. The technical effect is characterized by the speed of performing separate operations and procedures, increasing machine and system productivity.

The modern phase of Georgia's economic systems transformation is characterized by global economic transformations, technological development, intensive development of management structures, reforming of economic linkage systems, upgrading of technical and technological bases, unstable management environment of regional and corporate structures. Under such conditions, the organization of right decision-making in corporate and state structures faces significant challenges and its implementation becomes more difficult.

The correctness of the decision depends on how well the events are evaluated. Right decisions are based not on only the manager's discernment, competence and experience, but also on a well-managed decision-making process[7].

International experience shows that in the companies, which constantly introduce the modern information technologies, the managers can make at least rational decisions in all situations.

Purpose. The purpose of the study is to evaluate the role of information technologies in managing activity and, hence, in decision making processes.

[6] Chokheli E (2015) Importance of Modern Information Systems in Management. Proceedings of International Scientific Conference: Modern Information Technologies in Economic Globalization, Tbilisi. pp.189

[7] Chokheli E and Narmania D.2015, Information Tecnnologies In Management And Prospects To Improve Their Use By Georgian Companies . Int J Recent Sci Res, 6(9), pp.6516 (2015).

Results. For years, managers have considered decision-making a "pure art" that could be achieved through many years accumulation of experience, management methods and mistakes. Accordingly, the manager's personal qualities were not regarded as a quantitative method based on a scientific approach. In today's changing environment, the manager is "forced" to work flexibly and make decisions according to difficult conditions.

The decision is made on the basis of identifying and selecting alternatives, based on the priorities and values of a decision maker. Decision-making means that there are alternatives that shall be considered, and in that case it is required not only to identify many alternatives but also to choose the one that best suits the company's goals, objectives, values, etc.

The decision-making process consists of the following stages: identifying problem, identifying demand, setting goals, identifying alternatives, defining criteria, selecting decision-making tools, evaluating criteria of alternatives, monitoring subsequent actions.

Under the conditions of modern management, the organization of effective decision-making is complicated by the growth of possible decision-making alternatives due to the intensive development of technology and communication environment, the automation of organizational processes and the complexity of measures to be implemented. To make an effective managing decision the manager shall have the comprehensive information on the current processes in the organization, on its financial and economic situation. Providing timely information to the manager enables him/her to make timely decisions based on the situation in the organization, implement changes to the company's current plans, as well as exchange opinions between the management team and the company's employees. Therefore, managers and employees shall be aware of the concepts of using information technology to be able to make the decisions required for development of the company within their responsibility. Rapid rates of development and dynamic changes in the market environment require accelerated processes of information gathering, processing and transfer, which have conditioned introduction of management information systems for decision makers to facilitate the decision-making process.

The introduction of information technologies into the management system helps decision-makers to accelerate gathering, registering, processing, storage and transfer of actual, timely and accurate information based on the software and hardware resources, which in turn makes planning, implementation, coordination and control mechanisms faster and more flexible. The information technologies supporting development and making management decisions in solution of complex problems are the synthesis of interaction of human and computer calculating resources, where the software performs calculations on the basis of the entered initial data while a human based on these results makes a relevant managing decision. The use of different types of information systems in the management process enables rapid gathering, analyzing and processing of information, with minimal consumption of time and labor. However there is a downside - the introduction and further maintenance of information technology require significant investment.

Depending on the role of management, three types of technology management systems of decision-making and evaluation are identified:

- Decision-making supporting systems,
- Expert systems,
- Automated expert evaluation systems.

Decision-making supporting system - is an interactive computer system designed to provide the information support to a decision maker by using available models and data to develop many alternatives and to make effective management decisions. There are two ways to use it: the optimization, i.e., choosing the best decisions from the existing alternatives by the user's criteria and the second way is ranking, sorting the decisions according to the priority (from best to worst). Typically, a decision-making supporting system consists of software purchased from a third party or in-house developed software.

Expert systems - is a computer system that simulates person-expert discussion to make decision in any narrow field. Its characteristics are:

- It can replace the manager only partially in a difficult situation
- It uses a knowledge base that includes important statistics and rules - a set of instructions
- It uses logical inference and decision-making procedures.

The information regarding a concrete situation is analyzed as follows: upon request of the decision maker, the system provides situational evaluations, recommendations and advices, which by its quality are fully consistent with the high quality expert evaluation. It should also be noted that expert systems are designed only to assess situations in a narrow, specific direction, which increases their credibility.

Automated expert evaluation systems - is a synthesis of complex automated decision-making technology systems and experts in a particular narrow field. It aims to address structured and complex management problems based on professionally processed and properly used information. These systems also include opportunities for collective evaluation of alternative solutions subject to comparative analysis, and review of expertise results, which include the degree of consistency between the final outcome and the expert opinions.

Conclusion. Involvement of technologies in decision-making is a necessary and inevitable process, driven by large amounts of information and rapid decision-making trends. Information technologies help strengthen the analytical capabilities of a decision maker in process of decision-making and management.

References:

1. *Chokheli E and Narmania D.2015, Information Tecnnologies In Management And Prospects To Improve Their Use By Georgian Companies . Int J Recent Sci Res, 6(9), pp.6516 (2015).*
2. *Chokheli E (2015) Importance of Modern Information Systems in Management. Proceedings of International Scientific Conference: Modern Information Technologies in Economic Globalization, Tbilisi. pp.189.*
3. *Derkach R. K. The importance of information systems in the activities of a modern enterprise // Young scientist. - 2015. - No. 10 (90), pp. 616-618.*
4. *Gallivan, M., J., Eynon, J., Rai, A. "The challenge of information management systems", Information Technology & People, Vol. 16 2013 pp. 326-352*
5. *Samosudova O. Information support in management // Modern research and development. - 2017. - No. 9 (17). - pp. 438-440.*
6. *Tallon P. P., Kraemer K. L., Gurbaxani V Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach Journal of Management Information Systems, Vol. 16, No. 4, Impacts ofInformation Technology Investment on Organizational Performance (Spring, 2000), pp.145-173*

Dr. Davit Narmania,
Proffesor of Management Department,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
E-Mail: *davit.narmania@tsu.ge*

Dr. Eka Chokheli,
Associate proffesor of Management Department,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
E-Mail: *eka.chokheli@tsu.ge*

EFFICIENCY MANAGEMENT OF PUBLIC INFRASTRUCTURE

Abstract. *Public infrastructure is a universal consumption product that must be provided for the population by the government. For State, regional administration or municipality planning and implementation is the significant task. Ensuring public infrastructure (construction as well as its further exploitation) requires substantial financial resources. Therefore, the main task and challenge for the government is to create the infrastructure with the limited resources and with the term of maximum exploitation.*

It is also important to insure projects from the corruption facts. For this purpose, the transparent spending of funds should be ensured by active involvement of the public and proper financial management. Furthermore, it is substantial that we used innovative approaches during the project implementation process and to create more productive and high-quality products with the same or less expenditures. Finally, the project should be accompanied by a risk management system in order to avoid undesirable event during the project implementation or its further exploitation period and to minimize potential threats of the project.

Key words: *Public Infrastructure; Efficiency; Investment; Management.*

The Essence and Characteristics of Public Infrastructure

Public infrastructure in modern scientific and practical literature is defined as the basic systems and facilities of universal consumption (Latin. infra - below and structura - structure). Thus, all citizens use public infrastructure uniformly and without any limitation. In addition, funding of public infrastructure is mainly done through taxes paid by civilians. In other words, public infrastructure is also called public good. The goods that are not produced within the market system and government should ensure people with it, creates sectors of public use goods and services[8].

Public infrastructure includes buildings, structures, networks, systems, factories, properties, equipments or physical assets and enterprises where they create public goods and are used afterwards. In most countries public infrastructure is a fundamental component for delivering public goods[9].

According to modern scientific and practical literature, there are several features for public infrastructure:

- Creation of public infrastructure requires a large investment (is capital-intensive);
- Infrastructure assets can provide long-term benefits and / or income;
- Investments made in infrustructure is nonliqued and in the future technological innovations introduction are limited;
- Created assets are public and is characterized with the natural monopoly (since the service provider is often one);
- Investment in public infrastructure always creates visible and solid goods;
- Public infrastructure is universal.

[8] Zarnadze N., Narmania D. Fundamentals of Public Administration and Public Administration in Georgia, Tbilisi State University (2009), pp. 81-84.

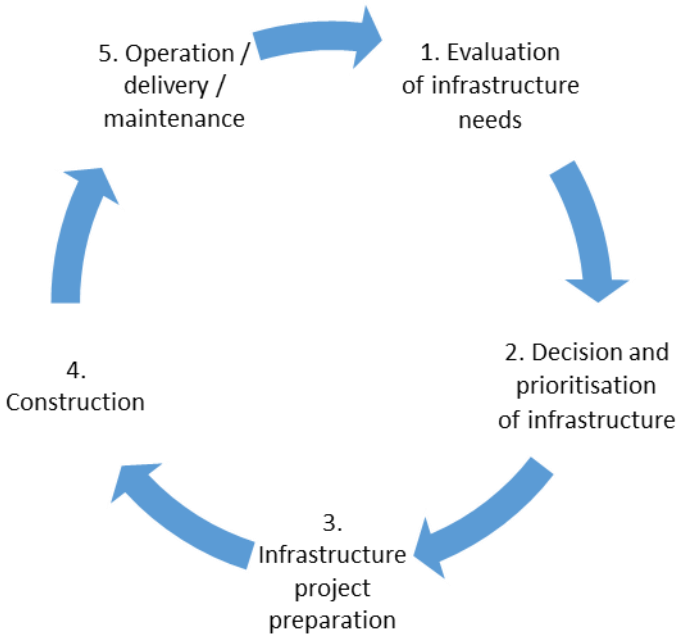
[9] Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 2.

Roads, bridges, tunnels, hydro and other power plants, water supply and gas supply networks, sewerage facilities and drainage systems, transport networks, hospitals, social houses, stadiums and internet infrastructure are the most widely used examples of public infrastructure. The development of telecommunication infrastructure across the country is one of the most important issue[10]. However, this list is not exhaustive and we see different types of infrastructure in different countries.

Planning and Organizing Public Infrastructure

For State, regional administration or municipality public infrastructure project planning and its implementation is the most significant task. For this it is necessary to make research and prioritize the existing needs. Afterward a specific infrastructural project is prepared and based on this construction is carried out. Operation / service delivery and maintenance is the final stage (see Figure. 1).

Fig. 1. Infrastructure governance cycle



Source: Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 8.

The proposed chain may have additional rings, as there are various important stages, including from planning the infrastructural projects till its exploitation. For example, prior preparing an infrastructural project feasibility study or prefeasibility study is appropriate to develop. Afterwards the company (tendering) is selected in order to implement the project. Construction process includes supervision over the construction activities and the exploitation. The project steps depend on the project difficulties. If the project is big and engineering process is hard, then more steps are taken in the planning and organizing process. The above mentioned infrastructural project life cycle stages have its own challenges, which play a fundamental role in defining the asset's exploitation terms[11].

Public infrastructure is accompanied with the development. However, in practice there is a contradiction cases when the specific area is developed and afterwards the public infrastructure development is followed. The first case is more efficient in financial and planning side than the

[10] Chokheli E., Narmania D. Information Technologies in Management and Prospects to Improve Their Use by Georgian Companies, International Journal of Recent Scientific Research 6(9), (2015), p. 6516.
[11] Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 7.

second one.Therefore, the task of the government is to create public infrastructure according to the territories development general plan and this will be followed the regular territory planned development.

Financial Management of Public Infrastructure

Ensuring public infrastructure (construction as well as its further exploitation) requires substantial financial resources. In addition, the practice shows that infrastructural investments are followed with further development - the environment becomes more maintained and private investment amount is increased.

There are several ways of financing public infrastructure, the most common are:

- **Budget funding** - From state, regional, municipal or other public budget infrastructure construction and management control;
- **Funding attracted from donor organizations** - Credit or grant received from international financial institutions by which the state, party or municipality finances infrastructure and management;
- **PPP (Public-Private-Partnership)** - State / party / municipality and private company jointly finance and manage public infrastructure;
- **BOT (Build, Operate, Transfer)** - A private company is constructing public infrastructure with own funds, operates and after expiration returns it back to the state / party / municipality;
- **DBFOMT (Design-Build-Finance-Operate-Maintain-Transfer)** - A private company creates a project, builds it with own resources, operates and maintains, and after the expiration of the term of the contract transfers the infrastructure to the state / party / municipality.

The models for infrastructure financing and management are more extensive. There are more than 20 different types of models[12], but the above-mentioned models are the most common ones.

Which model is chosen by the state / municipality is based on some efficiency criterion. The most important is to create a long-term infrastructure with more affordable and inexpensive financial sources.

Public infrastructure may be financed by credit (debt) or with increased taxes. It may be also financed with the saved money through the costs reduction. The macroeconomic effect of public investment depends on how we will finance it. To choose a funding model it is possible to evaluate the following specifications:

$$Y_{i,t+k} - Y_{i,t} = \alpha_i^k + \gamma_i^k + \beta^{k+} D_{it} FE_{i,t}^k + \beta^{k-}(1 - D_{it}) + FE_{i,t}^k + + \varepsilon_{i,t}^k$$

D_{it} = 1, if public investment is debt-financed, and = 0 - otherwise.

D_{it} = 1, if FE_{it} > 0, and = 0 - otherwise[13].

PIMI index (Public Infrastructure management Index) is used to assess the efficiency of investment in public infrastructure. PIMI is multidimensional index of the quality of public investment efficiency for 70 countries. Objective is to capture the institutional process underpinning investment. The Index is used indifferent stages of the investment process. It allows comparison of different countries and helps to determine the priorities of the reform[14]:

[12] The National Council for Public-Private Partnerships, Washington DC, www.ncppp.org

[13] Abiad A., Furceri D., Topalova P. The Macroeconomic Effects of Public Investment: Evidence from Advanced Economies, IMF WP 15/95 (2015), p. 9 and 17.

[14] An index of the quality of Public Investment Management (PIMI), IMF

$$Public\ Investment\ Managemenet\ Index\ (PIMI) = 1/4 \sum_{i=1}^{4} Si,$$

$$S1 = \ Appraisal = 1/4 \sum_{i=1}^{4} qi,$$

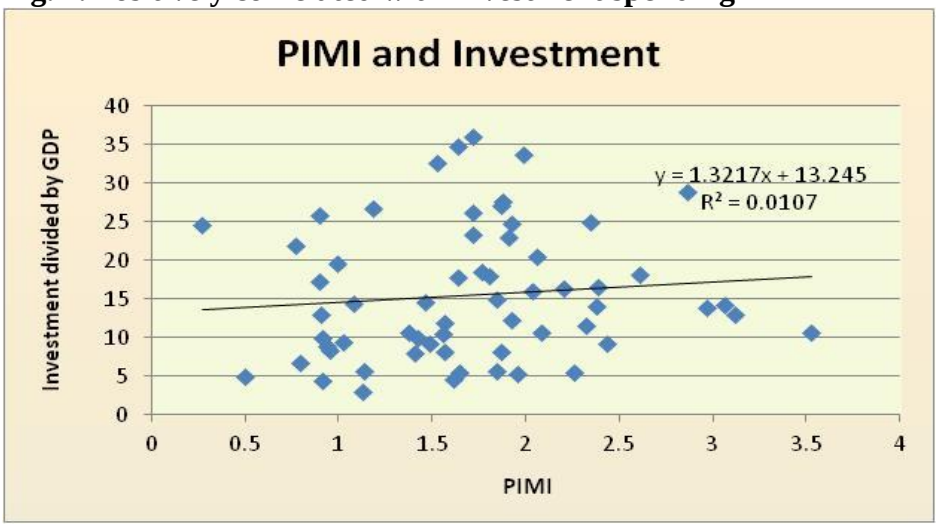
$$S2 = \ Selection = 1/5 \sum_{i=1}^{5} qi,$$

$$S3 = \ Implementation = 1/5 \sum_{i=1}^{5} qi,$$

$$S4 = \ Evaluation = 1/3 \sum_{i=1}^{3} qi,$$

In terms of macroeconomic point of view, it is important to apply more funds on infrastructure. Investments in infrastructure directly affects GDP and provides macroeconomic stability (see Figure. 2). In addition, investment in public infrastructure is an important factor for economic growth[15].

Fig. 2. Positively correlated with Investment spending



Source: IMF.

Public Infrastructure Management Challenges

The main task and challenge of public infrastructure management is to ensure efficiency indicators. In assessing the efficiency of public investment, attention is paid to the following key issues[16]:

- Whether there is a clear, well-established guideline for public investment in central, regional or municipal level;

[15] Making Public Investment More Efficient, IMF (2015), pp. 17-18.

[16] Rajaram A., Minh Le T., Biletska N., Brumby J. A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, WB (2010), pp. 14-16.

- Whether there is developed performance and efficiency assessment systems and tools (evaluation agencies, assessment criteria);
- During the project implementation whether there are supervision instruments and supervisory agencies;
- What is the cost of a new project correlation with a current or completed typical public project?
- Over the last five years, according to the main sectors (education, healthcare, water supply and sanitation, roads and energy) what is the comparison of the end investment projects with the expenses of the public budget;
- Whether the projects are being implemented within the established timeframes and in case of delay, what are the reasons;
- What is the net present value (NPV) of the completed project and whether it is followed by further evaluation;
- Whether it is implemented the assets registration, inventory making and the the use of accounting-reporting rules by the authorities;
- And other (see the above-mentioned source for more details).

High quality public infrastructure is a long-term public use product. The more we build high quality public infrastructure, the more it will have the exploitation period and afterwards the less money we will pay for its service or further construction. There are many different ways to ensure the quality of infrastructural projects. Firstly, the creation of infrastructural projects should be based on available norms and standards. Then, when the quality check will be done, this will be a benchmarking and we can compare to a created infrastructure.

Public infrastructure project efficiency is achieved through attracting cheap money. It is also important to insure projects from corruption facts in order to avoid project funds extortion and endanger. It is considered that infrastructural procurement is vulnerable toward corruption[17]. Therefore, the transparent spending of funds, public involvement and proper financial management is necessary.

One of the most important issue in the efficiency of infrastructural projects is to rise the role of self-government. Financial independence for self-governments will facilitate the development of public infrastructure more quickly and efficiently[18].

It is substantial that we used innovative approaches during the project implementation process and to create more productive and better-quality products with the same or less expenditures. Finally, the project should be accompanied by a risk management system in order to avoid undesirable event during the project implementation or its further exploitation period and to minimize potential threats.

References

1. *Abiad A., Furceri D., Topalova P. The Macroeconomic Effects of Public Investment: Evidence from Advanced Economies, IMF WP 15/95 (2015).*
2. *Chakraborty S., Dabla-Norris E. The Quality of Public Investment, IMF WP 09/154 (2009).*
3. *Chokheli E., Narmania D. Information Technologies in Management and Prospects to Improve Their Use by Georgian Companies, International Journal of Recent Scientific Research 6(9), (2015).*
4. *Chokheli E., Narmania D. Local Self-Government Peculiarities and Development Prospects in Georgia. Proceedings of International Academic Conferences, Barcelona, (2016).*
5. *Dabla-Norris E., Brumby J., Kyobe A., Mills Z. Papageorgiou C., Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency, IMF WP 11/37 (2010).*

[17] Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), pp. 14-15.

[18] Chokheli E., Narmania D. Local Self-Government Peculiarities and Development Prospects in Georgia. Proceedings of International Academic Conferences,2016. Barcelona (2016), p.73.

6. *Jenkinson F., O'Callaghan D., Reidy P., Kane F., Prior S. Strategic Public Infrastructure: Capacity and Demand Analysis, IGEES (2017).*
7. *Mihaiu D., Opreana A., Christescu M, Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting, #4 (2010).*
8. *Petrie M., Rajaram A. Country Experiences of Public Investment Management, WB (2014).*
9. *Poole E., Toohey C., Harris P. Public Infrastructure: a Framework for Decision-making, Productivity Commission and Reserve Bank of Australia, Conference Volume (2014).*
10. *Rajaram A., Minh Le T., Biletska N., Brumby J. A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, WB (2010).*
11. *Zarnadze N., Narmania D. Fundamentals of Public Administration and Public Administration in Georgia, Tbilisi State University (2009).*
12. *Integrity Framework for Public Infrastructure, OECD (2016).*
13. *Making Public Investment More Efficient, IMF (2015).*
14. *The Challenges of Managing Public Infrastructure Projects, Oracle Corporation Discussion Paper (2013).*
15. *Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015).*
16. *The National Council for Public-Private Partnerships, Washington DC, www.ncppp.org*

Nizharadze David
Doctor of Business Administration, Affiliated Associate Professor
International Black Sea University
Dnizharadze@ibsu.edu.ge

ON SOME CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Summary: *Modern, changing business environments have made companies critical of the need for constant organizational changes. Adjusting to a fairly complex and lengthy process of organizational transformation, however, largely depends on adapting and sustaining growth for firms. Consequently, the constant introduction of innovations, technological innovations and appropriate organizational structure is the main challenge that is relevant for companies and plays an important role in their success.*
Key words: *Organizational changes, Sstimulating innovations, Managing resistance to changes*

Introduction. Effective and successful transformation and modernization of an organization's business operations requires the commitment of managers and employees of all levels to take on and understand their role in this crucial process.

Purpose. The purpose of this work is to conceptualize the importance of organizational changes at the conceptual level and to evaluate the challenges associated with stimulating innovation and managing resistance to organizational changes.

Quantitative and qualitative methods are used in the research process. In particular: statistics, comparisons, analysis and other Methods.

The purpose of this work is to define the importance of organizational changes on a conceptual level and to evaluate the challenges associated with stimulating innovation and managing changes resistance in the organizational changes process.

Results. As mentioned above, every organization in a changing business world needs to implement changes. Only those companies succeed and maintain competitiveness in the marketplace, who constantly taking the appropriate steps and adapting to the environment.

At the modern stage, business success requires the use of continuous innovation. In a dynamic and chaotic world of global competition, organizations, if they are to succeed, must continually develop new products and services, utilizing cutting-edge technology at all stages of the organizational process. [3, P.6516]

According to one group of scientists, in order for organizations to be innovative and continuously implement technologies, they are constantly transforming the factors of production to achieve the desired results. Factors of production include the presence of creative people and groups within the organization.

But having creative staff is not enough. It also needs the right environment to transform these manufacturing factors into innovative products or working methods. [11, PP. 202-203]

It is worth noting that being an innovative organization is important for success. An interesting idea in this regard was offered by I. Schumpeter, who originally stated that small firms (individual entrepreneurs) had to start innovative processes to achieve some success. He then shifted his view from detailed observations, saying that it would be better if big companies were to stimulate innovation processes because they had sufficient resources to do so (R&D). [9, P.161]

Nowadays, technology management issues are stands before global companies as well, forcing them to find new ways to maintain competitiveness . [10, P.165]

Successful organizations recognize the need of innovations and technology innovative necessity implementation. However, they have to constantly care for its effectiveness, which is primarily related to the organizational changes that an organization needs to adjust to with the introduction of innovation. In many cases, company managers remain dissatisfied with traditional organizational changes management models because they do not get the desired results.

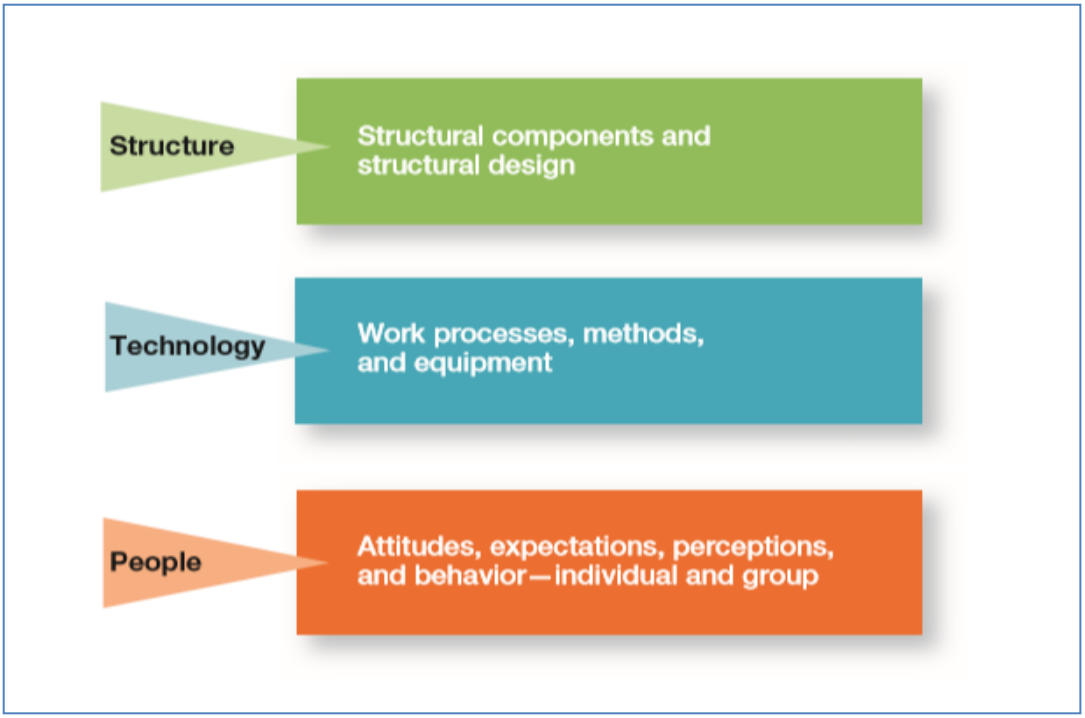
Most scientists say 70% of organizational changes efforts fail, but a 2011 study led by Brighton University researcher Mark Hughes found that there was no empirical evidence to support these statistics. In his view, there is no credible evidence to support the notion that even half of organizational changes efforts fail.[12]

As a rule, organizational changes initiatives should come from the top management level and it is high-level management who should create the so-called Platform of changes.[2]

The changes are related to the formal assignments, powers and responsibilities of the individual employees of the company on the one hand, and the structural units, the number of hierarchical levels, and the norms governed by the other. Managers are the catalyst for changes and take responsibility for managing and succeeding the changes process.[4, P. 91]

The three main challenges for managers in the process of organizational changes are changes in structure, technology and people (See Figure 1).[11, P. 191]

FIGURE 1 - Three Types of Organizational Changes



Source: Robbins S.P., Coulter M., Management, Twelfth Edition, Pearson, (2014), P. 191

According to Deloitte's 2019 Human Capital Trends, 86% of organizations recognize changing the way people learn at work as their biggest organizational development challenge in 2019 and beyond.[8]

The number one trend for 2019 is the increasing need of organizations to change the way people learn; 86% of respondents cited this as an important or very important issue. At this time, there are usually three main approaches to organizational changes: Refresh, Rewire, Recod (See Figure 2).[6, PP.7-9]

FIGURE 2 - Three domains for reinvention, three approaches to changes



Source: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Deloitte Global Human Capital Trends (2019), PP. 7-9

The key challenge in this regard may be that prior to the organizational changes, maximum involvement of employees in the process and the assessment of whether or not they are ready for this or that scenario is essential. In this regard, it is important to stimulate innovation and drive changes.

Employee resistance to changes is a normal process, which should not be hindered by organizations. On the contrary, they must encourage the process as it helps to check their assumptions and to clarifies what they are doing, whether managements actions are right or wrong. Organizations must always probe the objections to find the real reason for resistance.

So the Managers must take the time to understand the resistance and to look at it from several different angles before it is suppressed. They must understand what their employees are feeling, as well as thinking.

There are 8 ways to reduce resistance to organizational changes:

1. Involve interested parties in the planning of changes by asking them for suggestions and incorporating their ideas;
2. Clearly define the need for the changes by communicating the strategic decision personally and in written form;
3. Address the "people needs" of those involved. Disrupt only what needs to be changed;
4. Design flexibility into changes by phasing it in wherever possible. This will allow people to complete current efforts and assimilate new behaviours along the way. Allow employees to redefine their roles during the course of implementing changes;
5. Be open and honest;

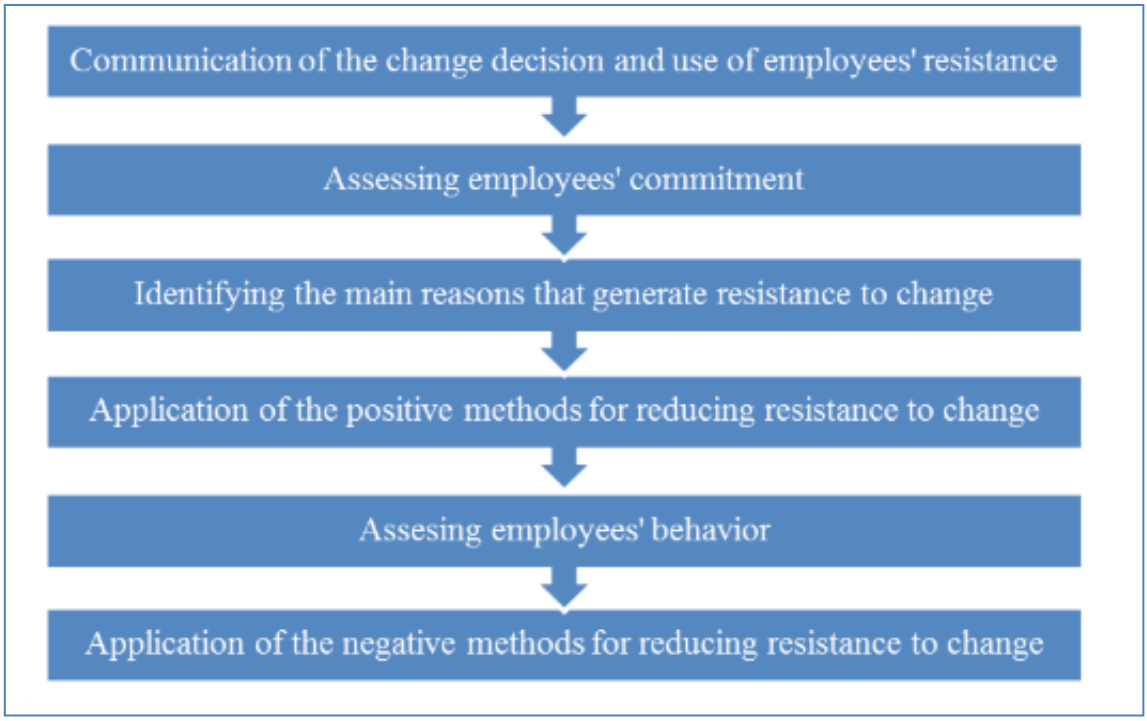
6. Do not leave openings for people to return to the status quo. If organizations are not ready for full commitment to the changes, they must not announce the strategy of changes;
7. Focus continually on the positive aspects of the changes;
8. Deliver training programs that develop basic skills as opposed to processes such as: conducting meetings, communication, teambuilding, and coaching.[7]

Managers need to take a new approach to change-one that deploys evidence, analytics, and emerging technology. In other words, Managers must apply the emerging science of organizational changes, which is based on five key components:

1. Ground changes programs in evidence;
2. De-average changes strategies according to the nature of the challenge at hand;
3. Embrace uncertainty and complexity in change management;
4. Use technology to identify the right talent to execute changes;
5. Tap into emerging science to enhance change programs.[5]

Further, for a reducing resistance to organizational changes model (See Figure 3) an effective manager must use employees' resistance, in order to improve the organizational changes process.

FIGURE 3 - Three domains for reinvention, three approaches to organizational changes



Source: Braduţanu D., A Reducing Resistance to Change Model, Acta Universitatis Danubius, Œconomica, Vol 11, No5 (2015), http://journals.univ-danubius.ro

This model is recommended to be applied when the changes agent reaches the stage of reducing resistance to changes within an organizational changes model. Depending on the place of the reducing resistance to organizational changes stage, which is determined by the type of changes that follows to be implemented, the application of the model may occur before or during the actual implementation of the changes.[1]

Conclusions: Managing an organization's interconnected changes is a continuous process that seeks to deliver on the company's strategic goals through an evolutionary or revolutionary transformation of employee performance. From this point of view, managers face a number of

challenges related to the stimulation of organization innovation, the degree of involvement of staff in this process, and the specificity of managing changes resistance.

References

1. *Braduţanu D., A Reducing Resistance to Change Model, Acta Universitatis Danubius. Œconomica, Vol 11, No 5 (2015), http://journals.univ-danubius.ro*
2. *Carsten T., Why We Need to Rethink Organizational Change Management, Forbes, (2018), https://www.forbes.com*
3. *Chokheli E., and Narmania D., Information Technologies in Management and Prospects to Improve Their Use by Georgian Companies. Int J Recent Sci Res, 6(9), (2015)*
4. *Chokheli E., Role of the Organizational Design in the Company's Success, European Scientific Journal, (2015)*
5. *Fæste L, Reeves M., Whitaker K., Science of Organizational Change, Winning the '20s, Boston Consulting Group, (2019), https, ://www.bcg.com/*
6. *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Deloitte Global Human Capital Trends (2019)*
7. *Lee S., Managing Resistance to Change, Business Improvement Architects, (2009), https://bia.ca/*
8. *Mäkitalo I., Top 7 organizational change trends in 2020 and beyond, (2020), https://www.howspace.com/*
9. *Nizharadze, D., Fundamental Concepts and Models of Innovation Management, Economics and Business, X (4), (2017)*
10. *Nizharadze, D., Peculiarities of Technological Management in Global Environment, Economics and Business, Volume IX, No4, (2016)*
11. *Robbins S.P., Coulter M., Management, Twelfth Edition, Pearson, (2014)*
12. *Tasler N., Stop Using the Excuse "Organizational Change Is Hard", HBR, (2017), https://hbr.org*

Омельяненко Тетяна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
omelianenko@kneu.edu.ua
Короткова Ксенія
здобувач магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю «Правове регулювання економіки»
Навчально-науковий інститут «Юридичний інститут ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
korotkovakse@gmail.com

ЕКО-ІДЕОЛОГІЯ ТА СПРИЧИНЕНІ ЇЇ СТВЕРДЖЕННЯМ ЗМІНИ У СКЛАДІ HR-СТРАТЕГІЙ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

Анотація. *Викладена авторська інтерпретація базових постулатів сучасної еко-ідеології. Визначено склад традиційних HR-стратегій та запропоновано долучити до нього стратегію еко-звільнення. Охарактеризовано етапи процесу еко-звільнення. Ідентифіковано позитивні результати, які отримує компанія внаслідок застосування технології звільнення в еко-стилі.*

Ключові слова. *Еко-ідеологія, HR-стратегії, стратегія еко-звільнення.*

Актуальність. Проблема визначення базових постулатів сучасної еко-ідеології є однією з найактуальніших для досліджень у сфері менеджменту бізнес-організацій, оскільки завданням менеджерів, що є прибічниками еко-підходу (а таких дедалі стає все більше та більше), є пошук нових стратегій, спрямованих на зменшення впливу шкідливих факторів як на довкілля загалом, так і на організацію, в якій вони працюють.

Постановка завдань:

1) сформувати та викласти авторське бачення базових постулатів сучасної еко-ідеології;
2) узагальнено визначити традиційний набір HR-стратегій сучасної компанії та встановити, чого у ньому бракує;

3) охарактеризувати стратегію еко-звільнення та довести доцільність її застосування HR-менеджментом та необхідність її включення до складу HR-стратегій сучасної компанії.

Результати. Нинішнє Z-покоління вкрай переймається еко-проблемами, які нашвидкуруч намагається задовольнити сучасний бізнес у той чи той спосіб. Це підтверджують: наліпки на футболках, що продаються з написом «Вироблено з еко-текстилю» у найдоступніших магазинах мережі «АШАН»; пластикові пакети у супермаркетах мережі «НОВУС» із написом на зеленому фоні «Екологічна програма», а потім трошки нижче «Цей пакет не завдає шкоди довкіллю, бо повністю розкладається за 3 роки»; роздільне збирання сміття (пластик, скло, папір), та окремо – збирання відпрацьованих елементів живлення під гаслом «Батарейки – здавайтеся», та люмінесцентних ламп, та всіх інших відходів життєдіяльності, що шкодять екології.

Екологія – це не довкілля, а наука про довкілля, що виникла й ствердилась у 70-ті роки минулого століття, коли перед людством гостро постали питання необхідності захисту оточуючого середовища. З цього випливає, що процеси турботи про стан довкілля тривають вже 50 років, що суттєво посприяло формуванню сучасної еко-ідеології. Її квінтесенцією, сприйнятою менеджментом вітчизняних компаній, можна вважати такий постулат: компанія має робити все, аби не нашкодити довкіллю, а себто – не нашкодити собі самій. Чи такий постулат (сформульований із точністю до навпаки): компанія має робити все, аби не нашкодити собі самій, а значить – і не нашкодити довкіллю. Сприйняття базових постулатів еко-ідеології менеджментом спричинює не лише трансформації на рівні операційної діяльності компанії, але і зміни у сфері стратегічного управління, зокрема – у сфері HR-стратегій.

Усталена вже на сьогодні абревіатура HR (Human Resources – англ.) інтерпретується завдяки прямому перекладу з англійської як «людські ресурси». Проте в сучасних умовах ведення бізнесу частіше за все так іменують співробітників відділу персоналу, так званих HR-менеджерів, робота яких полягає в управлінні людськими ресурсами (сформульовано на основі [1]). На рівні оперативної діяльності вони займаються підбором і розвитком працівників; на стратегічному рівні – розробленням HR-стратегії компанії.

HR-стратегія (стратегія управління персоналом) – це тип забезпечувальної стратегії, спрямованої на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. HR-стратегія – це не документи для архівного зберігання, а настанови для щоденної напруженої праці керівників підрозділів і працівників служби персоналу (сформульовано на основі [2, с. 392-394; 3, с. 101-102]). HR-стратегії охоплюють різні напрямки розвитку бізнес-організації, серед яких: створення потужної служби персоналу; створення ефективної системи управління знаннями працівників; створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників; удосконалення організації праці; створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей організації тощо. До традиційних HR-стратегій, що використовуються як основні в будь-якій сучасній компанії долучають стратегії добору та навчання персоналу; винагороди та мотивації; формування трудових відносин; розвитку або скорочення підсистеми управління персоналом (сформульовано на основі [2, с. 392-394; 3, с. 101-102]).

Варто зауважити, що традиційні HR-стратегії сором’язливо оминають питання звільнення працівників, хоча однією з найбільш неприємних та конфліктних ситуацій у сфері HR-менеджменту та у роботі з кадрами є ситуація звільнення. Звільнення – це припинення трудових відносин між роботодавцем і найманим співробітником, коли одна зі сторін трудового договору не бажає або не має можливості продовжувати в подальшому робочі відносини на діючих умовах [4]. Нерідко при розірванні трудового договору між працівником і роботодавцем виникають суперечності; іноді вирішення проблем доходить навіть до судових розглядів. При цьому потерпілою стороною зазвичай вважається працівник, незалежно від істинних причин його звільнення. Насправді ж при виникненні

ситуації конфліктного звільнення працівника компанія може втратити значно більше, ніж просто витрати, понесені на судовий розгляд. Вирішити ці проблеми дозволяє застосування стратегії еко-звільнення, базованій на тому постулаті еко-ідеології, згідно якого компанія має робити все, аби не нашкодити собі.

Еко-звільнення – це рентабельний і ефективний інструмент, який дозволяє мінімізувати неприємні для компанії наслідки, зробити процес звільнення максимально рентабельним і зберегти позитивний клімат в колективі. Еко-звільнення – це процес, який повинен мати чіткі ознаки стосовно того, коли і за що працівник має бути звільнений; процедура звільнення повинна бути завжди однаковою та прозорою; співробітники повинні знати ці правила та ознаки [5].

Керівники дуже часто дають підлеглому ще один шанс виправити ситуацію, встановлюють випробувальний термін, проводять додаткові бесіди, проте, найчастіше, такі спроби все одно завершуються звільненням. При цьому, після звільнення такого працівника проблеми не закінчуються. Звільнений працівник може стати активним та безкоштовним розповсюджувачем негативної інформації про компанію, що, в свою чергу, завдає збитків бізнесу. Ображений співробітник може організувати свою помсту так, що вона буде виглядати цілком законно. Наприклад, «нацькувати» на роботодавця податкову інспекцію чи інспекцію з праці, або подати позов про визнання звільнення незаконним. Найчастіше суд стає на бік звільненого, бо якщо співвідносити права та обов'язки працівника і роботодавця відповідно до чинного законодавства, то можна зробити висновок, що обов'язків більше у роботодавця, а прав більше у працівника.

Існує низка проблем, які зважаючи на реалії нинішнього діджитал-світу обов'язково слід враховувати під час еко-звільнення. Це – можливість шкідництва звільненого працівника своїй колишній компанії шляхом розголошення інформації. Майже кожен співробітник є носієм конфіденційної інформації компанії, і в разі конфліктного звільнення ці відомості можуть бути викладені ним у відкритому онлайн-доступі. У зв'язку з цим, роботодавцю необхідно заздалегідь вжити всіх можливих заходів, щоб захистити себе від подібних витоків. Але інформаційне шкідництво не обмежується тільки розголошенням комерційної таємниці. Найчастіше співробітник, який йде з компанії, вважає своєю власністю клієнтську базу, яка була створена ним в період роботи в компанії, і перебуває в абсолютній упевненості, що може робити з нею що завгодно. Також ображений працівник може залишити численні негативні відгуки про всю діяльність компанії в соціальних мережах. Потенційні кандидати на вакансію, побачивши дану інформацію, сформують негативне враження щодо компанії, і це відобразиться на кількості недоотриманих резюме, показник яких не можна відслідкувати [6].

Беззаперечна перевага стратегії еко-звільнення полягає в тому, що компанії, що її дотримуються, вона може принести і чималу користь. Правильно вибудуване звільнення не тільки позбавить від багатьох проблем, але й допоможе в подальшій роботі з працівниками, що залишилися. Якщо співробітнику, який звільняється, говорити про причини «розставання» не завжди є потреба, то працівників, які продовжують працювати в компанії, ознайомити з ними слід обов'язково. Приховувати справжні причини конфлікту всередині компанії не можна, бо це може викликати нерозуміння співробітників. Звільнення – один з етапів роботи з кадрами. Працівники повинні знати, за що їх можуть звільнити, і в якому випадку це буде зроблено негайно. Наприклад, якщо корпоративним стандартом є пунктуальність, то при невідповідності працівника даній вимозі його потрібно звільнити, а решті співробітників пояснити причини звільнення. Якщо ж працівника, який не відповідає встановленим нормам і правилам не звільняють, то інші будуть вважати, що їм теж можна себе так поводити.

Еко-звільнення є досить тривалим процесом, що включає в себе укрупнено три етапи: підготовчий, який триває від моменту прийняття рішення про звільнення до

моменту звільнення; безпосередньо процес звільнення; заключний, що триває після моменту звільнення. Дамо їх стислу характеристику:

1-й етап («До звільнення») – на цьому етапі керівник приймає рішення про звільнення конкретного працівника; у цей період він шукає обґрунтування причин звільнення, готує та приймає рішення щодо даної взаємодії з працівником, обмірковує, як про це рішення повідомити підлеглому.

2-й етап («Звільнення») – цей етап починається з того моменту, коли співробітнику повідомляють про те, що його буде звільнено, а завершується він тим, що людина отримує всі необхідні документи і припиняє працювати в організації; на цьому етапі важливо обговорити з працівником, якого звільняють, як саме він буде звільнений, скільки ще залишиться в організації, які справи повинен завершити, які виплати отримає, які рекомендації йому дадуть. Все це може зайняти не один день, а іноді навіть кілька місяців.

3-й етап («Після звільнення») – цей етап стосується тих працівників, які залишаються в компанії; з ними проводиться робота щодо з групових норм і цінностей і пояснюються причини звільнення працівника [6].

Якщо дотримуватись цієї послідовності процес еко-звільнення не тільки не завдасть відчутного збитку компанії, але і стане для неї корисним. Якщо керівник застосовує технологію звільнення в еко-стилі у своїй управлінській практиці, він вирішить наступні завдання:

– звільнення перестане бути «несподіваною катастрофою» для діяльності компанії;

– кожен співробітник знатиме заздалегідь, що якщо він демонструє певні результати або дії, що не відповідають встановленим правилам та стандартам діяльності організації, він фактично сам приймає рішення про своє звільнення;

– всі співробітники знатимуть, що керівник – це лідер, який звільнить того, хто не докладає зусиль для підвищення ефективності бізнесу, і це зміцнюватиме його авторитет у сприйнятті його підлеглими;

– звільнення не буде викликати в колективі пліток і домислів тому, що кожен знатиме, що «такий» співробітник є збитковим для компанії, або небажаним для колективу, або невідповідним вимогам норм та правил організаційної культури компанії;

– буде нівелюватися факт несправедливості і не залишатиметься місця для образ із подальшою «помстою» [5].

Висновки. Внаслідок запровадження компанією HR-стратегії еко-звільнення створюється команда, яку повністю влаштовують правила та встановлені в організації норми, при цьому плинність кадрів радикально знижується. Тому – потрібно еко-звільняти, щоб потім перестати звільняти.

Список використаних джерел

1. Кто такой HR менеджер (эйчар) / Worldsellers.ru. URL: http://worldsellers.ru/kto-takoj-hr-menedzher/

2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

3. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

5. Как уволить сотрудника или как увольнять экологично для бизнеса и персонала? / HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров от 02.04.18. URL: https://hr-portal.ru/article/kak-uvolit-sotrudnika-ili-kak-uvolnyat-ekologichno-dlya-biznesa-i-personala

6. "Экологичное" увольнение, мнения. (Полная версия) / Обновлённые HR-Сообщества: hr.superjob.ru от 23.11.12. URL: https://www.superjob.ua/community/otdel_kadrov/69892/

Omelianenko Tetiana
DSc, Associate Professor,
Professor of the Department of Management,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
omelianenko@kneu.edu.ua
Korotkova Kseniia
Master's Degree in Higher Education, majoring in «Legal Regulation of Economics»
Educational and Scientific Institute «Law Institute of the SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»»
korotkovakse@gmail.com

ECO-IDEOLOGY AND THE CHALLENGES OF CHANGE AS A PART OF THE HR-STRATEGIES OF MODERN COMPANIES

Summary. *The author's interpretation of the basic tenets of modern eco-ideologies is outlined. They have identified the composition of traditional HR-strategies and are invited to present environmentally-friendly strategies to their strategies. It is characterized by the stage of the environmental release process. Positive results identified by the company in the use of eco-style technology.*

Key words. *Eco-ideology, HR-strategies, eco-release strategy.*

Онащенко Д. В.,
аспірант кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
d.onashchenko@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ АРХІТЕКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *Розглянуто основні особливості процесного моделювання організаційної архітектури підприємства. Описано переваги процесного підходу в порівнянні з функціональним.*

Ключові слова: *процесне управління, бізнес-процес, організаційна архітектура.*

Ключовою здатністю для довгострокового успіху підприємства є вміння створювати та розвивати конкурентні продукти в умовах мінливого середовища. Швидкість змін та ефективність організації виходять на перший план. У довгостроковій перспективі компанії конкурують вже не бізнес-моделями або продуктами, а організаційними системами, що здатні, в свою чергу, ефективно трансформувати бізнес-моделі та створювати інноваційні продукти. Процесний підхід для організаційного моделювання стає провідною практикою в світі, дозволяючи отримувати необхідну швидкість, ефективність та пристосовність.

На думку А. Бйорна «процесний підхід виявився набагато більш ефективнішим, ніж функціональний з точки зору боротьби за конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку споживача з його непередбачуваними капризами і кульбітами» [1]

Ядром організаційної архітектури є бізнес-процеси, вони визначають інші елементи архітектури такі як організаційна структура, система збалансованих показників, інформаційна архітектура тощо.

Бізнес-процеси самі по собі не є чимось новим в управлінні, розбивати роботу на операції запропонував ще Адам Сміт [4] в своїй книзі "Дослідження про природу та

причини багатства народів". Едвардс Демінг розвинув цю ідею, та на основі його розробок сформувалися сучасні підходи до моделювання виробничих систем.

Складність у сучасних підприємств полягає в тому, що процеси дробляться на дрібні операції та індивідуальні завдання і втрачається увага на цілісному результаті який очікує отримати клієнт. Спостерігається цікавий ефект, в одній і тій же організації, на рівні окремих операцій, компанія може працювати в процесній логіці, але як тільки ми починаємо збирати операції в більш великі процеси - процесна логіка порушується і поступово переходить в функціональну ієрархію, в якій втрачається більшість необхідних зв'язків. В результаті наскрізні процеси більшого порядку не мають власників і розбиваються між великою кількістю функціональних підрозділів втрачаючи з уваги клієнта та цілісний результат який повинен бути для нього створений. Компанія з горизонтального ланцюжка процесів перетворюється в вертикальну ієрархію функцій.

Вирішення цієї дилеми запропонував Майкл Портер [2]. Він виявив, що цінність створюється не в функціях, а у взаємодіях процесів і запропонував розглянути організацію як цілісний ланцюжок бізнес-процесів, метою якого є створення цінності для споживача. Ідея Портера полягає в тому, що споживач купує не товар або послугу, а ту цінність яку вони в собі несуть. Ланцюжок бізнес-процесів компанії повинен цю цінність формувати. Бізнес-процеси що безпосередньо додають цінність до продукту компанії він назвав основними, а інші процеси він відніс до підтримуючих, метою яких є поліпшення ефективності роботи основних процесів.

Однією з компаній піонерів, які почали використовувати процесний підхід в управлінні, стала General Electric [5]. Новий підхід дозволив значно скоротити кількість рівнів управління та зробити організацію набагато більш плоскою, ефективність роботи при цьому значно зросла. За 20 років, з моменту приходу Джека Уелча на посаду виконавчого директора корпорації, обсяг продажів виріс з $25 млрд., до $125,9 млрд., а число працівників з 411 тис., скоротилося до 222 тис.

В розвинутих країнах процесне організаційне моделювання стало звичною практикою. Досягнення в процесній організації підприємств відстежує американська бенчмаркінгова палата APQC, яка відслідковує моделі бізнес-процесів великих компаній по галузях для основного ланцюжка створення цінності та для підтримуючих бізнес-процесів. На підставі їх досліджень можна простежити еволюцію розвитку процесної логіки.

Процесне управління - це управління діяльністю, на відміну від управління структурами, що характерно для функціональної системи управління.

Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках яких «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [6]. Процесний підхід - погляд на підприємство як на зв'язану множину бізнес-процесів.

Наскрізне об'єднання бізнес-процесів дозволяє зв'язати воєдино процеси щодо постачання, логістики, виробництва, збуту тощо. Прі цьому основний акцент робиться на механізми взаємодії в рамках бізнес-процесу як між підрозділами всередині організації так і з зовнішніми клієнтами.

Опис бізнес-процесів є універсальною мовою програмування організаційної архітектури підприємства. Відомий аналітик Г. Остерлох [3] зауважив: "…підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії. Спочатку необхідно вибудувати стратегію, тобто сформувати бачення майбутнього компанії і визначити його стратегічні цілі. Потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети. І лише після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів ".

Таким чином в процесній логіці бізнес-процес є визначальним для формування організаційної структури підприємства та системи збалансованих показників.

Коли бізнес-процеси визначають структуру компанії - це автоматично ставить співробітників в ланцюжок. Співробітник перетворюється з функціональної клітинки в організаційній структурі у власника бізнес-процесу в ланцюжку створення цінності. Ключовою метою діяльності для співробітника стає створення цінності для наступних процесів, які, в свою чергу, по ланцюжку пов'язані з основним продуктом компанії. Ця логіка так само лягає в систему оцінки співробітників, що стимулює їх до співпраці. Хороша робота визначається внутрішніми клієнтами – власниками наступних процесів, а не керівником. Це робить оцінку співробітників об'єктивною бо результати оцінює той, для кого створюється цінність.

Функціональний підхід до побудови організаційної архітектури має ряд непереборних обмежень, що в умовах високої конкуренції та вимог до гнучкості та ефективності не дозволяє організаціям успішно функціонувати. "Сьогоднішні компанії складаються з функціональних шахт або димоходів, вертикальних структур, що спираються на невеликі елементи процесів" [6]

Ключовими обмеженнями функціонального підходу є:

1. Локальний оптимум. Кожен робить свою справу найкращим чином, і все це може бути непродуктивним, оскільки немає ніякої гарантії, що локальна субоптимізація вигідна для процесу в цілому;
2. Внутрішній клієнт - керівник. Ті, хто повинні бути реальними внутрішніми споживачами - ізольовані один від одного;
3. Мета в ієрархії: особиста безпека, самозбереження в системі, задоволення вимогам керівника, кар'єрне просування. Один з наслідків - перекручена інформація наверх;
4. Час взаємодії між підрозділами: 20% - на виконання роботи і 80% на передачу її результатів наступному виконавцю;
5. Орієнтація на завдання не стимулює зацікавленість працівників в кінцевому результаті;
6. Ніхто не бачить загальну картину. Ніхто не розуміє як насправді функціонує організація.

Процесний підхід дозволяє подолати ці обмеження і створює реальну конкурентну перевагу. Погляд на організацію через бізнес-процеси долає кордони функціонального розподілу праці. Виникають цілісні блоки робіт, які повинні бути виконані для створення продукту. Вони вимагають певного набору компетенцій, які можуть не збігатися з прийнятою функціональною практикою. Всім керує додана цінність яка повинна бути створена в бізнес-процесі і тільки під неї підбирається необхідна кваліфікація виконавців.

Технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку, що, в свою чергу, дозволяє реалізувати найважливішу ідею менеджменту якості - вбудовування якості в процес (замість тотального контролю якості готової продукції).

Переваги застосування процесного підходу:

1. Компанія стає більш гнучкою та адаптивною;
2. Зрозуміло хто і за що відповідає, і як кожна операція впливає на кінцевий результат;
3. Взаємовідносини "клієнт - постачальник послуг" налаштовують горизонтальні зв'язки по всьому ланцюжку, та створюють ефект "витягування";
4. Спрощується система управління, менше ієрархії, більша кількість підлеглих, збільшення швидкості прийняття рішень;

5. Стає можливим управляти ключовими бізнес-процесами і результатами діяльності компанії, а також інтегрувати, часто розрізнені, дії департаментів і направляти їх зусилля на єдиний результат;
6. Організація не потребує героїв, в системі стають продуктивними звичайні співробітники;
7. Етапи процесу виконуються в природному порядку;
8. Процеси мають безліч варіантів виконання, фокусування не на завданнях, а на ціннісному результаті для клієнта;
9. Робота виконується там, де можливо зробити її найбільш ефективно, а не там де це визначено функціональною структурою;
10. Скорочується обсяг перевірок і контролю;
11. Мінімізується необхідність погоджень.

Процесний підхід дуже вимогливий до інформаційної системи підприємства. Бізнес-процеси існують в нерозривному зв'язку з KPIs і для ефективного функціонування вимагають точного та оперативного розрахунку. Процесний підхід спирається на максимуму висловлену Пітером Друкером: «Управляти можна тільки тим, що можна виміряти». Вимірювання та інтерпретація ціннісного результату кожного бізнес-процесу формують ефективні взаємини між внутрішнім клієнтом і постачальником послуг.

Нажаль процесний підхід до моделювання організаційної архітектури в Україні розвивається повільними темпами. Українські підприємства швидше схильні інвестувати в нове обладнання або в масштабування бізнесу ніж в реінжиніринг системи управління. Проте є ряд компаній які ефективно використовують процесний підхід, наприклад Фоззі Груп (Сільпо, Фора), Спіріт Глобал (Хортиця), UBC (пивне обладнання)

Список використаних джерел

1. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. А. Бьёрн. – РИА «Стандарты и качество», 2003. – 251 с.

2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. Портер. – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

3. Семенова Е. Управление через бизнес-процессы Е Семенова, Е Шубникова. – Мозговой штурм, 2000. – №1. – С.10-11.

4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. А. Смит. – ЭКСМО, 2016. – 1056 с.

5. Уэлч Д. Мои годы в GE / Д. Уэлч, Д Бирн. – Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 512 с.

6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. Хаммер, Д. Чампи. – Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

Onashchenko D. V.,
PhD student of the Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
d.onashchenko@gmail.com

USING OF THE PROCESS APPROACH IN THE ENTERPRISE ARCHITECTURE

Summary. *The main features of process modelling of enterprise architecture are considered. The advantages of the process approach in comparison with the functional one are described.*

Key words: *process management, business process, enterprise architecture.*

Radosavljević Dragana, *Full professor*
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia,
dragana.radosavljevic@fpsp.edu.rs
Anđelković Maja, *Full-professor, Dean*
Faculty of information technology and engineering, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia, maja.andjelkovic@fiti.edu.rs
Radosavljević Milan, *Full-professor, Dean*
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia,
milan.radosavljevic@fpsp.edu.rs

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON PERFORMANCE AND SATISFACTION

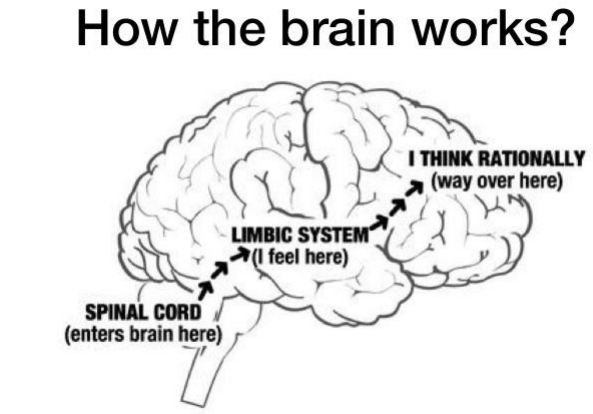
Abstract: For a long time management and organizational sciences have neglected intelligence, and especially emotional intelligence as an integral part of human being and its place, role and influence on personal and organizational success, employee satisfaction and happiness of individuals and organizations that joined together to achieve greater success.
This practice also dominates in contemporary business and management conditions, which means that classical organization and management is still the dominant organizational management modality, although influential forces and factors have changed in the internal and external environment. It limits the success of the individual and the organization and over time leads to a degression of progress and development at the macro, meso, or micro levels.
In these circumstances, there is a need to introduce more psychology, sociology, neuroscience and other natural and social sciences into management science in order to consider how to maximize the potential of the human brain in which desires, ie needs (emotional part) and the motivational part arise a work that develops techniques, tools, and instruments to motivate individuals and organizations to turn their desires into reality.
Previously mentioned is necessary, because science management was primarily concerned with the motivations and ways of motivating employees to do certain things, while neglecting the primary goal of developing and increasing the capacity of the emotional part in which to create desires. Of course, emotional intelligence should be viewed in balance with motivational, in parallel with the development of desires, and mechanisms for their realization.
The paper deals with the issue of emotional intelligence, which in the future will gain importance in management and organizational sciences, as well as in practice, why future strategic managers will need to know more about neuroscience and psychology and the impact of these sciences on organizational management.
Keywords: *intelligence, emotional intelligence, intelligence and performance, intelligence measurement.*

Emotional intelligence as a key factor in business.

Man, or rather our neocortex, is constantly struggling between reason and feeling. Depending on the balance of each other, the speed of reaction to a particular process or phenomenon, depends on a person's success, which is expressed by the coefficient of intelligence. From the above it can be stated that feelings and reason, one of the basic characteristics of man, that is, they determine the difference between man and other living beings, and above all animals. In other words, "emotions and beliefs determine whether we endure to the end. They are the most significant factors in deciding whether to apply what we have learned. We must not forget that all human behavior is based on beliefs "[4, p.13].
The researchers endeavor to determine the causes of success, or failure of individuals in business and life in general. Each individual success is unique and unrepeatable, meaning that there are no universal rules, because applying the same principles can produce different outcomes in different

situations, as different principles and principles can produce the same results or outcomes. Although it has been proven that the human brain in its functioning gives precedence to emotions, classical organization and management have neglected emotions and have been required to eliminate them from the performance of jobs and tasks. Thus, emotions are negated and any insistence that a person is reasonable but also a sentient being would be met with criticism and often condemnation, both in practice and in the classic management literature. It has been neglected, and it is still neglected, to find out that neuroscience has come to the conclusion that the state of emotions has the greatest influence on the state of man, that it precedes the rational and that it cannot rationally prevent emotions, which means that they are two sides of the same sex.

Trevis Bradberry and Jean Creaves explain how it works: "Everything you see, smell, hear, taste or touch travels through the body in the form of electrical signals. These signals pass from cell to cell, until it reaches the final destination, your brain. They enter the brain, close to the spinal cord, but have to travel to the anterior lobe before reaching the place where rational or logical thinking is located. The trouble is that they pass through the limbic system along the way, that is, places where emotions are generated. Such a journey enables an emotional experience before the mind is set in motion, and feelings and emotions are in constant communication, which means that they influence one another "[5, pp. 1-12]. This relationship can be represented by the following image:



Pic: Emotional Intelligence 2.0

For a long time, science could not determine the secret of successful, or highly successful, or average people. Psychologists have dealt with this issue and have found that success, or failure, depends largely on emotional intelligence, namely: self-organization, self-esteem, self-compassion. Individuals who exhibit these characteristics exhibit a greater degree of kindness and do not devote themselves to their own successes or failures, or mistakes. They understand that successes and failures are an integral part of every human being and that there is no one who has only had successes or only failures. It is only their intensity and what prevails. They also have a balanced approach to negative emotions and do not allow themselves to be overwhelmed and overcome by negative emotions, as they kill worse than any weapon, including nuclear.

Practice shows that individuals who experience failure in life and work "usually behave in one of two ways: They either retreat back into their shells and blame others, or are cruel to themselves. Both behaviors are unacceptable, and one of the reasons is the lack of compatibility between feeling and reason, that is, rationality. Unfortunately, there is no universal answer to how one should act and behave in failure, but emotional intelligence is known to be a critical factor in achieving success. "[3, p.7]

The mathematization of emotional intelligence is a great danger.

It has already been said that emotional intelligence is a key, but also a critical factor in a person's behavior and achievement of success. Science, individuals and organizations have also strived to determine how emotional intelligence is measured in the selection and selection of personnel, prescribing appropriate instructions and manuals, as well as tests that have been used to determine or evaluate emotional intelligence. A number of strategies for raising emotional intelligence have been formulated based on a large number of tests on relevant samples. The strategies indicated the type of test to be found and selected online. In response to the test, results are obtained indicating which skills need to be reinforced, as well as drawing other conclusions.

The effort to determine the level or quotient of emotional intelligence deserves attention, especially in the creative industry, which today occupies a significant place in national as well as in societies globally. Many individuals themselves wanted to know whether and to what extent they had emotional intelligence and how, or what techniques to increase. In other words, how to make emotional intelligence more effective for increasing one's own and organizational performance, as well as personal and organizational satisfaction. Thus, not only business success but organizational satisfaction as research has shown that successful companies as well as wealthy individuals are not at the same time happy and that positions in the ranking of success and wealth as well as happy people are in great disproportion. In this context, it is said that many educational institutions, domestic and international journals, discuss this issue, and many companies in the creative industry organize internal and external courses, training and learning on improving the capacity of emotional intelligence and its creative potential. [1]

However, a reasonable doubt about the accuracy of these measurements and assessments of emotional intelligence should be expressed, especially when it wants to be mathematized, because as much as medical science has advanced, and within it neuroscience and psychology, it is difficult to reliably determine the intelligence coefficient. Medical science has established that the greatest forces that exist in man are intangible, but also invisible, and that there is the highest degree of ignorance in this matter. Man "does not realize the intangible force (and intelligence) that resides in the Earth, the force that gives him every morsel of food he eats, every bit of clothing he carries, every dollar he has in his pocket" [2, p. 235].

Another limiting factor in measuring intelligence are the many variables that affect its expression. Even within a day. There is increasing evidence of insufficient reliability of criteria and tests in drawing objective conclusions and formulating certain regularities. This should be noted by the human resources sectors, that is, managers, as tests and instructions can delay, or show unrealistic results, which should be combined with sophisticated techniques and methods to produce as objective results and outcomes as possible.

Emotionally strong individuals have a strong motivation and, as a rule, achieve greater impact and have a more successful career. The good thing is that emotional content in a person can be improved through training, and thus developing a person's mentality. It has been shown that individuals who have the mindset of growth tend to enhance their creative potential and nurture positivism and optimism, even when things are not going right. Those who have linear thinking tend to have social problems related to: self-esteem, anxiety, insecurity and as such have little chance of success. Not only that, these individuals believe that nothing can be done to strengthen emotional intelligence, that intelligence is an innate phenomenon and that there is nothing or little that can change it. In the case of failure, these individuals are prepared to withdraw, retreat to their shells, and simply punish themselves for things that they have not done, or for failure. Many people are shown to be better friends with others, to respect others more than they do to themselves. In such circumstances, it is difficult to be successful, even less, happy.

Emotionally strong people, even when they do something wrong, they try not to be strict with themselves. They are ready for optimism and a positive attitude, thus showing their full potential.

Research has shown that optimists are more likely to learn about and then talk about their negative traits and failures. In other words, optimistic people are more likely to be authentic, open to communication, and thus more likely to succeed in business or life.
Emotional literacy is a prerequisite for success, and in particular recognition of some of these elements of emotional intelligence: self-feeling, self-esteem, self-confidence, self-love. For these elements to come to the fore, one needs to know oneself and respect oneself, and that is one of the most difficult tasks [3, p.4], which implies the old folk wisdom to "cross one's own threshold is the longest part of the way ".
The point of getting to know yourself is to get to know and activate the positive and the strong sides of your personality and to realize that a person can do everything that others can, it is only a matter of time and effort.
Related to the previous is also the self-confidence, that is, the belief of individuals in their ability to overcome a certain obstacle or successfully solve a problem, only love or self-love considering themselves as a whole human being (which is different from self-love in which an individual has a non-positively positive self-image)), etc.
It should be borne in mind that the above elements are not in harmony with each other. There are individuals who have too self-confidence but have low self-esteem. The environment can also have an effect on the mentioned elements. Socializing with negative people can destroy any initiative, self-esteem and confidence, because they emit negative energy and emotions, and this, as stated, can be a more deadly weapon than a classic one. However, it must be borne in mind that everything depends on the individuals themselves. We are the ones who set our goals and we are the only ones who can limit our own potentials with our fences and hoops in the brain. That is why every individual should first and foremost eliminate the limitations he has set for himself in his brain and start emitting positive energy.

Conclusion.

Intelligence, and within it emotional intelligence is increasingly becoming a subject of study within management science. This was largely due to the practice, as it was found that individuals with high levels of intelligence achieved 20% higher performance than individuals with average levels of intelligence, while compared to below average, this percentage was up to three times higher. As success has become one of the most widely spoken words and phenomena that everyone strives for, individuals and organizations seek to diagnose their own intelligence through certain techniques and tests and then work on developing and improving it. Associated with the above is the emergence of certain manuals and instructions, but also strategies to increase the coefficient of intelligence, which is the negation that a person is born intelligently or unintelligently and that during life he cannot be promoted. In other words, intelligence can be individually enhanced through various techniques, through tests, training, etc. It should be noted here that through testing and determining the coefficient of intelligence, one can learn, which represents self-learning as an effective but not effecient modality for acquiring new knowledge.
There are companies in developed countries that use these techniques and their experience shows that before and after these trainings, there is a significant positive difference in eliminating fear and lack of confidence, that is, increasing the creative potential to achieve greater success, higher levels of satisfaction, quality of life and happiness.
However, creativity and intelligence are phenomena that are difficult to measure, and any effort to step up formulas and maths through intelligence is not reliable and can lead to wrong decisions when evaluating individuals. Therefore, the mechanisms and techniques used to test intelligence and interpret these results should be used cautiously as a complementary tool.

Literature:

1. *Gojko Rikalović (urednik). Kreativna privreda i ekonomski razvoj Srbije, Ekonomski vidici, Tematski broj, Godina XXI, Broj 2-3, Društvo ekonomista Beograda, Beograd, jun-oktobar (2016).*
2. *Napoleon Hil. Misli i obogati se, Finesa, Beograd, (2019). str. 235.*
3. *Serena Chen, Give Yourself a Break: The Power of Self Compassion, Harvard Business Review, September–October 2018 Issue, 21 January (2018), p. 7, 4, https://hbr.org/2018/09/give-yourself-a-break-the-power-of-self-compassion*
4. *Tod Bernhart. Pet stubova bogatstva, Finesa, Beograd, (2007). str. 13*
5. *Travis Bradberry (Author), Jean Greaves (Author), Patrick Lencioni (Foreword). The Journey, Emotional Intelligence 2.0, Kindle Edition, Pp. 1-12.*

Talikadze N., PhD Student.,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Tbilisi, Georgia
nino.talikadze@tsu.ge

THE LINK BETWEEN SUSTAINABLE FOOD SECURITY AND SELF-SUFFICIENCY (THE CASE OF GEORGIA)

Summary. *Food security is a guarantee that there is enough volume of food in the country, for a healthy life. Food security is a necessary condition for society. It includes four main components: 1. Ensuring the population with the required number of food; 2. Balanced meals; 3. Food safety; 4. Material and geographical availability of food. Food self-sufficiency is not an expression of food security, but the two can interact with each other in important ways. In order to evaluate food security in Georgia were analyzed self-sufficiency ratios of the Agricultural products, which are strategic importance. Also, were analyzed its mean component: local production. It is concluded that these self-sufficiency ratios are generally low in the country. Self-sufficiency ratios mainly refers to the trend of local production.*

In conclusion sustainable development and strengthening of food security are key priorities for the development of the agriculture field of Georgia.

Key words: *Agriculture, food security, sustainability, self-sufficiency ratio, local production*

Introduction. Agriculture in Georgia has always played important role in ensuring food security and increasing wealth. Nevertheless, level of self-sufficiency with domestically produced food an incomes are low, poverty level in rural areas is high and deficit of food is covered by imported products [3]. According to the United Nations prediction the world is expected an increase in population from 7.7 billion to 9.7 billion by 2050.[6] It is estimated that the world population growth rate per year is approximately 1.1% (about 83 million people per year). Population dynamics is closely related to a number of global problems, first of all, poverty, food and environmental problems. The current political situation and the global climate changes create additional challenges for providing an adequate quantity of food to the population. For a country like Georgia, it is important to maximize the use of existing agricultural potential and its deliberate development.

For Georgia and also for low- and middle-income countries it is extremely important to meet three goals out of 17 set by UN 2030 Agenda for Sustainable Development. These goals are "Zero hunger", "Good health and wellbeing" and "Responsible consumption and production".

In order to meet these goals one of the ways are reveal challenges and perspectives for sustainable development and analyse food components that linking with food security and and self-sufficiency.

Purpose. The main objective of the research is to show links between sustainable food security and self-sufficiency. Also, reveal challenges for achievement of sustainable development in Georgia and show its perspectives. Research objectives are follows:

• Analysis of researches around the problem.
• Study of self-sufficiency ratios and local production.
• Conduct in-depth interviews with farmers and experts.
• Reveal the possible ways for sustainable development

Various methods of analysis have been used in the research:

• Office research was done by analysing scientific works, analytical reports, policy documents and data.

• Analysis, synthesis, induction, and other methods including cohort analysis are used to select/group data, identify similarity/distinction and reveal trends.

• In-depth interviews are made within qualitative research.

Results. The analysis is based on the data of National Statistics Office of Georgia. Self-sufficiency ratios in Georgia are low, especially for wheat and meat (15-52%). Dependence on import is high. Import volume is three times bigger than the export volume. The share of agro food products in the total export is only 10%. In 2018, self-sufficiency rate was 15% for wheat, 52% for meat, 71% for corn, 59% for vegetables, 81% for milk and dairy products and etc.[4]. According to FAO recommendation, the country should produce 80% of the consumed food, which is unachievable for the country yet[7].

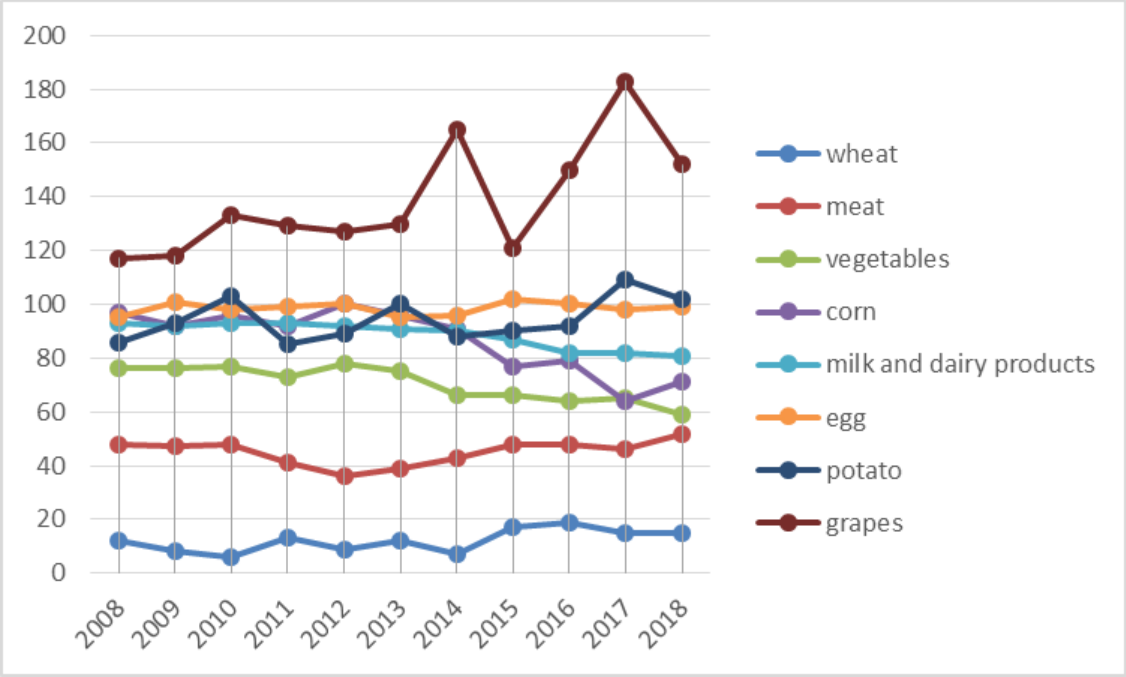


Figure 1. Self-sufficiency rate of major agricultural products in Georgia

Food self-sufficiency refers to a country's capacity to meet its own food needs from domestic production. Therefore self-sufficiency ratios mainly refer to the trend of local production. In other words, when the local production increases, self-sufficiency ratios also, increase. However, there are exceptions. Summary data is presented in Table 1.

Table 1. Food safety indicators in 2018 and Percentage change compared to 2017

	local production		Self-sufficiency rate	
wheat	107	+9%	15	0%
corn	194	+36%	71	+7%
potato	238	+32%	109	-7%
vegetables	142	+13%	59	-6%
grapes	260	+44%	152	-31%
meat	73	+10%	52	+6%
milk and dairy products	555	+5%	81	-1%
egg	635	+6%	99	+1%

To achieve sustainable food security we must work in three directions: productivity, connectivity and resilience[5]

Food self-sufficiency is mainly concerned with the availability (i.e. supply) pillar of food security, and focuses on origin of food, or at least the domestic capacity to produce it in sufficient quantities [7]. Self-sufficiency rate for agricultural products in Georgia is very low and there are significant problems of food safety in the country. Local production is also low and several times less than that in EU countries. However, local production has significantly increased compared to the previous year. That's why it is true that food security in Georgia is unfavorable, but it means that the potential for improving production is also high. The Sustainable Development Goals Report (2018) by the United Nations states that in order to achieve sustainability, upliftment of economic growth is necessary and is directly linked to achieving food security, improve nutrition and sustainable agriculture [1].

World community to solve the food security problem uses extensive and intense ways. The extensive ways requires significant resources, new agriculture and etc. land use, while intensive way is based on scientific-technical progress in the agrarian sector: increasing agro-technical culture, high-yielding varieties of plants, mechanization, reclamation. That helps the existing agricultural lands increases productivity. It is noteworthy that the widespread and massive introduction of the scientific-technical revolution in agriculture has significantly increased harvesting of cereal crops. This is related to the breeding of new varieties of crops and their widespread distribution. A sustainable agriculture focuses on promoting the economy through increased productivity while protecting the environment. Sustainable agriculture systems are designed in such a way, which use existing soil nutrient and water cycles, and naturally occurring energy flows for food production [2].

Environmental protection and environmentally friendly food production are social importance problems and an important area of macroeconomic regulation. Unfortunately, in Georgia low level of economic development and low investment opportunities cannot provide the use of modern technologies. Also, Farmers are not much aware of the current trends in agriculture,
marketing and technologies. Ensuring food security, protecting vital interests of the population is very important for Georgia.

Conclusions. It’s not required to produce 100 percent of its food on domestic, but rather to increase domestic capacity to produce food, even if the country engages in food imports and exports [7]. Food security in Georgia is unfavorable, that means potential for improving production is high. Self-sufficiency ratios mainly refer to the trend of local production. Sustainability can be achieved by utilization and implementation of techniques of farming which would increase production of crops to meet demands of growing population while at the same time it would conserve and protect environment and its natural sources [1]. Also, in order to achieve sustainable development, it is reasonable to implement investment projects directed

towards social consequences and oriented on food security and safeness. It is advisable to use both legislative administrative methods and economic mechanisms to prevent environmental and food hazards. Political support to the agriculture sector must be strong.

References

1. *Arora, N.K. Agricultural sustainability and food security. Environmental Sustainability. No 1 (2018) pp. 217–219. https://doi.org/10.1007/s42398-018-00032-2*
2. *Hassan S, Haque E., Seghal G., Selvin J., Sustainable Agricultural Practices and Environmental Sustainability. 11th NABS-National Conference on Climate Change Driven Challenges on Indian Biodiversity: Innovative Solutions For Sustainable DevelopmentAt: Pondicherry University. (2019)*
3. *Kharaishvili, E., Challenges for sustainable food security in Georgia, XV EAAE Congress in Parma: Towards Sustainable Agri-Food Systems: Balancing between Markets and Society, Parma, Italy, 29 August-1, (2017).*
4. *National Statistics Office of Georgia, Food Security, Food Balance Sheets https://www.geostat.ge/en/modules/categories/297/food-security*
5. *Operational Plan for Sustainable Food Security in Asia and the Pacific, Asian Development Bank. (2009).*
6. *Population, United Nations, Sharing our future together, https://www.un.org/en/sections/issues-depth/population/index.html*
7. *The State of Agricultural Commodity Markets 2015-16, Food and Agriculture Organization of the United Nations, http://www.fao.org/3/a-i5222e.pdf*

Topuria Beka, PhD Student,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
topuriabeka@yahoo.com

THE SERVICE QUALITY MANAGEMENT CHALLENGES (THE CASE OF GEORGIAN HOTEL BUSINESS)

Summary. *With the increasing number of tourist in Georgia, the number of accommodation facilities is also increasing. The large number of small non-branded local hotels (up to 20 rooms) are represented in the Georgian hotel market. Due to the vicious practice of hotel star ratings in Georgia, the quality of non-branded local hotel services can't provide a proper competitive advantage comparatively to branded hotels. Consequently, the study of the issues related to the quality of service in the hotel business is relevant.*

The main goal of the study is to identify the challenges of service quality management provided by the local non-branded hotels in Georgia. Quantitative and qualitative methods were used in the research process. As well as the methods of statistical analysis, comparison and grouping.The research revealed challenges of service quality management in the hotel business of Georgia, and solution of which greatly enhances the quality of service.

keywords. *Hotel business, hotel service, service quality management.*

Introduction. Georgia's tourism industry is growing rapidly. The number of tourists and accommodation facilities is increasing every year. For example, in 2019, 87 hotels with 2,400 rooms were opened in Georgia (3). Along with the rapid growth the number of tourists and accommodation facilities, quality management of services is becoming a challenge for the local non-branded hotels. While customer-centric services, offering additional benefits to the clients and attaining customer loyalty tend to become increasingly demanding on global scale, owners of newly opened facilities in Georgia, for many reasons, often find it difficult to achieve the quality of services that tourists expect (1). Satisfied tourists with a high quality of service are an essential element of the future sustainable development of the Georgian hotel business and therefore of tourism. Whereas justifying customer expectations with the qualitative service is the key to success in a service business.

Purpose. The principal aim of the article is to identify the challenges of service quality management provided by the local non-branded hotels in Georgia.

Results. According to the latest data from the National Statistics Office of Georgia: In 2019, the number of visits by international visitors made up 7.7 million, which is 7.3 percent higher compared to 2018. The number of international visitors equaled to 6.1 million and the international visitors have made 5.1 million tourist-type visits, which is 6.8 percent higher compared to the previous year (6).

In parallel with the growth of tourism, the number of tourist accommodation facilities are growing the record. As of February 6, 2020, 2 575 accommodation units, with 38 915 rooms and 94 438 beds, have been registered at the Georgian National Tourism Administration database (2). (See Table №I)

Table №I - Accommodation Units By type

Category	Quantity	Number of Rooms	Number of Beds
Hotel	1013	27,617	63,090
Family Hotel	1008	6,740	17,881
Guesthouse	399	2,926	7,776
Other	155	1,632	5,691

Source: Georgian National Tourism Administration (updated 06.02.2020)

According to the National Tourism Administration of Georgia, 87 hotels with 2,400 rooms and 5,167 beds were opened in Georgia in 2019 (3). It should also be noted that, 83% (2128) out of 2 575 registered accommodation facilities in Georgia have a capacity of 20 or less room (2). (See Table №II)

Table №II - Accommodation Units by Type and Region

Region	**5 or less rooms**	**6-10 rooms**	**11-20 rooms**	**21 or more rooms**
Georgia	936	671	521	447
Ajara	68	133	147	132
Guria	33	16	35	27
Tbilisi	95	119	135	146
Imereti	110	70	48	33
Kakheti	135	49	29	18
Mtskheta-Mtianeti	83	45	31	18
Racha-Lechkhumi, Lower Svaneti	48	16	4	4
Samegrelo-Upper Svaneti	302	138	30	15
Samtskhe-Javakheti	41	74	53	50
Lower Kartli	9	4	2	2
Inner Kartli	12	7	7	0

Source: Georgian National Tourism Administration (updated 06.02.2020)

In order to fully evaluate the challenges of the service quality management, it's essential to identify important features in hotel industry that directly impact both the quality of service provided to guests and the perceived service quality of guests.

One example of the challenge associated with service quality management of hotels is the fact that in Georgia it still doesn't exist, local internationally recognized voluntary rating system for non-branded Georgian hotels, which will differentiate the hotels according to the various parameters and at the same time it will give the tourists an idea about the services quality provided by the local hotels. Consequently, a vicious practice is established in the Georgian hotel market, according which owners with their "subjective" discretion "attach" the "stars" to the hotels. Which has a negative impact on both to the local hotels and to the touristic image of the country (8).

Challenges related to service quality management are highlighted in the Travel and Tourism Competitiveness Index 2019 report of the World Economic Forum (WEF). According to which Georgia's tourism competitiveness was ranked 68th out of 140 countries in the world, and if we delve into the report, we will find some more interesting indicators such as: Qualification of the labour force - 70th place, Extent of staff training - 112th place, Degree of customer orientation - 117th place, Ease of finding skilled employees - 111th place, Pay and productivity - 85th place (9).

According to the „Survey of Labour Market Demands in the Tourism Industry 2018" of the Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia the challenges related to the service quality management includes the difficulties of finding qualified staff, as well as the low levels of interest from the hotels executives regarding to the developing and implementing staff qualification and motivation strategies or programs.

For more details: According to the international statistical classification of economic activities - NACE Rev.2, (business sector related to tourism industry) this survey is a full-scale exploration of tourism employers and identifies important problems. The enterprises were selected from the database of non-financial corporations operating in Georgia (about 130 thousand active enterprises). The General quantity constituted 8,417 enterprises of which 1000 enterprises (25 large enterprises and 129 medium enterprise are covered in full) were selected for survey (4).

The study revealed that:

- The reasons for the failure of vacant positions mostly were the lack of qualifications,experience of applicants, and their expectations for a high salary. Over-qualification and high competition from other employers have never been mentioned as the reasons for the failure to fill vacant positions.
- Causes of filling in vacant positions are different by certain occupational groups, namely, when filling in vacancies for managers and service providers, the main problem was their qualification and the lack of experience, while in case of recruiting elementary workers - low wages offered.
- According to the survey, involvement of enterprises in the development of human capital is very limited, which is substantiated by the fact that only 5% of enterprises (409 enterprises) have employees who have been participated in different types of trainings during the last 12 months.
- Only 16% of enterprises (1378 enterprises) have a strategy of education and retraining of employees. Regarding the staff motivation, in most cases the enterprises do not use any mechanism (53.5%) in this direction and are limited by awarding a commendation (20.9%) and and issuing monetary remuneration (17.8%). At the same time, only 4.5% of enterprises mentioned the promotion and 2.2% - a valuable gift (4).

The challenge of service quality management also is an overtime duration of workweeks in the hotel business (7). According to the statistics „Average number of usual weekly hours of work by kind of activity (Nace rev. 1.1) and sex in main job, 2017-2018" released by the National Statistics Office of Georgia, it turns out that the average number of hours usually worked (hours usually worked means the hours which are most commonly worked per week by

persons during a long period and it includes all usual overtime. Employed who could not determine average number of usual weekly hours not included in the calculation) per week in major hotels and restaurants were 47.4 hours for female and 52.2 hours for male in 2017. As of 2018, that has been increased to 51.1 hours for female and 55.6 hours for male (5). It should also be noted that according to the Georgian Labor Code: „An employer shall determine the duration of working time not to exceed 40 hours a week; and the duration of working time in enterprises with specific operating conditions requiring more than eight hours of uninterrupted production/work process must not exceed 48 hours a week. The Government of Georgia shall compile a list of industries with specific operating conditions. Working time shall not include breaks and rest time.“ (7). Therefore, based on this statistical data and we can conclude that the hotel business employees have to work longer than it is defined by the law of Georgian Labor Code.

Conclusion. To summarize, it can be said that the local non-branded hotel business in Georgia faces the different challenges in managing the quality of service, such as are:

- The absence of internationally recognized local voluntary rating system for non-branded hotels,
- Difficulty in finding qualified staff,
- The scarcity of existing employees retraining strategies,
- The lack of staff incentive programs,
- Overtime duration of workweeks,
- Low salaries are offered when recruiting beginner qualification workers.

Overcoming the above-mentioned challenges of service quality management, small local non-branded hotels will be able to increase the number of satisfied customers with their service. This will improve the hotel's occupancy rate and help them attract more high-end tourists. Which will make it possible for local non-branded hotels to compete with international brand hotels operating on the local market.

References

1. *Chokheli Eka, Importance of service strategies and level of their use: challenges in the management of family hotels in Georgia, International Conference on Management, Economics & Social Science- ICMESS 2019, 25-26 march, (2019), pp. 4. available at: shorturl.at/mWY38*
2. *Georgian National Tourism Administration, Tourism Service Providers, Accommodation Units, (updated 06.02.2020), pp. 1-3. https://gnta.ge/wp-content/uploads/2020/02/Accomodation-1.xlsx*
3. *Georgian National Tourism Administration, Tourism Service Providers, Accommodation Pipeline, (updated 06.02.2020), pp. 2. https://gnta.ge/wp-content/uploads/2020/02/Accomodation-planned.xlsx.*
4. *Labour Market Information System, Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, „Survey of Labour Market Demands in the Tourism Industry 2018“, (2018), pp. 5-6, 44-46. http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.Web/Handlers/GetFile.ashx?Type=Survey&ID=7d984934-e783-4a9a-864e-7e2f4065823b*
5. *National statistics office of Georgia, Average number of usual weekly hours of work by kind of activity (Nace rev. 1.1) and sex in main job, 2017-2018. (2018), https://www.geostat.ge/media/23707/14-hours-by-sex.xlsx*
6. *National statistics office of Georgia, Inbound tourism statistics 2019 year, (14.02.2020), pp. 1-3. https://www.geostat.ge/media/29373/ucxoel_vizitorTa_statistika_2019_ENG.PDF*
7. *ORGANIC LAW OF GEORGIA - LABOUR CODE OF GEORGIA, President of Georgia Mikheil Saakashvili, Tbilisi-2010, Article 13 – Internal labour regulations, Article 14 – Duration of working time, Article 17 – Overtime work, pp. 6, 7. https://matsne.gov.ge/en/document/view/1155567?publication=12*
8. *Topuria beka, Service Quality – The Challenge of Hotel Business: Evidence from Tbilisi, "ECONOMY – XXI CENTURY", E ISSN 2587 – 4691, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics Publishing, Tbilisi, (2019), pp. 297-303. http://conferenceconomics.tsu.ge/doc/2019%20-%20Internet%20Conference.pdf*
9. *World Economic Forum (WEF) Travel and Tourism Competitiveness Index 2019, Georgia. pp. 2, 3. http://reports.weforum.org/pdf/ttci-2019/WEF_TTCI_2019_Profile_GEO.pdf*

Угрімова І. В., *к.е.н.,*
доцент кафедри менеджменту та оподаткування НТУ «ХПІ»
ugrimova1309@gmail.com

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. *Проблему антикризового управління малими підприємствами розглянуто в двух розрізах: можливості підтримки держави за рахунок різних заходів (державних програм та стратегічних напрямків розвитку) та управління діяльності підприємства з використання стратегічного управління; розкрито позитивні сторони такого управління та розглянуті недоліки.*

Ключові слова*: антикризове управління, малий бізнес, стратегічне управління, державна підтримка*

Актуальність проблеми. Мале підприємництво виконує важливі функції в країні. Основні серед цих функцій: задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів та інші. Сталий розвиток країни не можливий без стабільного розвитку малого бізнесу, який здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, сконцентрувати різні ресурси населення, реалізувати потенціал нашої держави та допомогти завершити структурні економічні перетворення.

Забезпечення умов для розвитку малого бізнесу в умовах кризи є важливою задачею з боку держави. Тому досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

Постановка завдання полягає в пошуку актуальних сучасних інструментів антикризового управління на підприємствах малого бізнесу задля його майбутнього ефективного функціонування в умовах економічних перетворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий бізнес – це ініціативна економічна діяльність, яка здійснюється за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та розвиток бізнесу.

Законом України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI, визначено класифікацію підприємств за обсягами діяльності. Суб'єкти підприємництва поділятимуться на суб'єктів малого підприємництва (у тому числі мікропідприємництва), середнього підприємництва та великого підприємництва. До суб'єктів мікропідприємництва відносяться юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. Суб'єктами малого підприємництва є юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро [1].

Більшість сучасних українських підприємств почали і провадять свою діяльність в умовах економічної кризи, тому окремі керівники та власники пов'язують кризові явища тільки із впливом чинників зовнішнього середовища, не дуже опікуючись виявом кризових чинників всередині підприємства.

Серед підприємців переважає хибна думка стосовно криз: вони сприймаються як деякі явища, на які не можна ефективно впливати, тим більше - запобігати їхньому руйнівному впливу на діяльність підприємства. Така позиція призводить до пасивного очікування такої ідеальної ситуації, що дала б змогу безкризовому розвитку підприємства, не застосовуючи додаткових зусиль. Дехто сприймає кризи як випадковість, а визнання їх - як приниження свого підприємницького таланту. Такі погляди шкодять активній поведінці в умовах формування та розвитку кризових явищ і керованому розвитку підприємства.

Останніми роками значно зросла кількість досліджень та публікацій стосовно антикризового управління. Багато уваги приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві.

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [2, 3].

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [4, с. 16].

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки [5].

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання, це кілька груп суб'єктів антикризового процесу: 1) власник підприємства; 2) фінансовий директор підприємства; 3) функціональний антикризовий менеджер (при необхідності) - співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство; 4) державні та відомчі органи; 5) арбітражний керуючий; інші.

Так, антикризове управління потребує антикризового регулювання, що є макроекономічною категорією. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, які спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [6].

Але не варто забувати, що власник підприємства несе більшу відповідальність за діяльність свого підприємства, ніж держава.

Сучасні практичні тенденції свідчать про те, що дуже багато власників (керівників) на сьогодні не приділяють увагу стратегічному управлінню. Особливо це стосується малих підприємств. Більшість підприємств працюють без стратегічних перспективних планів. На багатьох підприємствах, фірмах і організаціях керуючі зайняті тільки оперативними питаннями, у них не вистачає часу займатися розробкою стратегії антикризового управління. Найчастіше досвідчені менеджери вважають, що вони можуть обходитися без стратегічних планів, а також, що ці плани та стратегії не мають істотного значення, тому немає сенсу витрачати на це час.

Великі підприємства та кампанії приділяють увагу стратегічному плануванню в порівнянні з малим бізнесом. Хоча світовий досвід вже давно довів, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища вироблення і реалізація стратегії діяльності підприємства мають багато переваг, будучи основними елементами антикризового управління. Наприклад, такими перевагами є:

1. Розробка і вибір типу стратегії змушують керівників постійно мислити перспективно.

2. Стратегічне управління робить підприємство більш підготовленим до раптових змін і криз.

3. Стратегія дозволяє визначити показники діяльності для подальшого контролю.

4. Обрана стратегія змушує підприємство чітко визначати свої завдання.

5. Вибір стратегії веде до чіткої координації зроблених підприємством зусиль.

6. Стратегія підприємства наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

Таким чином, організація стратегічного планування діяльності підприємства - найважливіший елемент антикризового менеджменту, бо стратегія – це всебічний комплексний план, який призначений для забезпечення виконання місії і досягнення цілей підприємства. Стратегія формується і розробляється вищим керівництвом за участю менеджерів всіх рівнів управління.

Основні фактори, що впливають на ефективність антикризового управління: науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього, і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких та рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи.

До якої би галузі не відносилось підприємство і якого б розміру воно не було, бізнес-процеси є в усіх. Ефективні процеси дозволяють донести до клієнта свої продукти та послуги швидше конкурентів, а також швидко відреагувати на зміни ринкових умов.

Вдосконалення процесів відбувається у відповідності зі стратегічними цілями розвитку підприємства, а також впровадження механізмів управління процесами. Вся діяльність, пов'язана з управлінням процесами, повинна базуватися на стратегічних планах розвитку (місія, бачення, цілі), що лежать в основі бізнесу, у цьому - ключовий фактор успіху.

На підприємстві необхідна бути розробка концепції впровадження такого управління, яка розробляється на 3-5 років та містить основні положення.

Держава також дбає про МСП, вона розробляє програми та здійснює деякі заходи задля розвитку малого бізнесу. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу та розвитку МСП є одним із середньострокових напрямів реформування, зазначених у Стратегії сталого розвитку «Україна–2020». Державна фінансова підтримка МСП надається за рахунок державного та місцевих бюджетів. [7]

Основним нормативно-правовим документом у даному напрямі є ЗУ «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. [1] Частиною 1 ст. 15 цього Закону визначено, що державна підтримка суб’єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультативну підтримку, зокрема підтримку у сфері інновацій, науки, промислового виробництва, підтримку суб’єктів малого і середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів для ведення бізнесу.

З 02.08.2017 р. набрав чинності ЗУ «Про державну допомогу суб’єктам господарювання» від 01.07.2014 р. № 1555-VII, який встановлює правові засади проведення моніторингу державної допомоги суб’єктам господарювання, здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції, спрямований на забезпечення захисту та розвитку конкуренції, підвищення прозорості функціонування системи державної допомоги. [7]

Щодо підтримки малого і середнього підприємництва на державному рівні, то, наприклад, ще в 2017 році були визначені стратегічні напрямки у Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні до 2020, які схвалені КМУ. Стратегія передбачала:

- надання фінансових продуктів та програм допомоги МСП з боку державних банків;

- залучення безробітних до організації підприємницької діяльності, що є однією з активних форм підтримки безробітних, яка здійснюється Державною службою зайнятості у разі відсутності на ринку праці підходящої роботи;
- підтримку АПК з боку Мінагрополітики (це, наприклад, бюджетна програма КПКВК 2801580 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників» – 945 млн грн).

Крім того, існують міжнародні програми, за підтримки ЄС, наприклад, це програми для МСБ у рамках Horizon 2020, Програми конкурентоздатності підприємств, МСП (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises – COSME), ЕРАЗМУС+ (бюджет програми на 2014–2020 роки складає 14,7 млрд євро).

Висновки. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [4, с. 7].

Для уникнення та подолання криз малим та середнім підприємствам необхідно безперервно дбати про підвищення власної фінансової стійкості та забезпечення адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища.

Не можна сказати, що держава не підтримує малий та середній бізнес в Україні. Але багато заходів, які розроблені та пропонуються державою не завжди підтримується на практиці за рахунок явного (реального) фінансування. Постійний дефіцит бюджету за останні роки не сприяє цьому і завжди знаходяться інші напрямки, які потребують від держави підтримки.

Все це доводить, що власникам (керівникам) малого бізнесу потрібно в більшій мірі полагатися на власні зусилля і в межах антикризового управління більше уваги приділяти стратегічному управлінню (плануванню) з метою запобігання настання глибоких криз та можливості своєчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17

2. Антикризове управління: Під ред проф. С. С. Ільїна. Національний інститут бізнеса. Вид-во "Фенікс", 2004. – 512 с.

3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

6. Терещенко О.О. Антикризове фінансовий менеджмент / «Вимоги нової економіки» О.О. Терещенко // Ринок цінних паперів: Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2004. - №9. – с. 25-33.

7. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. Режим доступу: https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva/

Uhrimova Iryna V., PhD,
Associate Professor of the Department of Management and Taxation of NTU "KPI"
ugrimova1309@gmail.com

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Summary. *The problem of crisis management of small enterprises is considered from two perspectives: the possibility of government support through various measures (government programs and strategic directions of development) and management of the enterprise activity using strategic management. The study demonstrates the positive aspects of such management and investigates its shortcomings.*

Keywords*: crisis management, small business, strategic management, government support.*

СЕКЦІЯ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ

Волобоєва І. О.,
К.е.н., старший викладач,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»,
irina.voloboeva@bigmir.net

МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН В СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Анотація: тези присвячені огляду моделей соціального партнерства європейських країн в менеджменті професійної освіти. Розглянуті особливості розвитку соціального партнерства в європейських країнах.

Ключові слова: соціальне партнерство, професійна освіта, закордонний досвід.

Розвиток вищих навчальних закладів професійної освіти в даний час пов'язано з їх швидким реагуванням на зміни потреб ринку праці та вимог роботодавців до випускників ВНЗ. Для підвищення якості навчання випускників та зміни програм навчання під потреби ринку праці важливу роль відіграє система соціального партнерства в системі професійної освіти.

У міжнародній практиці поняття соціального партнерства в галузі професійної освіти вже сформувалося і розуміється як взаємодія з суб'єктами економічного життя і сфери праці з метою підвищення ефективності професійної освіти і задоволення попиту на вміння і компетентності робочої сили на ринку праці.

В останні десятиліття у багатьох європейських країнах спостерігається зростання участі соціальних партнерів у професійній освіті, а також опосередковано і в супроводі професійного вибору молоді, підтримки професійної орієнтації.

Основою співробітництва та прийняття рішень в області розвитку професійної освіти з урахуванням потреб ринку праці в Європейських країнах виступають різні форми соціального партнерства між державою, бізнесом та організаціями громадянського суспільства. Основна ідея соціального партнерства у сфері професійної освіти й навчання полягає в напрямку колективних зусиль на: підвищення ефективності навчання; забезпечення рівного доступу до навчання; сталий розвиток навчання з урахуванням потреби особистості, підприємств, суспільства і держави; досягнення безперервного соціально-економічного розвитку; розвиток професійної освіти в рамках концепції навчання протягом усього життя.

Соціальне партнерство зарекомендувало себе в Європі як дієвий інструмент досягнення соціального консенсусу на основі компромісів для поліпшення становища працівників. Діалог соціальних партнерів здійснюється на різних рівнях - урядовому, науковому, громадському, підприємницькому, профспілковому та ін. Європейським роботодавцям належить найважливіша роль у розвитку соціального партнерства та наставництва як в професійній освіті в цілому, так і в професійній орієнтації, зокрема. Це спостерігається в лобіюванні власних інтересів з метою формування нових генерацій висококваліфікованих фахівців, у сприянні в підготовці та реалізації державних заходів і прийнятті рішень в області професійної освіти, участі в розробці освітніх програм, проектуванні змісту навчання, контролюванні використання ресурсів, допомоги в управлінні освітніми організаціями. При цьому ключова роль роботодавців не означає, що вони завжди є ініціаторами соціального діалогу. Ступінь ініціативності роботодавців багато в чому визначається традиціями, виробничими відносинами та моделлю регулювання професійної освіти. Форма соціального партнерства залежить від основної

моделі професійної освіти і навчання, прийнятої в конкретній країні, яка, своєю чергою, формується в залежності від типу виробничих відносин.

В останні десятиліття в Європі спостерігається зростання як формальної, так і неформальної участі соціальних партнерів у професійній освіті. Засновані на партнерських відносинах профорієнтаційно значущі ініціативи закордонної професійної освіти, таким чином, або є невід'ємною частиною вже сформованої практики професійної освіти, узгодженої з освітньо-кадровою політикою країни або регіону, або виступають більш ізольовано, відповідаючи цілям і цінностям профорієнтаційної складової загальної освіти.

Існують три основні моделі, які відрізняються один від одного ступенем державної участі в системі професійної освіти та навчання, і потребами соціальних партнерів в об'єднанні зусиль, що наведено у табл.1 [1].

Табл.1

Моделі соціального партнерства європейських країн в менеджменті освіти.

Модель	**Зміст**	**Країна**
Модель ліберальна	Держава не має ніякого значення або вона незначна. Політика в галузі професійного навчання в основному визначається на місцевому рівні та центральну роль відіграють роботодавці	Великобританія (Асоціація піклувальників, інспекція навчання дорослих, Рада з умінь та навичок та ін.)
Модель державного втручання	Держава планує і здійснює професійну освіту. Однак за останні роки спостерігається зростання як формальної, так і неформальної участі соціальних партнерів в управлінні професійною освітою. Навчання всередині організації.	Франція («Програми сучасного учнівства») Угорщина (Національна рада з професійного навчання) Чехія (Національна рада з соціального діалогу)
Неокооперативна модель	Держава визначає загальні рамки діяльності приватних компаній і організацій по здійсненню професійної освіти та навчання.	Німеччина (дуальна система). Нідерланди («Національні організації»). Данія Фінляндія («Амматтістартті - професійний старт»)

Джерело: [1;2].

У професійній освіті Великобританії партнерство («Vocational Partnerships») є найважливішим елементом налагодження контактів для тих, хто зацікавлений у підготовці професійних кадрів, заснованої на отриманні професійних компетенцій, в підвищенні кваліфікації, у створенні моделі підготовки у сфері робітничих професій та розвитку професійних умінь. Система роботи з партнерами в Великобританії показує, що її творці рухаються в напрямку до міжнародної, визнаної моделі отримання професійної кваліфікації, яка відповідає потребам глобальної економіки. Мережа партнерів, пов'язаних з системою професійної освіти, багато в чому визначає її інфраструктуру, забезпечуючи системі зв'язок з практикою. Уряд і Департамент освіти та зайнятості (Department for

Education & Skills - DfES) забезпечують політику розвитку освіти, підтримуючи та фінансуючи відповідні сектори Рад (Sector Skills Councils - SSCs), які забезпечують професійні стандарти, їх аналіз і цілеспрямованість національної професійної підготовки. Поради навчальних умінь (Learning Skills Councils - LSC) відповідають за стратегічну інтеграцію, планування і фінансування після середньої освіти (крім вищого). Кваліфікаційні органи (Abs, EMTA, AAT), які є незалежними від держави, є центрами видачі кваліфікаційних свідоцтв. Органи інспекції (Training Inspection Bodies, Adult Learning Inspectorate - ALI) відповідають за розвиток та впровадження системи інспектування з метою підвищення якості підготовки та ефективності навчання. Органи, що регулюють зміст професійної підготовки (Qualification & Curriculum Authority - QCA, Scottish Qualification Authority - SQA), підтримують систему акредитації та перевірки якості професійної підготовки.

У Великобританії діє програма «сучасного учнівства» (modern apprenticeships - MAs), – найвищою мірою структуровані програми підготовки на робочому місці, доповнені технічними інструкціями з розвитку, поширенню та вдосконаленню професійних умінь, які не потребують закінчення повного курсу навчання у ВНЗ. Це і система підготовки, яка використовується різними групами роботодавців для поповнення кваліфікованою робочою силою і підтримки якості підготовки; і випробуваний метод, за допомогою якого домагалися успіху в підготовці та перепідготовці фахівців; і система добровільної підготовки, яка використовується наймачами для навчання умінням і навичкам для тих чи інших професій.

В контексті профорієнтаційно значущого соціального партнерства однієї з державних ініціатив у Великобританії є організація курсів базової підготовки (foundation degrees). Розвиток мережі таких курсів є прикладом зростаючої співпраці, партнерства між роботодавцями, регіональними агентствами розвитку, порадами по навичках і вмінням, університетами та коледжами.

У Франції досвід організації профорієнтаційно значущих партнерств також виявляється в ході реалізації «програм сучасного учнівства» (modem apprenticeship), до яких мають доступ молоді люди у віці від 16 до 26 років Для реалізації програми полягає контракт між роботодавцем і студентом, передбачений в трудовому законодавстві країни. Тривалість контракту залежить від тривалості періоду навчання і зазвичай становить 1-3 роки, залежно від рівня одержуваної кваліфікації. Роботодавець зобов'язаний направити інформацію, що надійшла на роботу молодь до Центру учнівства (CFA), що забезпечує відповідну підготовку в рамках договору, контракту. Дані центри представляють освітні організації, які отримала завдяки угоді або між державою (для національних центрів), або між регіональним Радою і керівним органом Центру, до яких можна віднести органи місцевої влади, профспілка, Торгову палату, підприємство, суспільне або приватний навчальний заклад, а також окрема особа. Центри отримують методичну допомогу з боку Міністерства освіти, а також технічну та фінансову підтримку від держави або від регіону (згідно з укладеною угодою). Понад три чверті учнів отримує підготовку в приватних Центрах, що належать Промислової або Торговій палаті. Громадські та приватні школи, як і Центри, також можуть давати професійну підготовку, яка організовується в такий спосіб: школа або центр підготовки підписують контракт про організацію одиниці підготовки; ті ж організації утворюють секцію учнівства і підписують контракт безпосередньо з Регіональним Радою.

У Нідерландах уряд відповідає за організацію середньої професійної освіти та навчання та його фінансування, за винятком навчання, що надається компаніями («навчання на робочому місці»). Однак закон також передбачає створення таких соціальних структур, як національні організації професійної освіти та навчання та регіональні центри з фахової освіти та навчання, які наділяються правом організації та

здійснення професійної освіти та навчання. В Нідерландах створено 22 «національні організації» (National Bodies) професійної освіти та навчання, які представляють інтереси держави, працівників і роботодавців та здійснюють взаємодію між ринком праці та професійною освітою і навчанням. Юридично ці організації мають статус приватних структур і діють в рамках приватного права (як фонди або асоціації), виконуючи за дорученням держави завдання, визначені законодавством. При цьому, поряд з державними завданнями, вони мають право здійснювати комерційну діяльність (наприклад, навчання зайнятого населення за контрактами з компаніями або регіональними службами зайнятості). Крім того вони можуть розробляти навчальні матеріали та займатися видавничою діяльністю. Ці організації формуються з представників промисловості й бізнесу, Конфедерації профспілок Нідерландів і системи освіти. «Національні організації» забезпечують якість кваліфікаційної структури, здійснюючи постійну взаємодію і консультування компаній, що безпосередньо надають навчання; фахівців зі сфери промисловості й торгівлі та інноваційних центрів по галузях. Соціальні партнери здійснюють пошук компаній, які можуть надати «учнівські місця» і відповідні умови для виробничої практики. Між роботодавцем і студентом укладається контракт, за яким студент стає співробітником компанії на період навчання та отримує мінімальну зарплату. Крім цього роботодавці також оплачують інструкторів виробничого навчання та вартість навчальних матеріалів, за це вони отримують певні податкові пільги.

У Німеччині профорієнтаційно значуще соціальне партнерство є одним з найважливіших елементів дуальної системи професійної освіти. У країні за розвиток професійного навчання відповідає цілий ряд інститутів: корпоративні державні структури, що займаються навчанням на підприємствах, земельні комітети з професійного навчання, земельні міністерства праці, фінансів і культури, федеральний інститут професійного навчання, федеральна служба з питань праці. Соціальні партнери беруть активну участь в розробці кваліфікацій дуальної освіти. Право проводити атестацію закріплено за регіональними центрами професійної освіти та навчання, при цьому зміст і процедура атестації визначається Міністерством освіти. Згідно з чинним законодавством, існують два шляхи отримання до досягнення професійної кваліфікації. Перший передбачає, що понад 60% навчання проходить на виробництві, другий — що значно менше, аж до 20%. Соціальні партнери здійснюють пошук компаній, які можуть надати «учнівські місця» в разі реалізації першого шляху, при цьому вони оплачуються роботодавцем: адже учні працюють на компанію і дозволяють формувати її кадровий потенціал. При цьому контракт укладається між роботодавцем і безпосередньо учнем. У разі реалізації другого шляху контракт укладається між освітньою організацією і роботодавцем.

Успішні практики соціального партнерства впроваджені у Фінляндії. Там сформовані дві моделі системної взаємодії освітніх організацій, підприємств та інших суб'єктів: стратегічне та оперативне соціальне партнерство. Перша модель спрямована на створення вузла контакту в рамках регіональної та місцевої мережі, збір інформації про розвиток сфери праці та обґрунтування бачення перспектив розвитку, формування зв'язків з промисловістю, групами роботодавців, підприємцями. Реалізація даного типу соціального партнерства має на увазі створення спільних інститутів в особі рад та консультативних органів, як формальних, так і неформальних. Співпраця в рамках оперативної моделі направлено на визначення необхідних умінь на ринку праці, надання робочих місць для навчання молоді на робочих місцях (також для подальшого забезпечення зайнятості та працевлаштування), організацію стажувань студентів і викладачів на підприємствах, підготовка і здійснення спільних проектів, спрямованих на регіональний розвиток, залучення інвестицій і забезпечення професійних освітніх організацій необхідним обладнання та матеріалами. Соціальне партнерство цього виду засноване на угодах, укладених між освітніми організаціями та підприємствами. У

Фінляндії також впроваджені різноманітні програми наставництва, які розглядаються як підготовче навчання учнів для поліпшення їх навчальних навичок і отримання початкової професійної освіти. Серед них можна назвати «Амматтістартті — професійний старт», спрямовану на забезпечення додаткової готовності молодих людей для вступу до установи початкової професійної освіти та ознайомлення через практику з різними навчальними дисциплінами, напрямками, професіями та трудовим життям.

В Угорщині з 1995 р. існує Національна рада з професійного навчання, який займається підготовкою відповідних пропозицій. До складу Ради входять представники п'яти груп, що забезпечують інтереси уряду, роботодавців, найманих працівників, місцевого самоврядування та економічних палат. Крім цього існує Національна рада з навчання, який з 1995 р. діє як тристоронній примирливий комітет в рамках Ради щодо примирення інтересів і займається обговоренням стратегічних питань, пов'язаних з навчанням.

У Чеській Республіці в рамках угоди між урядом і соціальними партнерами у 1990 р. була створена Національна рада з соціального діалогу. Вона займається питаннями колективних договорів, виступає з різними ініціативами. Рада включає представників профспілок, роботодавців і уряду і працює над розвитком соціального діалогу на національному рівні, а також пошуком консенсусу з основних питань економічного і соціального розвитку. Однак в цій країні участь соціальних партнерів у професійному навчанні досі законодавчо не закріплено.

Підсумовуючи, можна зробити висновки, що ключова роль в організації, розвитку та підтримці соціального партнерства в освіті та профорієнтаційній роботі з молоддю належить роботодавцям і їх організація, основними цілями яких є: лобіювання власних інтересів, участь у розробці кваліфікаційних вимог та професійних стандартів, участь в формування державної політики в галузі професійної освіти і розробці освітніх і освітньо-професійних програм, формування кадрового резерву шляхом забезпечення підготовки молодих людей за програмами початкової освіти, сучасного учнівства, курсів і стажувань, впровадження різних форм наставництва.

Значна частина досвіду організації профорієнтаційно значущих соціальних партнерств в нашій країні в якості «кращих практик» може бути запозичена з європейського досвіду, а частково такі практики вже існують. Вони виникали на хвилі відродження інтересу до участі роботодавців у професійній орієнтації та підготовці молоді [2].

Список використаних джерел:

1. Чистякова С. Н., Панина С. В. Европейские модели социального партнерства в профессиональной ориентации учащейся молодежи: Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 26. С. 331–335. URL: https://e-koncept.ru/2015/95351.htm

2. Зарубежные практики социального партнерства в области образования, профессиональной ориентации и обеспечения занятости молодежи. URL: http://мой-риентир.рф/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-D0%BA%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%82/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/zarubezhnye-praktiki-sotsialnogo-partnerstva/ (дата звернення 20.03.2020).

Voloboieva Iryna O.
Candidate of Economic Sciences,
Senior Instructor at the Department of Personnel Management and Labor Economics SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"

MODELS OF SOCIAL PARTNERSHIP OF THE EUROPEAN COUNTRIES IN THE PROFESSIONAL EDUCATION

Abstract: Theses are devoted to the overview of social partnership models of European countries in the management of vocational education. Features of development of social partnership in European countries are considered.
Keywords: social partnership, professional education, foreign experience.

Герасимчук В.Г., д.е.н.,
професор кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
gerasymchuk.vh@gmail.com; gerasymchuk.vh@i.ua

ДОВГОСТРОКОВІ ОРІЄНТИРИ ПЛАНУВАННЯ: ДЕКЛАРАЦІЇ ТА ЇХ ВИКОНАННЯ

Анотація. Проаналізовано результативність виконання стратегій економічного розвитку національної економіки. Акцентується увага на ключових факторах успіху в процесі досягнення стратегічних намірів. Запропоновано заходи щодо формування ефективного механізму управління стратегічними змінами в соціально-економічних системах.
Ключові слова: ефективність, конкуренція, організаційний механізм, стратегічне управління, стійкий розвиток

Вступ. З трибуни Верховної Ради України на парламентських слуханнях «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» (17.06.2009 р.) Голова Рахункової палати України член.-кор. НАНУ В.К. Симоненко заявив: «За роки незалежності було прийнято близько 500 державних програм, повністю не виконана жодна з них. У підсумку величезні, за нашими мірками, державні кошти пішли в нікуди. Але я можу стверджувати, що при існуючій системі організації розробки, виконання та контролю, ми приречені на невиконання будь-якої державної програми за будь-яких джерелах фінансування. Це стосується … будь-якої стратегії, затвердженої будь-яким урядом. Причин чимало, але головна в тому, що Кабінет Міністрів, Міністерство економіки, Міністерство фінансів фактично усунулися від процесу організації і управління соціально-економічними процесами в країні. Без вирішення цієї проблеми інноваційний шлях розвитку економіки як був, так і залишатиметься окресленим тільки на папері» [1, с. 44].

Пройшло 11 років. Чи змінився б текст виступу? Фактично – ні, лише змінилися назви міністерств, прізвища міністрів. Механізм управління продовжує пробуксовувати, погіршуючи імідж України у світі, у світових рейтингах, не поліпшуючи якість життя населення, крім олігархів та їх найближчого оточення. Що робити? Вдосконалювати теорію та методологію стратегічного управління? Можливо. А що з практикою втілення стратегічних намірів у життя? Якщо відповідати коротко: є Стратег, є стратегія. І навпаки: нема Стратега, нічого не варта будь-яка стратегія. Не допоможуть ніякі кошти, ніякі «заморські» консультанти, ніякі заяви, декларації, звернення, наради чи симпозіуми.

Постановка задачі (мета). Мета підготовлених тез доповіді полягає в тому, щоб з позицій певного досвіду як інженера, виробничника, політика, науковця, педагога, а втім, одного із понад 42 мільйонів українців, висловити певні міркування теоретичного та практичного спрямування з приводу вдосконалення окремих елементів механізму управління економічною політикою, стратегією інноваційного розвитку країни.

Досягнення сформульованої мети має торкнутися наступних питань: узагальнення напрацювань вітчизняних і зарубіжних авторів щодо формування та реалізації стратегічних планів; аналіз основних причин зриву виконання сотень чи, мабуть, вже тисяч стратегій, концепцій, програм, планів і т.п.; виявити найвагоміші фактори успіху в

досягненні стратегічних цілей як на передових підприємствах нашої держави, так і за її межами; наголосити на ключовій ролі Стратега в процесі постановки цілей, формуванні команди, створенні ефективної системи мотівації та контролю, реалізації стратегії.

Методологічною основою здійсненого дослідження стали положення концепцій сталого розвитку, теорії економічних циклів і криз, техніко-технологічних укладів, загальної теорії систем, а також використання загальнонаукових та спеціальних методів.

Результати. Наведемо афоризми відомих мудреців: «Якщо хочеш прочитати майбутнє, вивчай минуле» (Конфуцій, 551 – 479 до н. е.), «Народ, який не знає або забув своє минуле, не має майбутнього!» (Платон, 427 (428) – 347 (348) до н. е.). До чого висловлювання мудреців? Розробляючи чергову «епохальну» стратегію, ми чомусь соромимося згадати надбання наших попередників, завдяки яким Україна ще три десятиліття тому входила до десятки найпотужніших індустріально розвинених країн з надбаннями в космосі, літако- та суднобудуванні, техологіях зварювання, розробці надтвердих матеріалів і т.д. Якось у розмові з бувшим генеральним директором київського виробничого об'єднання «ВЕДА» В.І. Рекуновим співбесідник згадав: «А ти знаєш, що до нас за досвідом приїзжали делегації з General Electric (GE), Siemens?».

І в назві конференції, і в назві тез заявлена проблематика стратегічного управління (стратегічні імперативи, стійкий розвиток, стратегічне планування). На який період? Переважно до 2030 року. У свою чергу, стратегічне планування окреслює загальні контури розв'язання проблеми. Уточнення і конкретизація конкретних дій здійснюється на етапах середньострокового та поточного планування (річного, квартального і т.п.). В ЄС бюджетний цикл складає 7 років. Нині в ЄС точаться дискусії з приводу формування бюджету на 2021-2027 рр. з причини "Brexit". Щорічно в ЄС затверджується поточний (річний) бюджет. У Китаї – традиційні п'ятирічні плани з внесенням коректив у щорічних заходах. Україна живе від бюджету до бюджету. Йдеться, зрозуміло, про річний бюджет. Заради об'єктивності зазначимо, що нині здійснюються перші кроки у напрямі середньострокового, трирічного бюджетного планування. В бюджетній декларації передбачено зазначати очікуваний рівень ВВП, інфляції, дефіцит державного бюджету (не перевищувати 3%), державного боргу (не більше 60% від ВВП), граничні показники видатків, оцінка фіскальних ризиків. Таке нововведення має вплинути на прогнозованість економічного розвитку, на узгодженність стратегічного та бюджетного планування.

Для вирішення важливих соціально-економічних проблем розробляються державні цільові програми (ДЦП) на відповідній методологічній та нормативно-правовій базі [2], [3]. За даними департаменту економічної стратегії та макроекономічного прогнозування Мінекономіки, максимальна їх кількість сягнула 64 у 20213 р., найменша – 14 у 2018 р. Загальна картина щодо їх ефективності представлена на рис. 1.

Виконання планових показників (фінансування) за підсумками 2018р. склало лише 33,16 %. До системних факторів, що стають на заваді досягнення встановлених цілей ДЦП, відносяться наступні:

- недосконаліть методичного забезпечення при розробці, обговоренні, узгодженні, затвердженні та безпосередній реалізації прийнятих ДЦП, що потребує його доопрацювання як на загальнодержавному рівні, так і з урахуванням специфіки галузі, регіону, кластеру чи інших суб'єктів господарювання;

- програми, як це відображено у назві тез доповіді, виступають не дієвим інструментом розв'язання назрілих проблем соціального, економічного та екологічного спрямування, а носять характер декларації, лозунгу, намірів чи безпідставних обіцянок;

- при розподілі бюджетних коштів чи/та залучених з інших джерел фінансування не завжди дотримується принцип пріоритетності досягнення сформульованих цілей ДЦП;

- мають місце істотні розбіжності у запланових та фактичних обсягах фінансування ДЦП, що свідчить про недосконаліть виявлення джерел надходження коштів;

- при розробці самої концепції ДЦП не приділяється належна увага оцінці очікуваного ефекту від її реалізації, а також випереджувальному контролю за виконанням заходів програми, як за участю відповідних контролюючих органів, так і з боку громадськості;

- порушується принцип відповідальності за якісне виконання запланованих заходів, суворе дотримання фінансової та виконавчої дисципліни.



Рис. 1. Співвідношення планових і фактичних обсягів фінансування державних цільових програм за 2008-2018 рр., % та млрд грн

Джерело: складено автором за даними [4]

Актуальними на нинішньому етапі цивілізаційного розвитку є питання сталого та інноваційного розвитку, циклічної економіки, цифровізації, а поза усіляких «актуальностей», безумовно, боротьба з коранавірусом. З цією метою світове товариство має якнайшвидше скооперуватися у виробленні загальних для всього людства оперативних і стратегічних дій політичного, дипломатичного, економічного, медичного, інформаційного та іншого спрямування для стабілізації ситуації. На жаль, криза на світовому ринку нафти плюс коронавірус вкотре відобразилася на валютому ринку, вкотре на здешевленні гривні (1996р.: $ 1 = ₴ 1,8; 12.03.2020р.: $ 1 = ₴ 26,45). На порозі – криза фінансово-економічна.

12.01.2015 р. Указом Президента України (№ 5/2015) схвалена Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». 30.09.2019 р. черговим президентом підписано Указ (№722/2019) «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Позитивно, що простежуться дотримання принцип спадкоємності у намірах вирішення важливих проблем в державі, впровадження в ній європейських стандартів життя та досягнення провідних позицій у світовому співтоваристві. Декларації приймаються. Разом з тим, викликає занепокоєння, що, передбачене указами щорічне затвердження плану дій, а також щоквартальне інформування про хід виконання цих планів, чомусь чи замовчується, чи забувається.

Не надає оптимізму зміст моніторінгового звіту «Цілі сталого розвитку: Україна – 2019", в багатосторінковому тексті якого достатня кількість таблиць з цифрами, присутній певний набір рекомендацій, прогнозів [5]. Разом з тим, в аналізі відсутні

першопричини проблем розвитку та варіанти їх вирішення. Що стосується першопричин накопичених проблем, то їх потрібно шукати не за останні 3-5 років, а упродовж 1990-2020рр. чи ще раніше. Важливо вказувати на ті інституції та персоналії, хто тормозив реформи, ставлячи власні інтереси вище інтересів держави, її громадян.

За підсумками 2017 року у світовому Індексі Цілей сталого розвитку (ЦСР) Україні відведено 39-е місце з сумарними 72,3 балами. Це досить високий показник. Разом з тим, з 17 ЦСР найгірше становище України з виконанням цілі № 9 «Індустрія, інновації та інфраструктура»: 25,9 балів з 100,0, в якій особлива роль відводиться інноваціям. Про стан науки і технологій в країні можна судити за даними рейтингу інноваційних економік (2020 Bloomberg Innovation Index). Україна зайняла 56-е місце з 48,24 балами серед 60 економік світу. Ще два роки тому вона знаходилась серед ТОП-50, займаючи 46-е місце. Значно кращі позиції у наших сусідів: Польща – 25-е місце, Росія – 26-е, Угорщина – 28-е, Румунія – 32-е, Словаччина – 41-е, нарешті, Болгарія – 42-е. В ТОП-5 входять: Німеччина (88,21 бала), Південна Корея, Сінгапур, Швейцарія і Швеція [6]. Оцінка інноваційності економіки країни здійснюється за наступними критеріями; витрати на R&D / ВВП; додана вартість виробництва / ВВП; рівень продуктивності; число науковців на 1 млн. населення країни; частка випускників вузів; частка інноваційних підприємств в загальній кількості компаній; патентна активність (табл.1).

Таблиця 1. Україна та держави-сусіди у рейтингу інноваційних економік (2020/2019)

Місце	Країна	Бали	Інтенс. R&D	Вир-во додан.в.	Продук-тивність	Високі технол.	Ефект. освіти	Концент. R&D	Патент. активн.
25	Польща	69,98	35	17	33	22	19	38	29
26	Росія	68,63	33	37	43	30	25	23	25
28	Угорщина	68,24	25	13	40	18	54	30	48
32	Румунія	65,25	56	19	32	23	27	47	30
41	Словаччина	59,36	39	10	38	51	53	35	46
42	Болгарія	56,59	45	33	48	47	44	37	50
56	Україна	48,24	57	57	57	35	48	49	36

Джерело: 2020 Bloomberg Innovation Index

Падіння позицій України у рейтингу інноваційних економік явище не випадкове. Цілком зрозуміло, що простежується чітка закономірність деградації у ланцюгу «освіта – наука – виробництво – споживач». Йдеться, насамперед, про сферу промислову, яка формує інноваційність економіки. Не випадково Україна, за даними ЮНІДО, знаходиться не серед 57 країн, що входять до групи держав з розвиненою промисловістю, а її віднесено до групи країн і економік з промисловістю, що розвивається (32 країни).

Оскільки ми торкнулися питання освіти, варто звернути увагу, що нинішня молодь в Україні аж ніяк не налаштована на працевлаштування у сфері промисловості. Абітурієнти обирають не інженерні спеціальності. Найпопулярнішими на вступній кампанії – 2019 стали спеціальності: філологія, право, менеджмент, комп'ютерні науки; середня освіта; журналістика; економіка; інженерія програмного забезпечення; психологія; медицина. В НТУУ «Київський політехнічний інститут» найвищим конкурс був на наступні спеціальності: журналістика (72,6 заяв на бюджетне місце); право (58,8); філологія (47,7); маркетинг (43,2); публічне управління та адміністрування (30,8). Найвищий конкурс на інженерні спеціальності: інженерне програмне забезпечення (20,9), біомедична інженерія (18,8), комп'ютерні науки (18,0), кібербезпека (17,9). Середній конкурс по КПІ склав 8,87, найбільший – на факультеті лінгвістики – 35,81, найменший – на інженерно-фізичному – 2,71. Чому так? Немає промисловості, немає робочих місць, немає попиту. Освіта упродовж останніх років виконує, скоріше за все, соціальну функцію.

Якщо молодь не йде на інженерні спеціальності, виникає питання, а хто ж здійснюватиме реалізацію заходів, передбачених численними стратегіями інноваційного

розвитку, наприклад, Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схваленої відповідним розпорядженням Кабінету Міністрів України.

У зазначеному документі вказано про зобов'язання Міносвіти і науки спільно з іншими органами виконавчої влади скласти план заходів з реалізації стратегії. Вказана також необхідність з 2022 року розробляти та подавати на розгляд уряду проекти трирічних планів з реалізації Стратегії. Визначені індикатори реалізації Стратегії серед яких: частка витрат на виконання НДДКР у ВВП має скласти 3% у 2030р. порівняно з 0,45% у 2017р.; частка експорту високотехнологічних товарів в загальному обсязі експорту товарів має скласти 30% (у 2017 р. – 15,4%); частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції промислового сектору економіки повинна досягти 10% (у 2017р. – 0,7 %) і т.д. [7].

Можна з впевненістю заявити, що й ця стратегія так і залишиться на папері. Крім усім відомих причин (зовнішні фактори, фінансування, податки, платоспроможність населення і т.д.), вкажемо лише декілька. Чому Міносвіти, а не Мінпромисловості займається виробничою сферою? Чому не вказано, на яке місце Україна повинна претендувати у світовій економіці? Чому не вказана посада, прізвище, імя, по-батькові, хто нестиме персональну відповідальність за ухвалену Стратегію?

Висновки. Нобелівському лауреату В.В. Леонт'єву належать слова: «Економіка – це корабель, якому потрібен парус, наповнений вітром вільного підприємництва і конкуренції, а також кермо державного регулювання». І на державному, і на усіх інших рівнях управління стратегічними змінами має ефективно функціювати як організаційний, так економічний механізм. Економічний механізм має стимулювати дії учасників для досягнення стратегічних цілей, організаційний – регламентувати, кординувати і контролювати діяльність. Ключовою умовою успіху завжи виступає наявність Стратега, який формує команду, визначає напрям руху, стимулює діяльність і веде до виконання запланованих заходів, до досягнення стратегічних цілей.

Література

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.-упор. Г.О. Андрощук, І.Б. Жиляєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. – К.: Парламентське вид-во, 2009. – С. 44.

2. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – Ст. 352.

3. Про затвердження порядку розроблення та виконання державних цільових програм: постанова Кабінету Міністрів країни від 31.01.2007 р. № 106 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – Ст. 352.

4. Стан виконання державних цільових програм у 2018 році. Департамент економічної стратегії та макроекономічного прогнозування. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=af01c7f8-6e92-468f-8138-f41c1cd7d09e&title=StanVikonanniaDerzhavnikhTsilovikhProgramU2018-Rotsi&isSpecial=true.

5. Цілі сталого розвитку Україна 2019. Моніторинговий звіт. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua › SDGs-MonitoringReport_v08_24.09.2019.pdf.

6. Кучук М. Украина опустилась в рейтинге инновационных экономик Bloomberg. URL:https://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/ukraina-opustilas-v-reytinge-innovatsionnyh-ekonomik-bloomberg.

7. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р / Україна. Кабінет Міністрів // Урядовий кур'єр. – 2019. – № 143. – 30 липня. – С. 9-10.

Gerasymchuk V.H., Dr. Ec. Sc.,
Professor Department of International Economy,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
gerasymchuk.vh@gmail.com; gerasymchuk.vh@i.ua

LONG-TERM PLANNING GUIDELINES: DECLARATIONS AND THEIR EXECUTIONTITLE

Summary. *The effectiveness of implementing strategies for the economic development of the national economy is analyzed. The focus is on key success factors in the process of achieving strategic goals. Measures are proposed to form an effective mechanism for managing strategic changes in socio-economic systems.*

Key words: *competition, efficiency, organizational mechanism, strategic management, sustainable development*

Djuretic Gordana, Ph.D., Associate Professor,
Faculty of Information Technology and Engineering,
University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
gordana.djuretic@fpsp.edu.rs

Krasulja Nevena, Ph.D., Professor,
Faculty of Business Studies and Law,
University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
nevena.krasulja@fpsp.edu.rs

Ilic Dejan, Ph.D., Professor,
Faculty of Business Studies and Law,
University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
dejan.ilic@fpsp.edu.rs

Jankovic Milan, Associate Professor,
Faculty of Information Technology and Engineering,
University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
milan.jankovic@fpsp.edu.rs

"TO BE OR NOT TO BE" A COMPANY IN CRISIS

Summary: Crises form an integral part of socio-economic history, and they will surely persist in the future. Although history is not just about crises, these events have a dramatic impact on society and shape our ideas and behaviors in the past, present and future. As society evolves and technology advances, humanity faces more and more diverse crises. The advancement of technology brings with it new possibilities for the emergence of catastrophic events. As a consequence, our planet has become a world of accelerated change and even a "world of risk." In times of crisis, all subjects of society are forced to behave differently from normal situations if they are to survive, sustain, overcome the crisis and create new (normal) conditions for further sustainable development. This is especially true for organizations (companies, firms, companies).

Key words: crisis, crisis management, symptoms, causes

INTRODUCTION

Every organization sooner or later faces some kind of crisis (natural disasters or industrial disasters, or some other kind of crisis; they occur in business, such as financial problems, or crisis due to reckless management actions, etc.). Crises occur in every sphere of business and life in general. The way business entities, or their managers, react in such situations shows what they really are as "experts" in their business. Organizations also disappear, under the influence of crisis forces, because of their inability to restrain themselves or turn them in the desired direction. In turbulent times, such as the present times, the crisis will be more and more devastating. "This applies to both the natural and the social order".[19]

It is difficult, even impossible, to list all the characteristics of a crisis, because they differ in content, duration, specific characteristics, but it is possible to list three common to all crises. And those are:

[19] "All acquired knowledge about the movements in the natural order and the products of these movements are used by people as knowledge that enables them to construct thoughtfully those modes of conscious action, through which they increase the power and success of achieving their goals ..." (Vojislav Vučenović and Milan Radosavljević, *Holistic Success Technology* , Faculty for Education of Law Graduates and Graduate Economists in Management, Novi Sad, 2011, p. 40).

1. *Unexpectedness* - rare crises that occur without any prior warning. The degree of predictability differs depending on whether crisis management cannot really predict (such as terrorist attacks) or is unaware of an imminent threat.

2. *Unpreparedness* - Managers are often unprepared and sometimes unaware of the onset of a crisis, which is compounded by the fact that the environment is both complex and insufficiently reliable.

3. *Time pressure* - crisis is a temptation for managerial skills, because in conditions of unpreparedness, managers are required to make faster decisions than usual, which is a highly stressful situation. Therefore, in order to successfully manage crisis situations, managers need to be aware of them and to respect them when designing appropriate management programs.

The crisis in a company is never caused only by environmental disturbances, but many companies most often fail because of their internal problems. The problem is that internal problems are much more significant than external ones. But companies can react in a timely manner and effectively effect changes both within the environment and within the company itself in order to prevent a crisis from occurring, or to eliminate the crisis in a timely manner. In practice, a crisis never happens suddenly, and never at the same time. The signals of a possible crisis should not be ignored; the symptoms of "illness" should be detected on time, in the sense that it is "better to prevent than cure". And if the crisis picks up without doing anything in the company, all the responsibility is on the management.[20]

SYMPTOMS AND CAUSES OF CRISIS

In order for the organization to notice the onset of the crisis in a timely manner and implement measures in time to overcome it, considering the causes of the crisis, it is important to consider its symptoms.[21] These are insights to discover the cause-and-effect relationship between symptoms and possible causes, and an urgent response from the organization is required after the examination.[22]

For example, one of the causes of the crisis may be the indebtedness of the organization, in which case it is necessary for the functioning of the company to engage in addition to its own capital and a disproportionate amount of other people's capital. Enterprise over-indebtedness is a condition in which an enterprise's equity is zero. Later, as the crisis progresses, symptoms such as: a restrictive dividend policy, inadequate reinvestment in the business, lack of planning, passivity of top management, opposition to top management by ideas coming from others may occur.

As for the causes of the crisis, they are numerous and complex and there are many criteria for their classification; they can be endogenous and exogenous, with occurrence at different levels of organization, and almost always with synergistic effects. The causes of the crisis can be divided according to the object of the crisis and the types of crisis, starting from the knowledge that the crisis never comes from one, but from several, sometimes interrelated and/or conditioned, and sometimes completely independent causes. Thus, there is a crisis of business, crisis of industry and crisis of home. [The company is always a case for remediation when the crisis is at home.][23]

When it comes to external causes of the crisis, it can be said that any major changes in the environment can be the reason for the crisis in the company. And significant changes in the environment that can negatively affect the company, in addition to possible natural disasters,

---

[20]*Holistic Performance Technology*, Graduate School of Law Education and Graduate Economists in Management, Novi Sad, 2011, p. 40.

[21]Suzana Bilić, „*Causes of Crisis in the Company*“ Faculty for Education of the Executives, Belgrade, LEMiMA 2009, p. 889

[22] "Crisis symptoms are the hallmarks of recognizing the existence of an enterprise crisis ... Scientists have analyzed the course of typical enterprise crises and have come to the conclusion that the downfall of an enterprise first begins slowly and then takes more and more momentum; the more obvious the crisis situation, the clearer its signs ”(Radoslav Senic, Crisis Management, Belgrade, 1996, p. 67).

[23]Ibidem, p. 890.

are, for example, the high prices of those goods that are necessary for the company as raw materials, change of course, various types of oscillations in everything that is important for the company, measures in the field social policies, competition impacts, tax policies, subsidy practices and regulations, strikes; environmental factors, wars, etc.[24]

Internal crises can be very devastating to the company. Various factors are cited as causes; above all others, these can be misunderstandings between management and the entire staff (especially in the case of under-capable and /or under-qualified management); then, low productivity, high production and/or product prices, poor financial control; outdated organizational structure, autocratic attitude of the general manager, unclear organizational structure, unclear goals, etc.[25]

It is a fact that companies in crisis are declining primarily due to poor management. The poor performance of the company as a cause has the following weaknesses of the management: the CEO is an autocrat, most of the members of the management participate in the decisions of the top management, the abilities and knowledge of the management members are uneven, poor financial function, poor management skills at the levels below top management. However, the most striking drawback of crisis-hit enterprises is the lack of ability to respond appropriately to change, and management is the main culprit.

The influence on external forces and factors is more difficult and demanding; requires special management skills, which is natural, because these factors are not under the control of management. To illustrate, we state that an analysis of the last economic crisis (from 2008) showed that some countries responded very slowly and some others even ignored the crisis. "A number of politicians in Serbia even pointed out that they would profit from the crisis and thus instilled false hope ... which was accompanied not only by untimely, but also by inadequate measures to prevent negative tendencies.".[26]

The crisis management process combines three phases: the pre-crisis period, the crisis period and the post-crisis period. At each of these stages, management generally acts in a new, different way. In the initial period, the crisis has received the least attention, often as improvisation or a "fashion trend", due to the fact that many managers are not trained in the diagnosis of crisis situations and their sources, so that after adequate and valid diagnosis he can prescribe appropriate therapy so that the "disease" does not spread and become acute.[27]

In the central of these three periods, during the period of crisis, in which it shows all its severity (which is by far the most studied), a great deal of energy must be spent and sufficient resources must be provided to minimize the possible consequences of the crisis. This is especially important as a prerequisite for the post-crisis period not to be neglected (which is often the case) and to prevent the recovery from being halted in a timely manner and the organization to be in crisis again. It follows from the foregoing that for each of these stages, or situations, top management must have an appropriate management strategy and mechanisms in place to respond to any new problem and challenge that may arise in the crisis process. ['In the foregoing, crisis management strategies include a dual focus. One focus must be on managing external entities (eg media) and the other focusing on managing internal entities (employees, the crisis itself, etc.)“][28]

Analyzes show that any unresolved situation during a crisis can turn into a new crisis, even more complex and devastating, with consequences that are often very difficult to remedy. Crisis management-strategy requires planning, organizing and defining primary activities and tasks in any crisis. In this sense, archival materials must be used, especially from the history of past crises, but with the mandatory application of the principle of "creative imitation" in order to

[24] Ibidem, pp. 891-892.
[25] Ibidem, pp. 892.
[26] Milan Radosavljević and Života Radosavljević, *Management - Theory and Practice*, Faculty of Business Studies and Law, Faculty of Strategic and Operational Management, Union - Nikola Tesla University, Belgrade, 2015, p.255.
[27] Ibidem, p. 255.
[28] Ibidem, p. 254-255.

avoid the mechanical transfer of the way of solving the crisis from one organization to another or from one country to another. "This is because there are no two same crises, because solutions which in one crisis gave satisfactory results in another crisis or situation can be very problematic.".[29]

CONCLUSION

In order to solve crisis situations, companies must first identify the causes that lead to the crisis, which is not possible without the organization of specialized management functions. Therefore, it is understandable that, given the large impact of crises on business, crisis management is becoming increasingly important today. For example, the results of a two-decade study of Fortune 500 companies showed that crisis preparedness reduces the number of crises companies face, allows for better financial results and longer survival for organizations, which indirectly confirms our general hypothesis that an adequate management approach results in a better success.

And the best way to prevent and defend yourself with a crisis is to have a well-developed crisis plan and a well-organized crisis management staff that has undergone crisis management training, with a clear division of roles and readiness of the organization's crisis staff to respond more quickly to crisis and unity in crisis management. for a more successful resolution of the crisis. Strategic planning of crisis management activities can be successfully overcome and even reversed for the benefit of the organization. While many factors influence the outcome of a crisis, applying basic principles in crisis management, organizations can improve their crisis management capability, which will be significant to their business when the crisis is over, and can turn the crisis into an opportunity for a new leap or opportunity.[30]

LITERATURE

1. *Adižes, Isak (2004), Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, ASSE books, Novi Sad.*
2. *Bennis Warren G. (2003), On becoming a leader: the leadership classic-updated and expanded, Perseus Publishing, USA.*
3. *Bilić, Suzana (2009), „Causes of Crisis in the Company“ Faculty for Education of the Executives, Belgrade, LEMiMA 2009, p. 889:*
4. *Boseman, A. (1987), Strategic Management, MacMillan, London.*
5. *Drucker, P. (1992), Managing for the Future, Butterworth Heinemen, Oxford.*
6. *James, E, Wooten, L. P. (2005), Leadership as (un)usual: How to Displey Competence in Times of Crisis, Organizational Dynamics, Vol.34, No.2, pp. 141-152.*
7. *Kotter, J.P. (2007), Leading Change, Harvard Business Review, 85 (1), str. 96-103.*
8. *Radosavljević, Milan; Radosavljević, Života (2012) Upravljanje promenama, Fakultet za obrazovanje dipl. pravnika i dipl. ekonomista za rukovodeće kadrove – Novi Sad.*
9. *Radosavljević, Milan; Radosavljević, Života (2015), Menadžment – teorija i praksa, Fakultet za poslovne studije i pravo, Fakultet za strateški i operativni menadžment Univerziteta „Union – Nikola Tesla“*
10. *Vučenović, Vojislav, Radosavljević Milan (2011), Holistička tehnologija uspešnosti, Fakultet za obrazovanje diplomiranih pravnika i diplomiranih ekonomista za rukovodeće kadrove, Novi Sad, str. 40*
11. *Senić, Radoslav (1996), Кризни менаџмент, Београд, 1996, стр. 67*
12. *Vučenović, Vojislav (2004), Šampionski menadžment, Obrazovni informator, Beograd.*

[29] Radosavljević, Milan, 2015, стр. 255

[30] "In crisis, inventiveness, inventions and great strategies are born" (Albert Einstein).

Лєзіна А. В., к.е.н.
старший викладач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
lezya86@gmail.com
Андрійшина А. В.
студентка гр. МЕ-105
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
natena36@gmail.com

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА УКРАЇНИ

Анотація. В роботі представлено різні підходи до тлумачення дефініції «стратегічне партнерство» українськими науковцями та проаналізовано їх спрямування. Авторами запропоновано розширити дані підходи в напрямі забезпечення виконання умов стратегічного партнерства не зважаючи на можливі розходження позицій країн-партнерів з конфліктних питань. Також висвітлено основних партнерів України за останні роки, з якими наша держава налагоджує не лише економічні та соціальні зв'язки, а й отримує підтримку щодо забезпечення цілісності та незалежності.

Ключові слова: партнерство, стратегія, розвиток, міжнародні зв'язки.

Актуальність. Відносини стратегічного партнерства є одним із найвпливовіших інструментів зовнішньої політики країни, що все ширше використовується провідними державами та інтеграційними об'єднаннями. Партнерство, що було випробуване часом стає гнучким механізмом взаємодії країн як двостороннього так і багатостороннього спрямування. На даний час Україна має вже понад двадцять документально завірених свідоцтв щодо партнерства з іншими державами. Проте проголошені заяви не завжди відповідають практичному наповненню міждержавного співробітництва з іншими державами. Саме тому вважаємо за доцільне висвітлити сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного партнерства нашої держави.

Постановка задачі (мети). Метою даної роботи є визначення сучасного стану стратегічного партнерства України з державами світу.

Результати. На даний час поняття «стратегічне партнерство» має розповсюдження серед наукових напрацювань та користується не аби якою популярністю в практиці під час опису основних концептуальних засад взаємодії міждержавного спрямування. Серед таких варто відзначити основні підходи до тлумачення даної дефініції (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні підходи до визначення поняття «стратегічне партнерство»

Автор	Тлумачення
Чекаленко Л. [1]	Стратегічне партнерство - це відносини партнерів, які мають схожі цінності і спільне коріння, національні інтереси, які визнають очевидність і необхідність тенденції динамічного зростання двостороннього товарообороту, поглиблення співпраці
Ржевська Н. [2]	Стратегічне партнерство з одного боку виступає як інструмент зовнішньополітичної діяльності держави, а з іншого – як модель зовнішньополітичних міждержавних відносин.
Жовква І. [3]	Стратегічне партнерство - це особливий інструмент зовнішньої політики держави, використовуючи який вона узгоджує свої дії на міжнародній арені з іншими країнами
Парахонський Б. [4]	Стратегічне партнерство – це система взаємодії двох або кількох держав, яка ґрунтується на визнанні спільних цінностей та/або бачення, високому рівні співробітництва у визначених сферах, обопільній зовнішньополітичній підтримці, зокрема, в рамках міжнародних організацій, узгодженні позицій у кризових ситуаціях та при вирішенні міжнародних конфліктів.

Джерело: узагальнено авторами на основі 1-4.

В результаті вивчення та узагальнення наукових підходів очевидним є те, що науковці притримуються єдиного напряму у своїх висловлюваннях. А саме, кожен з них наголошує на актуальності та необхідності представлення важливості співпраці держави з іншими представниками світової спільноти. На наш погляд більш широким є підхід до визначення дефініції Парахонського Б. З огляду на це вважаємо за доречне також наголосити на тому що стратегічне партнерство повинно виконуватись не зважаючи на можливі розходження позицій країн-партнерів з будь яких питань та не повинно істотно впливати на розвиток стратегічного співробітництва в цілому.

Відносини стратегічного партнерства будуються на таких принципах:

— спільна зацікавленість партнерів у плідному співробітництві;

— готовність враховувати інтереси іншої сторони;

— взаємна відмова від дискримінаційних дій одного проти одного;

— довготерміновий характер партнерських відносин;

— наявність дійових механізмів реалізації такого формату відносин;

— правове закріплення змісту й механізмів стратегічного партнерства в двосторонніх документах;

— дисциплінованість, послідовність і прогнозованість, неухильне виконання партнерами своїх зобов'язань;

— висока ефективність стратегічного партнерства;

Україна визначає свої зовнішньополітичні пріоритети і вибудовує систему відносин стратегічного партнерства у трьох головних вимірах – на рівні інтеграційних процесів з Європейським Союзом, на рівні країн-глобальних гравців (США, РФ, КНР) та на регіональному рівні (Польща, Туреччина та інші). Усі ці магістральні напрями української зовнішньої політики є самодостатніми та водночас взаємодоповнюючими. Так наразі стратегічно важливими партнерами України на світовій арені були визнані такі країни як: Азербайджан, Аргентина, Білорусь, Болгарія, Угорщина, Грузія, Німеччина, Ізраїль, Канада, Китай, Молдова, Польща, Румунія, Словаччина, США, Туреччина, Узбекистан і Фінляндія. З кожним з означених представників наша вітчизна має довгострокові партнерські відносини.

З найбільш актуальних стратегічних партнерств останніх років варто відмітити наступні:

- поглиблення стратегічного партнерства зі США, що підтверджує актуальність міжнародних гарантій безпеки для України, особливо в умовах агресії з боку Російської Федерації;

- встановлення відносин партнерства з КНР, які відбивають нові можливості широкого економічного співробітництва;

- розвиток відносин стратегічного партнерства України з Польщею, що сприяють налагодженню торгівельних угод;

- взаємодія з Туреччиною, що є принциповим для забезпечення стабільності в Центральній та Східній Європі та на Чорноморському просторі – регіонах життєво важливих інтересів нашої держави.

Таким чином, представлені дані засвідчують плюралізм напрямів стратегічного партнерства нашої держави не лише за географічними ознаками, а й за соціально-економічними, що є набагато ціннішим аспектом для розвитку та безпеки України.

Так варто відзначити, що одним із кроків до розвитку стратегії євроінтеграції, що наша держава досі дотримується є ратифікація «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС», що почала діяти з 1 січня 2016 року. Вона дала можливість українському бізнесу вийти за рамки внутрішнього ринку і долучитися та стати частиною європейської бізнес-спільноти.

Також, значним кроком у розвитку стратегічного партнерства України з провідними країнами світу та Євросоюзу є ухвалений законопроект Верховною Радою України про закріплення в Конституції стратегічного курсу України на членство в Європейському союзі й НАТО. Відповідно до ухвалених змін, до повноважень Верховної Ради додано "реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору", а уряд "забезпечує реалізацію" цього курсу, Президент проголошується "гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору" [5]. Це крок України назустріч новим можливостям.

На наш погляд зміни в законодавчій базі держави можуть спряти пришвидшенню реалізації запланованих дій. Також завдяки цьому рішенню наша держава зміцнить свою позицію і підтвердить прагнення до співпраці з країнами Європейського союзу.

Висновки. Таким чином, вважаємо за доречне припустити, що означені напрями міжнародної співпраці України на світовій арені дедалі набирають обертів та сприяють покращенню її позицій. На даний час спостерігається побудова та формування сталої послідовної системи відносин стратегічного партнерства з багатьма представниками світової спільноти, що може забезпечити Україні поступовий демократичний розвиток, здійснення суспільної модернізації та зміцнення міжнародних гарантій її безпеки, що наразі є найбільш актуальним питанням.

Список використаних джерел

1. *Чекаленко Л. Зовнішня політика України [Текст] : підручник для студентів*
2. *Ржевська Н. Стратегічне партнерство Україна - США: становлення та прогноз / Н. Ржевська // Політичний менеджмент : наук. журнал / голов. ред. Ю. Ж. Шайгородський. – 2013. – № 1-2 (57-58). – с. 226-233.*
3. *Жовква І. Інструмент стратегічного партнерства в зовнішній політиці України / І. Жовква // Науковий вісник Дипломатичної академії України : наук. журн. / Дип. акад. України/ - 2007/ - № 13. – с. 79-89.*
4. *Парахонський Б. О. Стратегічне партнерство України / Б. О. Парахонський, Г.М. Яворська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-11/1129Kon_anal.pdf*
5. *Конституція України - Розділ V «Президент України», ст.102.*

Liezina A. V., *PhD*
Senior Lecturer of Management Department
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
lezya86@gmail.com
Andriyshina A.V.
student of gr. IE-105
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
natena36@gmail.com

CURRENT AREAS OF THE STRATEGIC PARTNERSHIP OF UKRAINE

Abstract. *The paper presents different approaches to the interpretation of the definition of "strategic partnership" by Ukrainian scientists and analyzes their directions. The authors propose to extend these approaches in order to ensure the fulfillment of the strategic partnership conditions, despite the possible differences in the positions of partner countries on conflict issues. It also highlights the main partners of Ukraine in recent years, with whom our country not only establishes economic and social ties, but also receives support for ensuring integrity and independence.*

Keywords: *partnership, strategy, development, international relations.*

Лігоненко Л.О. , д.е.н., проф.,
професор кафедри бізнес-еокономіки та підприємництво ,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
larisa.ligonenko@gmail.com

Доманський А.О.
магістр кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
AnatoliiDomanskii@gmail.com

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ПІД ЧАС ЕПІДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ

Анотація: У роботі було досліджено поняття діджиталізація, її вплив на кризу, напрямки діджиталізації та їх можливості у подоланні проблем, що виникли під час кризи. Аналізуються та доповнюються рекомендації щодо управління підприємствами під час епідемії.

Ключові слова : антикризова стратегія, діджиталізація, коронавірус, управління бізнес-організаціями, напрямки діджиталізації бізнесу.

Актуальність. Світ зустрівся з новим випробуванням і назва йому - «COVID-19 або коронавірус». Підприємства та організації постійно взаємодіють один з одним та із зовнішнім оточенням. За цією взаємодією стоять люди, які мають постійно контактувати між собою. А отже, існує висока вірогідність зараження та поширення вірусу, чого не можна допустити.

Сьогодні вже усім зрозуміло, що під час карантину необхідно максимально знизити кількість фізичних контактів людей. В цьому підприємствам та організаціям мають допомогти цифрові технології, що надають можливість дистанційної взаємодії.

Постановка проблеми. На жаль, не усі керівники та працівники готові до такої дистанційної взаємодії – не тільки технічно (технологічно) а й психологічно. При зміні форми проведення переговорів та засідань з особистих зустрічей на телефонні або відео засідання учасники зустрічаються з наступними проблемами (складено автором на основі [1]): збільшення тривалості зустрічей; зниження ефективності прийнятих рішень; зниження кількості прийнятих рішень; зростає дисциплінарні вимоги; зниження неформального зближення учасників засідань.

З іншого боку, через карантинний режим люди зменшили кількість особистих купівель товарів та послуг, та почали більш активно використовувати Інтернет замовлення, що призвело до зменшення реалізованої продукції. У B2B сегменті також почали набирати популярності онлайн замовлення, які дозволяють уникнути фізичної взаємодії між людьми, що призводить до втрат прибутків у компаній, які своєчасно не запровадили та не мають можливості оперативно розширити продаж своїх товарів та послуг у Інтернет просторі.

Це ті два, з багатьох аспектів діяльності підприємств та організацій, які мають докорінно змінитися в умовах світової кризи, яка спричинена коронавірусом.

Результати дослідження. Останні дослідження, зокрема [2] містять надають наступні рекомендації щодо управління бізнес-організаціями під час епідемії коронавірусу: постійна інформованість («слідкуйте за новинами частіше»), перевірка інформації з м етою уникнення фейків (пам’ятайте, що не всі новини правдиві; критичне осмислення отриманої інформації («не думайте, що інформація залог інформованості»); критичне осмислення експертних думок та прогнозів («використовуйте експертні прогнози, но будьте обережні»); гнучке реагування на зміни та швидка адаптація («постійно передивляйтеся своє уявлення про ситуацію»); уникнення бюрократичних

процедур, які стосуються будь-яких аспектів взаємодії співробітників, бізнес-процесів та усіх аспектів життєдіяльності компанії (уникайте бюрократії) тощо. Компаніям радять зосередитися на тактичних питаннях («формуйте політику компанії враховуючи такі фактори: інформування; потреби співробітників; поїздки співробітників; дистанційна робота; стабілізація ланцюгів поставок; відслідковування та прогнозування; вирішуйте не тільки свої проблеми), а й формувати ефективну стратегію, опираючись на принципи забезпечення стабільності, а не поточної ефективності («готуйтеся до наступної кризи сьогодні; проводьте навчання; подумайте про те, що Ви дізналися; готуйтеся, що світ стане іншим). Підтримуючи усі наведені рекомендації слід звернути увагу, що дослідники оминули увагою один важливий аспект – роль інформаційних технологій в практичній реалізації висловлених пропозицій та порад.

Дієвою антикризовою стратегією , яка дозволить не тільки пережити кризу, а й посилити свої конкурентні переваги, зберегти та наростити клієнтську базу, збільшити обсяги виручки є швидка діджиталізація усіх процесів життєдіяльності підприємств та організацій.

Як відомо, діджиталізація бізнесу являє собою перенесення бізнес- процесів у електронний вигляд. Проте цим процес діджиталізації не обмежується. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють (оцифровують) спочатку окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях, а поступово формують віртуальну (цифрову) бізнес-модель, трансформуючи бізнес в «світ діджиталу». В [3] аторами розкрито зміст, форми, напрями, передумови та наслідки діджиталізації; викладені методичні рекомендації щодо розробки та реалізації стратегії диджиталізації.

Сьогодні діджиталізацію слід вважати її пріоритетною анткризовою стратегію, оскільки цифровізація бізнес-процесів та взаємовідносин дозволяє розв’язати більшу кількість проблем, з якими в період епідемії стикнулися підприємства та організації, їх персонал, клієнти та споживачі.

Компанії, що вже розробити та реалізовують ефективну діджитал стратегію та почали впроваджувати діджитал- інструменти все мають у своєму арсеналі технології для ефективної взаємодії людей та організації усіх необхідних бізнес-процесів з мінімальним фізичним контактом. Таким компаніям залишається лише адаптувати свою діджитал стратегію до сьогоднішніх реалій, а більш консервативні компанії, що використовували особисті зустрічі, паперовий документообіг та не продавали свої товари чи послуги через Інтернет несуть великі втрати та потребують швидкої розробки та реалізації діджитал стратегії для адаптації до сьогодення.

Найпоширеніші напрями діджиталізації бізнесу, які доцільно включити в антикризову діджитал-стратегію, представлені в таблиці 1 .

Таблиця 1

Напрямки діджиталізації бізнесу

Напрямок	Характеристика	Приклади
Взаємодія персоналу	Формування системи зв’язку та взаємодії персоналу за допомогою систем цифрового зв’язку	Telegram, Slack, Viber, Skype, Trello
Розвиток інтернет - технологій продажу	Використання Інтернет простору та його можливості, як канал збуту	OLX, Власний сайт, соціальні мережі, Ali-express, PROM.ua
Клієнтського клієнтского досвіду	Формування системи багатоканальної системи зв’язку з клієнтами	Колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв’язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP-система.
Впровадження	Впровадження нових цифрових	Softpoint, PERFEXPERT

Напрямок	Характеристика	Приклади
інновацій(R&D)	технологій для діджитал розвитку компанії	
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал технологій	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу діджитал технологіям, формування відповідної корпоративної культури для постійних змін та швидкого впровадження діджиталізації
Управління цінністю	Формування додаткової цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт

Систематизовано та доповнено авторами на основі [4]

Діджиталізація взаємодії персоналу, клієнтського досвіду, партнерства та колаборації, HR-стратегія та культура допомагають більш швидко адаптуватися до змін форми співпраці з партнерами, працівниками та клієнтами в умовах епідемії.. Інтернет замовлення, електронні бази даних, електронна система звітності надають можливість ефективно спілкуватися як в середині бізнес-організацій, так і з зовнішнім оточенням у електронному просторі.

Висновки. Таким чином, використання сучасних діджитал- інструментів дозволяє сьогодні врятувати бізнес та максимально знизити втрати. Цифрові технології надають можливість бізнесу автоматизувати свої процеси. Максимізувати потенціал працівників за допомогою дистанційної роботи. В умовах епідемії коронавірусу впровадження діджитал стратегії не є вибором бізнес- організацій, а є необхідністю для виживання.

Реалізація діджитал-стратегії дозволяє забезпечити бізнес-життя як персоналу (сенс життя, соціальна взаємодія, можливість працювати та отримувати зарплатню - засоби існування для себе для своєї родини), так і в цілому підприємств та організацій (збереження та нарощення кадрового капіталу, інтелектуального та інноваційного потенціалу, зростання цінності для усіх груп стейкхолдерів) не зупиняється, а навпаки отримує нові імпульси та можливості розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Глазунов Я. // Пять шагов для правильной цифровой коммуникации во время эпидемии // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://amp.hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/825821*
2. *Martin Reeves, Nikolaus Lang, Philipp Carlsson-Szlezak // Как управлять бизнесом во время эпидемии коронавируса // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/825571*
3. *Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. // ЗМІСТ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ // Науковий журнал «Інтернаука». – 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf*
4. *Рижков В. Що таке цифрова трансформація [Електронний ресурс]. - https://komanda-a.pro/blog/digital-transformationГусєва О.Ю. Легомінова С.В. «Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація»// Наук. видання «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2018. - №1(23)*

Ligonenko Larisa
Doctor of Economics, Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
larisa.ligonenko@gmail.com
Domanskii Anatolii
Master of Management departament
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
AnatoliiDomanskii@gmail.com

DIGITALIZATION AS AN ANTI-CRISIS STRATEGY DURING THE CORONAVIRUS EPIDEMIC

Summary. The concept of digitization was explored. Its impact on the crisis. Areas of digitization and their capabilities in overcoming crisis emergencies. Recommendations for managing the enterprise during the epidemic were analyzed.

Key words: Anti-crisis strategy, digitization, coronavirus, business organization management, areas of business digitization.

Рудь О. О.
партнер InVenture Investment Group;
директор ТОВ «ЕМ АЙ ДЖІ ЛТД»
Решетняк Т. І.
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
tatresh72@gmail.com

ПЕРЕДУМОВИ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ КОМПАНІЙ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Аннотація. *Розглянуто сучасні тренди злиттів та поглинань компаній агробізнесу в Україні, узагальнено фактори негативного впливу на динаміку злиттів та поглинань, зроблено висновок про зміст оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку ринку M&A у вітчизняному агробізнесі*
Ключові слова: *агробізнес, злиття, поглинання*

Важливою складовою реформування аграрної галузі України є різного роду закономірні організаційно-структурні трансформації, у тому числі інтеграційного характеру, що відбуваються всередині галузі. Результатом є утворенням та функціонуванням нових формувань, що є більш адаптованими до сучасного ринкового середовища. Більшість створених інтеграційних аграрних формувань пов'язана з намаганням суб'єктів господарювання пристосуватися до мінливого економічного середовища з метою забезпечення стійких показників економічної результативності. Злиття та поглинання в аграрній галузі України характеризуються багатогранністю, вони здійснюються за різноманітними напрямами, виявляються в різних видах та організаційно-економічних формах. Тому поширення процесів злиттів та поглинань компаній агробізнесу викликає багато суперечностей у розумінні причин виникнення, сутності, механізму реалізації та наслідків здійснення [1].

Для українських компаній угоди злиття і поглинання (M&A) є способом за короткий термін збільшити капіталізацію. Також, такі угоди є важливим засобом модернізації компаній, інструментом підвищення їх дохідності та інвестиційної привабливості. В Україні останніми роками практика злиття і поглинання набуває все більшого поширення. Основними цілями, які ставлять перед собою учасники M&A-угод, є: доступ до нових ринків, продуктів, каналів розподілу, що дають змогу більш ефективно використовувати наявні у компанії ресурси і навики; фінансова стабілізація; зміни в темпах економічного розвитку; реалізація захисту власної компанії – диверсифікація галузевих ризиків та зменшення імовірності бути поглинутим іншою компанією та ін.

В широкому розумінні угоди про злиття та поглинання компаній в Україні здійснюються в один або декілька способів [2]:

1. Придбання контрольного пакета акцій / частки корпоративних прав. Метод типовий для угод з публічними акціонерними товариствами, оскільки найменш витратний, процедурно – найбільш простий і найбільш швидкий, якщо досягається домовленість з радою директорів компанії-цілі.

2. Придбання основних активів або майнового комплексу загалом. Позитивною (для набувача) властивістю цього методу є можливість придбання підприємства в цілому. Негативні властивості складаються в його складності (необхідності схвалення радою директорів або зборами акціонерів) та ресурсоємності (за витратами коштів, часу оформлення угоди).

3. Злиття через реорганізацію. Незважаючи на найбільший рівень опрацювання цього способу придбання бізнесу, він використовується відносно нечасто, оскільки процес реалізації угоди досить складний і трудомісткий. Повний його цикл займає від 3-х до 18 місяців. Протягом цього періоду і компанія-покупець, і компанія-ціль схильні до додаткового ризику, пов'язаного зі змінами зовнішнього середовища, ініційованими угодою (діями конкурентів, зміни відносин з контрагентами, плинністю кадрів менеджменту і ін.). При цьому зберігається ризик визнання реорганізації недійсною після її завершення.

4. Угоди поглинання неефективних підрозділів ТНК або компаній-партнерів в Україні часто набувають форми їх приєднання до існуючого холдингу або формування на основі поглинаючого підприємства нового холдингу.

5. Особливе місце в процесі зміни власника компанії має купівля-продаж готового бізнесу. Ці угоди можна вважати угодами дружнього поглинання, в яких ініціатива придбання виходить від продавця.

Пожвавлення процесів злиття та поглинання компаній в умовах трансформаційних економічних перетворень ринок M&A України має специфічні особливості та високу частку операцій, що здійснюються з непублічними компаніями, які виступають не тільки цілями злиттів і поглинань, а й набувачами, визначає такі специфічні особливості ринку [2]:

- метою угод є отримання абсолютного контролю (75% + 1 акція), оскільки тільки ці пакети забезпечують власнику прийняття вигідних йому рішень щодо використання активів. За даними KPMG до 30% пропозицій з поглинань доводиться на збиткові компанії, ще 50% – на фірми, які не мають істотних активів і тому мають високий ризик зберігається непрозорість вітчизняного бізнесу, використання «сірих» схем підприємницької діяльності, які до теперішнього часу створюють умови для ухилення від оподаткування та нерозголошення інформації про кінцевих власників;
- істотний вплив на ефективність бізнесу неформальних зв'язків з державними і муніципальними органами влади;
- технології управління підприємницькими структурами включають в себе значний елемент неформальних угод, які не мають юридичного захисту, але здійснюють істотний вплив на результативність угод M&A;
- як і в зарубіжній літературі, економічні обґрунтування і оцінки угод злиттів і поглинань ґрунтуються, переважно, на даних публічних компаній. Вузькість ринку українських цінних паперів істотно обмежує можливості використання його інформації для обґрунтувань угод непублічних компаній. Наявність значної кількості операцій, що здійснюються за участю непублічних компаній, і невідпрацьованість методології і теорії їх обґрунтування визначає високу актуальність українських умов дослідження проблем злиття і поглинання цієї категорії господарюючих суб'єктів;
- для вітчизняного ринку злиттів і поглинань непублічних компаній істотним фактором ризику є низький рівень обґрунтованості передпроектного аналізу ефективності угоди. На думку автора, методика вироблення стратегічного підходу до злиттів і

поглинань українськими компаніями майже не використовувалася. Більшість угод відрізнялося відсутністю жорсткої необхідності формувати усвідомлений стратегічний підхід до вибору об'єкта поглинання, а також і його інтеграції.

Внаслідок здійснення М&А-угод в Україні, в одних випадках процеси господарської інтеграції можуть відкрити шлях до ефективної реорганізації всієї діяльності поглинутої компанії, а в інших – сприяти виникненню великих нестійких угрупувань, у яких виникають постійні проблеми з управлінням. Тому варто виділити низку факторів, які негативно впливають на динаміку і розвиток процесів злиттів та поглинань в Україні. Узагальнено ми зупинемося на трьох групах факторів:

1. Системні – політична й економічна нестабільність в країні, непередбачуваність змін в сфері регулювання відносин власності, несформованість бізнес-інфраструктури, у т.ч. фондового ринку;
2. Нормативно-правові - несформованість нормативно-правової бази укладання угод, регулювання інтересів їх учасників, прав стейкхолдерів (акціонерів, інвесторів), непрозорість судових рішень, ускладненість митних процедур;
3. Управлінсько-аналітичні – відсутність досвіду всебічної, системної оцінки ризиків та ефектів угод на засадах потужного методичного інструментарію обгрунтування угод, несформованість управлінських навичок менеджерів в сфері управління змінами після злиття компаній-учасників, використання недостовірної фінансової інформації щодо стану компаній учасників.

За даними KPMG, у 2018 році у порівнянні з 2017 роком тривало зростання ринку М&А в Україні з показниками понад 10%: кількість угод злиття та поглинання зросла на 19% в порівнянні з попереднім періодом, та досягла 80 угод. При цьому загальна вартість інвестицій склала 1,8 млрд. Долл. США, що на 78% більше від аналогічного показника попереднього року [3].

Як правило, М&А в агрогалузі відбувається через здійснення уже налагодженого механізму придбання прав на землю, а саме через купівлю-продаж корпоративних прав компанії, з якою підписані договори оренди.

Серед сучасних трендів злиттів та поглинань в агробізнесі в Україні слід відмітити такі [4]:

1. *Перерозподіл ринку між компаніями, які вже працюють в Україні*. Так якщо в 2013-2015 році після досить довгого періоду умовного застою, коли в рік було декілька угод – компанії значно активізувалися. Багато угод є непублічними, але консолідація ринку триває – більш великі гравці купують або поглинають дрібніші. Незважаючи на це компанії працюють над підвищенням ефективності та оптимізації структури, тому холдинги продають ті свої частини чи кластери, які у них є неефективними.
2. *Прояв інтересу до українських агрокомпаній у міжнародних інвесторів та компаній, які ще не представлені в Україні*. Як зазначають експерти-практики, що в 2018 році іноземні інвестори, які не мають досвіду роботи з Україною, стали більше цікавитись купівлею саме великих агрокомпаній. Очікується, що ці угоди будуть здійснюватись саме в 2019-2020 роках. Слід також відмітити, що змінюється географія розгляду активів – інвесторам стали досить цікавими північні і західні регіони України, в тому числі за рахунок поступової зміни клімату: зміщення вологості з центральних і південних областей на північ.
3. Попит на агрокомпанії із земельним банком більш ніж 10 000 гектарів. Якщо після 2014 року інвестори розглядали розширення земельного банку через концентрацію невеликих аграрних підприємств, що обробляють 1000 – 2000 га., то в 2018 році було здійснено більше ніж 5 М&А угод, де компанії-цілі обробляли земельний банк в розмірі, що перевищує 10 000 га.

В цілому тенденції направленні на зростання M&A в агрогалузі. Однак все ж таки доречно розглянути два сценарії: оптимістичний і песимістичний.

Оптимістичний – ринок злитів та поглинань буде розвиватись вкрай активно. І особливу активізацію слід очікувати серед іноземних інвесторів. Але для цього необхідно виконати низку економіко-політичних умов з нівелювання визначених вище негативних факторів. Песимістичний сценарій - можливо настигне наступна кризова хвиля, що викликана, перш за все, політичними процесами. Тому найближчим часом, поки не з'ясоване майбутнє розвитку ринку землі, можливе зниження активності іноземних інвесторів в напряму угод M&A, але українські компанії продовжать консолідацію та оптимізацію своїх агроактивів через здійснення злиттів та поглинань.

Література:

1. *Зеліско І. Злиття та поглинання в інтеграційних процесах аграрної галузі / І. Зеліско // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(2). - С. 243-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(2)__52]*
2. *Гамма Т. М. Особливості та перспективи розвитку ринку M&A в Україні / Т. М. Гамма // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2016. - Вип. 1. - С. 106-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_19*
3. *KPMG "Огляд M&A угод в Україні у 2018 році [Електронний ресурс]. – Доступний з https://www.slideshare.net/sadovnychyi/ma-2018-kpmg*
4. *Рудь О., Канторовский Р., Олейніков О. Продавець диктує правила // ТОВ "АГРАРНИЙ МЕДІА ХОЛДИНГ" – LANDLORD №10(36), жовтень 2018 – 120, [30] с.*

Oleksandr Rud
Partner's InVenture Investment Group;
LLC "MIG LTD", Director
Tetiana Reshetniak
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Associate Professor of Management Department,PhD
tatresh72@gmail.com

PREREQUISITES FOR MERGERS AND ACQUISITIONS OF AGROBUSINESS COMPANIES IN UKRAINE

Summary. *The modern trends of mergers and absorptions of agribusiness companies in Ukraine are considered, the factors of negative influence on the dynamics of mergers and absorptions are summarized, the content of optimistic and pessimistic scenarios of M&A market development in the domestic agribusiness is concluded*

Key words: *agribusiness, mergers and acquisitions*

Соболєва Т.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
tsobolieva@gmail.com
Скорик Е.В., здобувач вищої освіти**,**
магістерська програма «Менеджмент бізнес-організації»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
edskorik@gmail.com

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. *Дослідження сфокусовано на ідентифікації сучасних стратегій та трендів, що впливають на розвиток підприємства. Останній пропонується розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та*

якісних змін в діяльності підприємства, які спрямовані на поліпшення його стану шляхом нарощення та реалізації його потенціалу, гнучкої реакції до змін зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої стійкості та адаптивності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку в тривалій перспективі.

Ключові слова: *галузеві тренди, стратегія, розвиток.*

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних організацій активних дій з підвищення ефективності їх функціонування. У зв'язку з кризою та військовими діями на території нашої держави стан економіки значно погіршився, що робить актуальною необхідність вирішення проблем, які пов'язані з управлінням розвитком діяльності організацій. Важливими чинниками впливу на формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств виступають як галузеві, так і міжнародні фактори та тренди.

Забезпечення стабільного розвитку призводить як до покращення внутрішнього стану підприємства, ефективності використання його ресурсів, так і до підвищення зовнішніх переваг підприємства над конкурентами.

Управління розвитком підприємства – це планування та реалізація етапів посилення ринкової позиції підприємства, пошук та використання найефективніших шляхів реалізації потенціалу персоналу, матеріальних та нематеріальних активів з урахуванням усіх факторів впливу задля вибору найкращого шляху розвитку на протязі усього періоду.

Зростання конкуренції, швидкі зміни технологій та методів організації виробництва, глобалізація економічних відносин знижують ефективність використання традиційних підходів до управління розвитком підприємств і визначають необхідність пошуку нових концепцій забезпечення довгострокової успішності їх підприємницької діяльності.

Поняття “розвиток підприємства” різні автори розглядають по-різному, один з підходів полягає в тому, щоб трактувати його як процес, систему або зміни [1]. Найпоширеніший підхід полягає у розумінні розвитку як процесу (Т. Б. Надтока [2], О. В. Раєвнєва [3], Ю. А. Плугіна [4], Ю. С. Погорєлов [5]), коли наголос робиться на змінах, трансформації, перетвореннях, що відбуваються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів і пов’язані із змінами цілей, якісних та кількісних структурних характеристик організації тощо. Важливим вважається наголос на тому, що розвиток не завжди може бути позитивним [1], але й одночасно відкриває можливості для вирішення нових завдань, реалізовувати нові якості, риси та набувати кращої позиції у зовнішньому середовищі та відповідно реагувати на його виклики [5].

На сьогоднішній день більшість підприємств має не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й випереджати їх виникнення. Обов’язковість адаптації підприємства, його випереджаючої керованої еволюції та управління змінами можна розглядати як необхідні умови ефективного розвитку підприємства.

Отже, розвиток підприємства є достатньо комплексним поняттям, яке пропонується розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які спрямовані на поліпшення його стану шляхом нарощення та реалізації його потенціалу, гнучкої реакції до змін зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої стійкості та адаптивності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку в тривалій перспективі.

Під категорією «стратегія розвитку» слід розуміти узагальнений комплекс розроблених дій і заходів, які мають на меті досягнення встановлених довгострокових цілей бізнес-організації через необхідні зміни у її функціональних підсистемах, враховуючи наявні та доступні економічні ресурси та вплив ключових факторів зовнішнього середовища. Серед специфічних ознак, властивих стратегії розвитку бізнес-організації, варто виокремити такі: це комплекс дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства; успішна реалізація такої стратегії вимагає наявності у

компанії відповідного виробничого, фінансового, інноваційного, інтелектуального, науково-технологічного та кадрового потенціалу; стратегія даного типу може бути ефективно реалізована лише за сприятливих ринкових умов.

Принциповий вплив на трансформацію та вибір стратегій розвитку чиниться факторами, специфічним та визначальними для забезпечення бізнес-процесів у відповідній галузі. Так, в аерокосмічній та оборонній галузях найвпливовішими виявляються технологічні фактори, де підприємства суттєво змінили попит на користь штучного інтелекту, автономних платформ, віртуальної реальності та робототехніки [6]. Так само ключовими технологічні фактори є й в автомобілебудуванні, оскільки перехід на електричні, гібридні та автономні моделі ставлять цілу низку викликів в процесі вибору стратегій розвитку: чи самостійно проводити дослідження та розробки, чи вдаватися до злиття та поглинань, а також де брати та як прибутково повернути величезні інвестиції, необхідні для цього, а також як перенавчати та набирати нових професіоналів для розробки та обслуговування нових бізнес-процесів [7]. Різноформатна хімічна галузь демонструє часто різноспрямовані тренди у формуванні стратегій розвитку: від адаптивного короткострокового фокусу в наслідок швидкозмінних глобальних, політичних та економічних умов до довгострокових орієнтирів через впровадження технологічних інновацій, зокрема, штучного інтелекту, реконфігурацію ланцюгів постачання та побудову ширших екосистем партнерської взаємодії [8]. Не зважаючи на те, що деякі прогнози стверджують, що 75% енергетичних потреб поки що задовольнятимуться вуглеводнями, очевидним є факт збільшення попиту на джерела енергії з низьким вмістом вуглецю, в тому числі, на електроенергію, і тому, вважається логічним включення до бізнес портфелів нафтогазових компаній альтернативних продуктів та напрямків діяльності [9]. Суттєвих змін вимагають стратегії виведення на ринок таких продуктів у високотехнологічних галузях, як штучний інтелект, Інтернет речей та автономні транспортні засоби, спрямованих на інформування споживачів та суспільство щодо переваг, можливостей та загроз нових продуктів з метою формування довіри, прихильності та зменшення остраху та заперечення щодо їх виведення на ринок [10]. Звичайно, що в умах нестабільного середовища прорахувати всі можливі виклики та тренди неможливо. Але ідентифікація даних критеріїв максимізує шанси на успіх у виборі правильної стратегії розвитку організації [11].

Висновки.

Отже, стратегія розвитку бізнес-організації є орієнтиром на майбутнє, визначає напрямок подальшого розвитку підприємства і обумовлює комплекс заходів, що сприяють досягненню цього розвитку. Якщо у компанії не буде адекватної ринковим умовам та потенціалу компанії розробленої стратегії, ретельно прорахованих варіантів її реалізації, підприємство не в змозі буде досконало реалізувати свою бізнес-модель та отримати бажані результати. Саме тому, передумовою ефективного довгострокового функціонування та успішного стратегічного розвитку є значна увага до дослідження факторів середовища функціонування підприємства. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути здійснений за допомогою інструментів стратегічного аналізу, котрі дають достатньо чітке і об’єктивне уявлення про ринкову позицію підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на обґрунтованість ухвалених стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. *Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / М. В. Чорна, М. С. Коваль. // Ефективна економіка. - 2015. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5*
2. *Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем:*

монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред.О.В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
3. *Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / Раєвнєва О. В. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.*
4. *Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Плугіна // Вісникекономіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-195*
5. *Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорєлов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.*
6. *Aerospace and defence trends 2019: Defence contractors face the shadow of technology // Strategy&, part of the PwC network – Режим доступу: (accessed 22.03.2020) https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-aerospace-defence.html*
7. *Automotive trends 2019: The auto industry must find a way to balance accelerating innovation and financial survival. // Strategy&, part of the PwC network – Режим доступу: (accessed 22.03.2020) https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-automotive.html*
8. *Chemicals trends 2019: Transformation and sustainability might be the new watchwords. // Strategy&, part of the PwC network – Режим доступу: (accessed 22.03.2020) https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-chemicals.html*
9. *Oil and gas trends 2019: Building growth strategies on shifting sands // Strategy&, part of the PwC network – Режим доступу: (accessed 22.03.2020) https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-oil-gas.html*
10. *Technology trends 2019: The importance of trust // Strategy&, part of the PwC network – Режим доступу: (accessed 22.03.2020) https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-technology.html*
11. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія [Мошак С.М., Мікловда В.П.,Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В.] Мукачево: Карпатська вежа. –2017. – 240с*

Sobolieva Tetiana, PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
tsobolieva@gmail.com
Skorik Eduard,
Master's Program "Management of Business Organization",
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
edskorik@gmail.com

THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY SELECTION IN NEW ERA

Summary. *The research focuses on identifying current strategies and trends that affect enterprise development. Development is understood as a long-term set of processes of quantitative and qualitative changes in the activity of an enterprise aimed at increasing and realizing its potential, flexible response to changes in the environment and ensuring internal sustainability and adaptability, which contributes to increasing the competitiveness and prospects for further development in the long run.*

Key words: *industry trends, strategy, development.*

Шершньова З. Є.
кандидат економічних наук, професор
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЙНО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІНИХ АЛЬЯНСІВ

Анотація: у публікації розглядаються організаційно – методичні питання формування передумов, які спонукають до поглиблення взаємодії між суб'єктами господарювання для створення їх об'єднань, в тому числі й стратегічних альянсів. У межах таких об'єднань досягаються синергетичні ефекти, які дозволяють підвищити ефективність кожної з бізнес – організацій. Ставиться питання поступового переходу від однієї організаційної форми взаємодії до більш глибокої, в тому числі на основі прийняття рішень про злиття, що передбачає й урахування перетворень у майнових процесах.
Ключові слова: партнерство, тимчасове співробітництво, тимчасові альянси, стратегічні альянси

Актуальність розвитку співпраці між суб'єктами господарювання завжди є важливим явищем, але, на наш погляд, стає ще більш необхідною в умовах посилення кризових явищ в економіці країни. Закон України від 01.07.2010 № 2404-УІ «Про державно-приватне партнерство» [1] створює правові підвалини для регулювання процесів взаємодії між різними суб'єктами господарювання з виконання державних цільових програм та проектів, спонукає до співпраці соціуму, держави та бізнесу, який знаходить втілення у певних формах. Виконання названого закону має бути «підкріплено» організаційно – методичними важелями формування умов такої співпраці.

Завданням цієї публікації є систематизація та поглиблення теоретичних та методичних знань у царині досягнення синергії при формуванні партнерських відносин, тимчасового співробітництва між організаціями різного типу, тимчасових альянсів, а також стратегічних альянсів.

Проведені нами дослідження показали, що основними передумовами розвитку взаємодії між організаціями різного типу, які функціонують у ринкові економіці, є ринкові; фінансово - економічні; юридичні; організаційно – управлінські та майнові фактори. Кожна бізнес – організація (БО) як відкрита, соціально – економічна та матеріально – речова система підвищує свою ефективність завдяки співпраці зі своїми постачальниками, споживачами, партнерами та іншими суб'єктами господарювання, досліджуючи відповідні ринки, на яких здійснюють свою діяльність ці «агенти зовнішнього середовища». Держава для виконання цільових програм обирає БО [2]. Кожен з них оцінюється з точки зору вигідності співпраці, можливості зменшення ризиків, участі у вирішенні спільних проблем для регулювання спільних інтересів, взаємо доповнення економічних та виробничо – управлінських потенціалів тощо. Співпраця може бути оформлена у вигляді укладення контрактів на постачання певної продукції, виконання спільних проектів, створення спільних підприємств, перехресного володіння майном, об'єднання БО на різних управлінських та майнових основах (в тому числі й на основі злиття). Такі форми взаємодії залежать від предмету взаємодії – видів спільної діяльності та оформлюються у вигляді різних за змістом зв'язків.

Щільність та тривалість зв'язків між організаціями різних форм власності, якими оформлюється різний ступінь взаємодії має обґрунтовуватися в кожному конкретному випадку. Причому, в першу чергу, потрібно усебічно досліджувати та формувати такий тип організаційних зв'язків, так звані «зв'язки взаємодії». Зв'язки взаємодії визначаються цілями та стратегіями суб'єктів взаємодії. Відповідно, на їхній основі формуються кооперативні, інтегровані, корпоративні та інші структури.

На рис. 1 наведені приклади взаємодії з виконання спільної діяльності між БО.

Таблиця 1

Класифікація типів взаємодії між бізнес - організаціями

Тривалість взаємовідносин	**Види співробітництва та/або альянсів**	**Види спільної діяльності бізнес - організацій**											
		Спільні проекти	Спільна логістика (спільні ланцюги постачання)	Спільні конкурентні переваги, базовані на спільному використання ресурсів	Спільне управління доданою вартістю	Узгоджене управління взаємодією зі споживачами	Узгоджене управління ризиками	Спільне управління компетенціями	Інтеграція маркетингу СГЗ та ЗСР	Узгоджена система планування (цілей стратегій) та моніторингу середовища	Єдина система НДПКР та технологічних стандартів	Узгоджені системи управління та ОСУ	Прояв стратегічного синергізму
Короткострокова	Тимчасове співробітництво	+	+	+	+	+	+	+					
	Тимчасові альянси	+	+	+	+	+	+	+					
Середньострокова	Мережеві структури (кластери)	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
	Стійки партнерські відносини							+	+	+	+	+	+
Довгострокове	Стратегічні альянси (кластери)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Складено автором на основі [3]

Ми вважаємо доцільною постановку питання про можливості поступового поглиблення співпраці та відповідного організаційно – управлінського оформлення такої взаємодії: від тимчасового співробітництва до створення стратегічних альянсів. Такий підхід передбачає використання інструментарію організаційного аналізу та проектування, а також для забезпечення тривалого співробітництва – розробки відповідних стратегій організаційного розвитку [4]. Значне місце при цьому має використання концепції стратегічного організаційного розвитку ІІІ рівня (СОР ІІІ). Провідне значення у СОР ІІІ відіграють зовнішні стратегічні зв'язки. Такі зв'язки сприяють формуванню багато структурних зовнішніх динамічних мереж та/або кластерів, можуть відігравати роль бази для подальшого формування стратегічних альянсів. СОР ІІІ рівня спрямований на досягнення синергетичного ефекту, пов'язаного із взаємодією та взаємним «підсиленням» потенціалів розвитку консолідованої або об'єднаної групи організацій. при цьому ПАТ (публічні акціонерні товариства) мають більше переваг за рахунок більш широкого спектру можливостей об'єднання (наприклад, «з капіталом» або «без капіталу»). У табл..2 наведені приклади видів об'єднань бізнес – організацій

Таблиця 2

Види об'єднань бізнес - організацій

Групи об'єднань БО	Види об'єднань БО
Об'єднання незалежних БО (без капіталу)	1. асоціація; 2. альянс та/або кластер; 3. мережева організація.
Об'єднання частково залежних БО (перехідне об'єднання)	1. альянс та/або кластер; 2. промислова (комерційна, фінансова, консалтингова) група 3. консорціум;
Об'єднань залежних підприємств (з капіталом)	1. концерн; 2. холдінг; 3. синдикат; 4. ПФГ.

Об'єднані БО, як великі організаційні системи, можуть досягати таких синергетичних ефектів:

синергізму продаж - створюючи централізовані служби реклами, НДПКР тощо,

оперативного синергізму - оптимізуючи закупки та використання ресурсів,

інвестиційного синергізму - у використанні виробничих потужностей, запасів сировини, know-how,

синергізму управління – обираючи найефективнішу систему управління тощо.

У 2000-і роки Україна мала досвід створення та використання альянсів різного типу. насамперед у таких галузях, як металургія, автомобілебудування, видобуток і транспортування газу, удосконалення авіакосмічних технологій. Стратегічні альянси створюють умови для довгострокової співпраці БО за різними видами діяльності. Найчастіше стратегічні союзи *(альянси)* формують організації, які мають взаємодоповнюючі елементи виробничо-збутового потенціалу, суміжні сфери діяльності, тобто такі характеристики, які потенційно можуть забезпечити синергетичний ефект. Основними передумовами створення стратегічних альянсів (кластерів) між БО можуть бути: спільність інтересів основних стейкхолдерів, досягнення домовленості з ними; близькість філософії існування та цілей розвитку; потреба та можливості координація бізнес - політики та основних стратегій; наявність розвиненого стратегічного планування; свідоме співробітництво власників та менеджерів.

Розвиток взаємодії між БО сприяє доповненню організаційних зв'язків економічними, в тому числі шляхом злиття. Злиття як форма поєднання організаційних та майнових взаємовідносин (зв'язків) дозволяє досягати:

- укрупнення БО, збільшення її капіталізації (для АТ), ринкової вартості, конкурентоздатності, інвестиційної привабливості, кредитного рейтингу, економічної ефективності та результативності;
- мобілізації внутрішніх та зовнішніх ресурсів з метою розвитку і розширення сфери впливу БО на середовище функціонування;
- комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, ефективного використання неподільних та вільних ресурсів;
- мінімізації заборгованості через взаємозаліки;
- економії за рахунок зростання масштабів виробництва, а також за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції, економії на трансакційних витратах;
- збільшення доходів та фінансових потоків;
- оптимізації податкового планування та податкових ризиків;
- захоплення нових секторів ринку, розвитку існуючих сегментів, скорочення витрат на проведення ФОПСТИЗ;
- підвищення результативності наукових досліджень при одночасному зменшенні (мінімізації) витрат на їх проведення тощо.

Обґрунтування форм та методів взаємодії між суб'єктами господарювання - складний організаційно – економічний процес, де неврахування соціальної складової призводить до конфліктів між стейкхолдерами. псує змістовні характеристики взаємодії, не дозволяє вивести її на отримання синергетичних ефектів. Як свідчить досвід, будь – які процеси, що чіпляють інтереси різних стейкхолдерів доцільно проводити у стратегічному режимі [5]. А, оскільки ці процеси потребують відповідних компетенцій, певних часових витрат, залучення широкого кола учасників, на основі балансування комплексних стратегій економічного, соціального та організаційного розвитку БО слід розробляти стратегічну програму розвитку БО. В ній можна передбачити послідовне удосконалення організаційно - економічної взаємодії, підготувати БО до радикальних перетворень під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів різного типу.

Список використаних джерел

1. Про державно-приватне партнерство // Верховна Рада України; Закон від 01.07.2010 №2404-VI. — (Нормативні документи. Закон України).

2. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки: колективна монографія / [З.Є. Шершньова, А.Є.Черпак, С.О. Силантьєв та ін].; за наук. ред. З.Є. Шершньової. Розділ 5. «Розвиток інституту державно - приватного партнерства та побудова моделей взаємодії корпорацій та інших суб'єктів середовища їх інтересів у процесі реалізації соціально важливих інноваційних проектів та програм» (с. 161 - 204), розділ 9 «Методичні рекомендацій щодо побудови взаємодії держави, підприємств та інших стейкхолдерів у процесі реалізації соціально важливих інноваційних проектів» (с. 293 - 313). К.: КНЕУ, 2015. – 371 [5] с.

3.Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегыческие группы предприятий: концепция, методология, управление: науч.издание. – Харьков: Изд-во «Кроссроуд», 2006. – 440 с.

4.Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці: / монографія [Л.О.Лігоненко, О.І.Гарафонова, Т.В. Омельяненко та ін.] Розділ 2.3 «Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес - організації» (с. 62 - 79), К. : КНЕУ, 2017. – 436 [4] с.

5.Стратегії як основа реорганізації бізнес – організацій /Збірник матеріалів IУ Міжнар. наук – практ. конф. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (19 – 20 квітня 2018 р.). – К.: КНЕУ (УДК 005.1.С83), 2018. – 503 с. [1] (с. 284 - 291)

Shershnova Zoia
PhD, Professor
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

ORGANIZATIONAL - METHODICAL BASIS OF COOPERATION BETWEEN BUSINESS - ORGANIZATIONS AND FORMATION OF STRATEGY ALLIANCES

Abstract: The publication deals with organizational and methodological issues of formation of preconditions that enhance cooperation between business entities for creation of their associations, including strategic alliances. Within these associations, synergistic effects are achieved which increase the efficiency of each business organization. It arises the question of gradual transition from one organizational form of cooperation to more comprehensive one, including making a merger decision, which also involves taking into account changes in property processes.
Keywords: partnerships, temporary cooperation, temporary alliances, strategic alliances

Щербина О. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olha.shcherbyna@kneu.ua
Осокіна А.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
alla.osokina@kneu.ua
Верба В.А., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
veronika.verba@kneu.ua

ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА БАКАЛАВРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗАВДАННЯ ТА ФОРМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ

Анотація. *Посилення ролі практичної підготовки студентів потребує активного залучення бізнесу до навчального процесу. У статті висвітлено досвід співпраці викладачів кафедри менеджменту з відомими українськими компаніями в процесі організації практики бакалаврів з менеджменту.*
Ключові слова: *практична підготовка, партнерство з бізнесом, студентоцентрований підхід.*

Стрімкий розвиток цифрових технологій, радикальні зміни бізнес-моделей і демографічного складу персоналу сучасних компаній призводить до усвідомлення гострої необхідності внесення змін у систему навчання, підготовки та розвитку персоналу, що відмічають 92% керівників компаній та HR-директорів згідно дослідження тенденцій у сфері людського капіталу, проведеного компанією «Делойт» у 2019 році [1]. При цьому, увага роботодавців акцентується на розширенні мереж партнерської взаємодії із навчальними закладами та внесенні відповідних змін у побудову системи підбору та розвитку персоналу на рівні організацій для задоволення глобальних потреб бізнесу.

Трансформація освітньої еко-системи, активізація впливу всіх стейкхолдерів вищої школи на освітній процес [2] спричинили зміну ролі бізнесу у процесі співпраці із закладами вищої школи. Формування нових вимог до випускників, які здатні на практиці застосовувати сучасні знання та вміння, вирішувати складні професійні завдання в умовах невизначеності та нетипових ситуаціях, стало викликом для університетів та спричинило пошук нових форм і кардинальних змін в організації практичної підготовки студентів [3]. Це спонукало до активного застосування принципів дуальної освіти в процесі професійного становлення майбутніх управлінців і актуалізувало експериментальний пошук форматів залучення представників бізнесу в проведення лекцій, майстер-класів, практичних занять та залучення студентів у виконання дослідницьких проектів на запит компаній. Проте найскладнішим напрямом для трансформації залишається організація практики студентів із їх залученням до виконання реальних професійних завдань.

Для пошуку ефективних форм взаємодії та відкритого обговорення нових трендів в бізнес-середовищі та освіті Київський національний економічний університет ім.

В.Гетьмана, вже сьомий рік поспіль проводить бізнес-форум «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство». В листопаді 2019 року під час роботи фасилітаційної панелі «Професійні дорадчі комітети: модель взаємодії університету та бізнесу» у форматі «світове кафе», було набуто таких результатів: 1) сформовано базу експертів - учасників професійних дорадчих комітетів для розробки й удосконалення сучасних освітніх програм, що відповідатимуть потребам ринку; 2) створено базу бізнес-організацій для проведення реальної практики студентів; 3) укомплектовано базу експертів з бізнесу, які виявили свою готовність приймати участь у навчальних подіях різних форматів в якості гостьових спікерів, менторів, керівників дослідницьких проектів тощо.

Розуміючи значний потенціал та перспективи стратегічного партнерства університету з бізнесом, вважаємо необхідним висвітлити досвід організації практичної підготовки бакалаврів з менеджменту за принципово новим підходом та поділитися результатами пілотного проекту залучення відомих українських компаній до проведення практики бакалаврів з менеджменту, з метою підвести підсумки та визначити напрями удосконалення практичної підготовки студентів у співпраці із роботодавцями.

Метою практичної підготовки бакалаврів з менеджменту є їх ознайомлення з системою управління та результатами господарської діяльністю бізнес-організації, а також формування практичних навичок використання знань, одержаних студентами під час навчання в аудиторіях. Більш конкретні завдання практики полягають в ознайомленні з діяльністю бізнес-організації, дослідженні окремих елементів системи управління бізнес-організацією, аналізі звітності та інших внутрішніх документів бізнес-організації.

Програма практики [4] була розроблена в результаті обговорень спільноти викладачів з представниками бізнесу та спрямована на задоволення ринкових запитів роботодавців щодо випускників закладу вищої освіти, а саме:

- формування у випускників компетентностей та програмних результатів затребуваних роботодавцями;
- практичність виконуваних завдань, що мають носити дослідницький та пошуковий характер, результати яких мають представляти цінність для бізнес-організацій;
- реалізація студентоцентрованого підходу та персональної освітньої траєкторії студента за усвідомленим вибором кожного студента;
- формування партнерських стосунків університету із бізнес-організаціями та підписання прямих договорів про співробітництво;
- необхідність щороку експериментувати та удосконалювати програму практичної підготовки бакалаврів з менеджменту.

При розробці програми практики виходили з необхідності забезпечити узгоджені з бізнес-спільнотою програмні результати через формування у бакалаврів з менеджменту наступних здатностей:

- демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень,
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень,
- демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації,
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним,
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера,
- проводити аналіз ринку, сфери діяльності організації та поведінки суб'єктів господарювання і змістовно інтерпретувати отримані результати.

Виходячи з названих вище передумов та очікуваних результатів в процесі підготовки практики бакалаврам з менеджменту було запропоновано прийняти самостійно декілька рішень:

1) обрати формат проходження практики, описи яких представлено в таблиці 1;
2) у разі обрання формату «Дослідницький»: а) обрати підприємство із запропонованого кафедрою переліку підприємств, з якими були підписані прямі договори про співпрацю; б) самостійно сформувати дослідницьку команду з 4-х студентів; в) обрати дослідницьке завдання із запропонованого бізнес-організаціями переліку актуальних для них проектів.

Таблиця 1

Характеристика форматів проходження практики бакалаврами з менеджменту

«Діагностичний»	«Дослідницький»	«Порівняльний»
Глибоке занурення в діяльність одного підприємства індивідуально, шляхом проведення деталізованого аналізу особливостей його діяльності та підходів до управління ним, з метою підготовки в подальшому якісної кваліфікаційної роботи бакалавра на базі цього ж підприємства	Глибоке занурення в діяльність одного підприємства в командах по 4-ри студента, шляхом виконання дослідницького завдання на запит підприємства, з метою набуття практичних навичок виконання управлінських задач, що дасть змогу при виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра якісно підійти до діагностики проблем та обґрунтування рішень по їх усуненню	Вивчення особливостей та специфіки діяльності 6-ти підприємств (по два з однієї сфери/ринку), через порівняльний аналіз їх ринкових та управлінських параметрів в процесі здійснення одноденних менеджмент-візитів на кожне з них, задля набуття навичок гнучкого та критичного мислення, виявлення закономірностей та формулювання висновків щодо факторів успіху кожного з підприємств , з метою усвідомленого вибору бази практики 4-го курсу для виконання кваліфікаційної роботи бакалавра
Студент самостійно шукає підприємство базу практики, ініціює укладання договору про проходження практики та узгоджує всі організаційні моменти	Відповідальний від кафедри формує перелік баз практики для вибору, розробляє спільно з топ-менеджментом підприємств дослідницькі завдання, проводить переговори щодо укладання договорів про співпрацю	Відповідальний від кафедри обирає підприємства для менеджмент-візитів, проводить переговори щодо підписання договорів про співпрацю, координує всі організаційні питання щодо реалізації практики

Кожен із трьох форматів практики спрямований на отримання вказаних вище програмних результатів. При цьому зміст та рівень деталізації завдань практики відрізняються в залежності від поставлених цілей та підходів до її організації згідно із форматами практики та специфікою діяльності бізнес-організацій – баз практики.

За результатами самостійного прийняття студентами рішення щодо вибору формату практики в цьому році ми отримали наступну статистику: із 78 студентів формат «Діагностичний» обрало 42 студента (53%), «Дослідницький» 34 студенти (44%), «Порівняльний» - двоє студентів (3%).

Можливість обирати формат реалізації практики дає переваги і студентам, і бізнесу, і університету.

Перевагами для студентів є:

- власний відповідальний вмотивований вибір прийнятного і цікавого варіанту практики для себе особисто,
- можливість отримати доступ до інформації і можливість розвинути компетентності в залежності від своєї мотивації, здібностей і зусиль.

Перевагами для бізнесу є:

- проведення практики для вмотивованих студентів, які свідомо обрали формат практики для себе,
- виконання студентами реальних дослідницьких завдань, що представляють інтерес для підприємства.

Перевагами для університету є:

- можливість по факту вибору студентами формату практики порівняти її результати в 3-х форматах і свідомо коригувати їх щороку,
- посилення і урізноманітнення практичної складової навчання,
- підвищення вмотивованості студентів до освітнього процесу,
- можливість щороку оновлювати та обрати найкращі підприємства для проходження практики бакалаврами з менеджменту,
- залучення вмотивованих викладачів в організацію різних форматів практики, що позитивно вплине на якість та результативність практики взагалі та співпрацю з бізнес-організаціями зокрема.

Підводячи підсумки реалізованого пілотного проекту, результати було згруповано за аналогічними категоріями: корисність для студентів, корисність для бізнесу, корисність для університету.

Стосовно першої категорії зацікавлених сторін – студентів – слід зазначити, що за результатами опитування, 90,5% учасників формату практики «Дослідницький» відзначили високий рівень корисності отриманих практичних навичок в процесі виконання дослідницьких бізнесових завдань. В той час як лише 50% студентів за форматом «Діагностичний» виставили найвищі оцінки за даним критерієм. При цьому, 87% студентів вказали на високий рівень цікавості завдань та середній рівень їх складності при форматі «Дослідницький» і лише 40% - за аналогічними критеріями за форматом «Діагностичний».

Наведені дані та розгорнутий зворотній зв'язок від студентів підтверджують правильність обраного напряму вдосконалення підготовки студентів, посилюючи їх мотивацію, залученість та відповідальність. Саме відчуття значимості задач для бізнесу, відповідальне та творче ставлення керівників від бізнесу до студентів, коли «усе по-справжньому», дали серйозний поштовх студентам до навчання, самоусвідомлення та подальшого розвитку.

Компаніями-партнерами в пілотному проекті стали приватна клініка «Ісіда», торгівельні мережі «Арго», «Фора», «Ашан», клуб активного відпочинку «Подільский», промислове підприємство «Вент-сервіс» групи компаній Aerostar. Зворотній зв'язок від топ-менеджменту цих бізнес-організацій був акцентований на таких аспектах: якості отриманих результатів досліджень студентами та їх корисності для бізнесів; високому рівні підготовки та мотивації студентів до отримання практичних навичок; можливості запрошувати до подальшої співпраці бакалаврів з менеджменту і швидкого отримання необхідних компанії навичок і компетенцій. Таке прагнення та готовність бізнесу співпрацювати з університетами підтверджується результатами дослідження Світового банку [5], де відзначається, що оптимальним віком для виховання найбільш запитаних роботодавцями якостей (навичок роботи в команді, планування, критичного мислення, вирішення проблем, комунікативності тощо) є період до 19-20-ти років – тобто впродовж студентства.

Узагальнення результатів пілотного проекту з практичної підготовки студентів для університету можна звести до таких ключових моментів: підвищення рівня професійності та експертизи викладачів в процесі участі в дослідницьких проектах, менторстві студентів

та співпраці із фахівцями з бізнесу [6]; підвищення якості підготовки фахівців з менеджменту та активний вплив на отримання програмних результатів навчання; підвищення іміджу університету в цілому.

Таким чином реформа вищої освіти заклала передумови обов'язкової реалізації принципів стратегічного партнерства університетів з бізнес-організаціями – лідерами в своїх галузях. В статті визначені завдання такого партнерства та представлені результати апробованих нових форм партнерства в рамках організації практики бакалаврів з менеджменту.

В подальшій розробці знаходяться питання пошуку більш дієвих форм взаємодії університету і бізнесу з приводу спрощення вимог до обсягу і глибини інформаційної складової звіту з практики від університету та більшої гнучкості і лояльності до надання інформації, що характеризує управлінські аспекти діяльності з боку бізнес-організацій. Заплановано проведення глибинних інтерв'ю з представниками бізнес-організацій, що забезпечували практику за форматом «Дослідницький» з метою визначення сильних і слабких місць та їх удосконалення на наступний рік.

Список використаних джерел

1. *2019 Global Human Capital Trends. Режим доступу: //https: //www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html*
2. *Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь «бакалавр». Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент». Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від29.10.2018 року. Режим доступу: // https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf*
3. *Безбух С. В. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення / С. В. Безвух, А. Ю. Стопчак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 3(3). - С. 7-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29__3*
4. *Програма організації та проведення виробничої практики для студентів 3-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент бізнес-організацій» / [уклад. : Щербина О.В., Осокіна А.В.]. – К. : КНЕУ, 2020. – 23 с.*
5. *Guerra, Nancy; Modecki, Kathryn; Cunningham, Wendy. 2014. Developing social-emotional skills for the labor market : the PRACTICE model (English). Policy Research working paper ; no. WPS 7123. Washington, DC: World Bank Group. Режим доступу: http://documents.worldbank.org/curated/en/970131468326213915/Developing-social-emotional-skills-for-the-labor-market-the-PRACTICE-model*
6. *Покідіна В. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України. Режим доступу: // http://old.cost.ua/files/Universities%20and%20business_report.pdf*

Shcherbyna O. V., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
olha.shcherbyna@kneu.ua
Osokina A. V., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
alla.osokina@kneu.ua
Verba V. A., PhD.,
Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
veronika.verba@kneu.ua

PRACTICAL TRAINING OF BACHELOR'S DEGREES IN MANAGEMENT: TASKS AND FORMS OF STRATEGIC BUSINESS PARTNERSHIP

Summary. *Strengthening the role of practical training of students requires the active involvement of business in the educational process. The article reflects the experience of cooperation between teachers of the department of management with well-known Ukrainian companies in the process of organizing the practice of bachelors of management.*

Key words: *practical training, partnership with business, student-centered approach.*

СЕКЦІЯ 3. КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ

Батенко Людмила, *к.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
batenkoludmila@gmail.com

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ КОМПАНІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЄВОСТІ ЇЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ

Анотація. *В роботі представлено авторське бачення сутності та взаємозв'язку бізнес-моделі та стратегії компанії, розкрито існуючі підходи до визначення змісту та складових її організаційної архітектури, показано її відмінності та роль у реалізації концептуальних засад і настанов, що формуються бізнесом в рамках бізнес-моделювання та стратегічного планування.*
Ключові слова: *організаційна архітектура, бізнес-модель, стратегія компанії.*

Увесь світ сьогодні переживає потрясіння, пов'язане із впливом пандемії коронавіруса COVID – 19. Він оголив багато проблем у різних площинах – соціальній, економічній, політичній, морально-етичній тощо. Наслідки його ще тільки почали проявлятися, але вже мають настільки серйозні масштаби, що багато фахівців заговорили про високу ймовірність початку наступної світової кризи.

Значну роль у зниженні негативних впливів цих подій на бізнесові структури на макрорівні відіграють державні органи, інші регулятори ринку, фінансові та банківські установи тощо. Разом з тим, очевидно, що в умовах, що склалися, кожна компанія має свої перспективи виживання, або ж, навіть, можливості для посилення своїх ринкових позицій. І в кінцевому результаті, на наш погляд, це буде залежить від уміння і готовності менеджменту компаній приймати швидкі та разом з тим значною мірою доленосні рішення щодо адаптації та подальшого шляху розвитку свого підприємства у світі, що докорінно змінюється. В цьому контексті важливу роль відіграє розвиненість та гнучкість використання керівниками таких інструментів стратегічного менеджменту, як бізнес-модель, стратегія компанії, організаційна архітектура.

Наш досвід взаємодії з українськими підприємствами показує, що для багатьох з них ці концепції або недостатньо відомі, або ж не формалізовані та не узгоджені між собою у практичній площині, що знижує їх дієвість та вплив на результативність функціонування бізнесу. Тому вбачається актуальним дослідити їх взаємозв'язок та взаємообумовленість в контексті підвищення ефективності використання цих феноменів як невід'ємних атрибутів сучасного менеджменту в теоретичному та прикладному аспектах.

Як доводить проведений нами науковий пошук, частина фахівців вважає, що бізнес-модель, яка відповідає на питання, яку цінність компанія буде продукувати для яких клієнтів, щоби генерувати грошові потоки, формується раніше, ніж стратегія, яка встановлює конкретні цілі і показує, на яких ринках і як компанія буде конкурувати, використовуючи свою бізнес-модель. При цьому стратегічні цілі і сама стратегія можуть переглядатись та змінюватись при незмінній бізнес-моделі [1].

Іншої позиції дотримується Г.Хамел, який вважає, що бізнес-модель є частиною загальної стратегії, її «гайками і болтами», що допомагають визначити, як компанія буде досягати своїх цілей по продукуванню прибутку. Компанія може з часом змінювати свою бізнес-модель як частину своєї стратегії отримання прибутку [2].

Ми вважаємо, що бізнес-модель за своїм змістом відображає фундаментальні засади того чи іншого бізнесу, описує його концепцію щодо споживачів, ціннісної пропозиції, каналів продажу, структури доходів, ключових партнерів, ключових ресурсів, ключових процесів, структури витрат. Акцентування уваги на ціннісній пропозиції, споживачах, ключових ресурсах і процесах змушує компанію визначити своє ядро бізнесу, філософію

існування, які потім мають знайти відображення у таких стратегічних атрибутах, як візія, місія тощо. Бізнес-модель допомагає ідентифікувати і структурувати потенційно прибуткову бізнес-ідею. Її елементи (принаймні, окремих з них) мають містити ті «ноу-хау» підприємства, ключові компетенції, що зумовлюють його здатність задовольняти очікування засновників, які в першу чергу лежать у сфері фінансових інтересів. Проте наскільки успішною буде ця бізнес-модель, як компанія використає ці ключові компетенції залежить, перш за все, від стратегічних рішень, що спрямовуються на забезпечення успіху компанії в конкурентній боротьбі на ринку. Якщо ж розглядати взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-моделі і стратегії у довгостроковій перспективі, то ми схиляємося до думки, що під впливом багатьох чинників може змінюватися бізнес-модель з подальшим корегуванням чи кардинальним «розворотом» стратегічного контексту, або ж певні стратегічні рішення можуть потребувати відповідної адаптації бізнес-моделі. Проте в обох випадках ефективність реалізації цих доленосних для компанії рішень залежить від характеристик і дієвості її організаційної архітектури.

Долучаючи цю концепцію до бізнес-інструментарію менеджменту, слід згадати, що термін «організаційна архітектура» був запропонований компанією "Дельта Консалтинг" і зазначений у роботі «Організаційна архітектура: проекти для організацій, що змінюються» [3]. Серед фахівців досі немає однозначного підходу щодо визначення її сутності та змісту. Інколи її ототожнюють з організаційним дизайном, також різні автори пропонують різний її склад.

Не ставлячи за завдання детально дискутувати щодо сутності організаційної архітектури в межах даної роботи, лише погодимось, що вона передбачає створення та постійне управління моделлю організації, яка охоплює всі формальні та неформальні системи і структури, а також притаманні їм взаємодії. Це дозволяє керувати постійними, фундаментальними трансформаціями в масштабах усієї організації, зосередити увагу як на зміст (що?), так і на процесі (як?) масштабних змін, які суттєво впливають на характер організації та змінюють його ефективність [4].

Існує підхід, за яким архітектура організації означає сукупність організаційних елементів фірми, включаючи формальну організаційну структуру, системи управління, системи стимулювання, організаційну культуру та людей [5].

Також в літературі зустрічаються різні моделі організаційної архітектури: Tricord модель передбачає три складові – стратегію, системи та культуру, у так званій П'ятизірковій моделі (5-point Star Model) до зазначених вище складових додаються ще такі елементи, як управління людськими ресурсами і бізнес-процеси [6]. З цією моделлю співпадає позиція авторів, які в якості елементів організаційної архітектури пропонують розглядати формальну організацію (організаційну структуру), неформальну організацію (організаційну культуру), бізнес-процеси, стратегії та найважливіші людські ресурси [7].

Аналізуючи окремі зазначені вище складові, вважаємо, що потребує уваги і додаткового уточнення питання місця стратегії підприємства в організаційній архітектурі: чи вона є первинною та передує побудові останньої, яка спрямована на забезпечення її реалізації, чи є її частиною?

На наш погляд, не можна погодитись із наведеною вище позицією, що стратегія є складовою організаційної архітектури. Вона, як і бізнес-модель, визначає організаційну архітектуру (пам'ятаємо відомий вислів «структура слідує за стратегією»), тобто зумовлює, за допомогою яких структурних підрозділів і процесів, організаційної культури і людського капіталу будуть досягатися стратегічні цілі та яким шляхом. Іншими словами, стратегія визначає цільові орієнтири компанії та шляхи їх досягнення, а організаційна архітектура забезпечує відповідний механізм їх реалізації.

У цій площині неможливо обійти увагою зв'язок бізнес-моделі компанії з організаційною архітектурою, оскільки вона, як і остання, містить такі елементи, як ключові процеси і ключові ресурси. Ми вважаємо, що призначення бізнес-моделі – концептуалізація фундаментальних засад функціонування підприємства як генератора

прибутку чи іншої цінності для засновників (у випадку соціально – чи екологічно-спрямованих організацій тощо). Тому наголос робиться саме на ключових аспектах, що є потенціалом забезпечення досягнення цих цілей. Натомість організаційна архітектура, як вже зазначалося вище, деталізує, переводить в операційну площину безпосередньої реалізації цих базових засад та відповідних стратегічних рішень. Тому вона має деталізувати всі процеси (основні, управлінські, підтримуючі) компанії, що спрямовуються на досягнення стратегічних і поточних цілей, вибудувати відповідну організаційну структуру і культуру, забезпечити залучення адекватних ресурсів (в першу чергу, людського капіталу).

Організаційна архітектура має не тільки суто похідний характер від бізнес-моделі і стратегії, але й свої внутрішні завдання щодо адекватного дизайну та розвитку з метою забезпечення в умовах VUCA – середовища необхідної адаптивності, гнучкості, здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, підводячи підсумки викладеного дослідження, слід підкреслити, що організаційна архітектура, як похідна від бізнес-моделі та стратегії компанії, виступає двигуном у реалізації їх концептуальних положень та відповідних стратегічних рішень. Тому вона має відповідати та бути гармонізована із визначальними характеристиками бізнесу та шляхами його розвитку, здатною до їх ефективного втілення за рахунок своєї адаптивності, гнучкості, здатності до швидких змін та використання «вікон можливостей», що відкриваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Differences Between a Business Model & a Business Strategy: https://bizfluent.com/info-7900064-business-vs-corporate-level-strategy.html
2. Gregory Hamel. The Relationship Between the Business Model and Strategy: https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-business-model-strategy-25963.html
3. Nadler, D., et. al. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations . CA: JosseyBass, Inc., Publishers, 1995.
4. Beckhard, R. and W. Pritchard. Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations . CA: Jossey-Bass Inc., 1992.
5. https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-tutorial-293/organization-architecture-9373.html
6. https://learn.org/articles/What is Organizational Architectire.html
7. *Miroslav Žugaj & Markus Schatten. Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždinske Toplice: Tonimir, 2005. - pp. 1–6.*

Batenko Liudmyla, PhD, professor,
Professor of Management Departmement,
Kiev National Economic University named after Vadym Hetman
batenkoludmila@gmail.com

THE ROLE OF THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ITS BUSINESS MODEL AND STRATEGY

Abstract*. The author presents her vision of the essence and interrelation of the business model and strategy of the company, reveals the existing approaches to defining the content and components of its organizational architecture, shows its differences and role in the implementation of conceptual foundations and guidelines that are formed by business within the framework of business modeling and strategic planning.*

Key words: *organizational architecture, business model, strategy of the company*

Бойко В. О., здобувач вищої освіти
Донецький національний університет економіки і торгівлі
ім. Михайла Туган-Барановського
2014vlada@gmail.com

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПАНІЇ

Анотація. *Розглядаються прояви та ефекти соціальної відповідальності бізнесу в системі функціонування компанії. Обґрунтовуються позитивні сторони соціально активної моделі ведення бізнесу, досліджується СВБ як спосіб підвищення рівня конкурентоспроможності. Розкривається вплив корпоративної відповідальності на фінансові показники підприємства.*

Ключові слова: *соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, репутація та імідж, фінансові показники.*

Актуальність. Соціальні ініціативи сьогодні набувають все більшої популяризації та масштабізації, а соціальна відповідальність бізнесу все частіше займає передові позиції серед провідних компаній світу. СВБ має суттєві перспективи розвитку, тому необхідно дослідити її вплив на реальні показники компаній.

Постановка задачі. Проаналізувати вплив застосування системи соціальної відповідальності на загальні результати діяльності підприємства, виявити взаємозв'язок між запровадженням корпоративної соціальної відповідальності і фінансовими показниками компанії, визначити ефекти від застосування соціальної відповідальності бізнесу.

Результати. Соціальна відповідальність бізнесу – позиція підприємства, направлена на активну підтримку гармонійного співіснування бізнесу, суспільства і планети. Напрям наголошує на важливості узгодження цінностей бізнесу та цінностей суспільства, що реалізується у формі безперервного діалогу між названими сторонами. Також СВБ відіграє важливу роль у процесі регулювання найбільш суттєвих соціальних питань.

Насамперед, соціальна відповідальність бізнесу виражається у створенні корпоративної культури представників сектору підприємництва з пріоритетом на відповідальне відношення до власних споживачів, партнерів, персоналу, продукції тощо. Так СВБ виступає у ролі філософії компанії, яка має на меті забезпечення та збереження умов для сталого розвитку суспільства і планети у їх єдності.

Найбільш помітними та значущими ефектами від запровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в організації є лояльність клієнтів, зміна сприйняття бренду в цілому, виділення власної марки на фоні реальних та потенційних конкурентів. Такі риси дозволяють забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємству, що є основним позитивним наслідком КСВ.

Привабливі риси, які надає соціальна відповідальність бізнесу, зумовлюють світову тенденцію до зростання обсягу соціальних інвестицій. Так за даними Всесвітнього Банку у 2017 році показник загального розміру такого інвестування склав 22,1 трлн. доларів. Даний коефіцієнт зріс у 3,56 рази у порівнянні зі значенням 2010 року, який тоді становив 6,2 трлн. доларів [1].

"Корпоративна соціальна відповідальність потрібна компаніям, які хочуть розвиватися і переходити з малого бізнесу в середній, з середнього - в великий. КСВ виводить бізнес на новий рівень - це бізнес, який прийшов надовго. Всі цінності, бачення своєї місії починаються в корпоративному управлінні і чесних операційних практиках ", - переконана Марина Саприкіна, керівник Центру« Розвиток КСВ» [2].

Подібної думки дотримується і президент Центру взаємодії бізнесу і суспільства Ростислав Курінько, який вважає, що СВБ сприяє розширенню впливу компанії на ринку, зміцненню репутації та іміджу підприємства, налагодженню оптимальних взаємовигідних

зв’язків з представниками державної влади, громадських організацій, місцевих товариств, підвищення довіри з боку ділових партнерів, а також дозволяє виокремити власну корпоративну ідентичність.

Всі мотиви запровадження КСВ на підприємстві можна об’єднати у дві групи:

- фінансові причини, які полягають у максимізації виручки, зниженню витрат та полегшенню доступу до капіталу;
- нефінансові причини, до яких відносяться підвищення репутації, забезпечення конкурентних переваг, вплив тенденцій в галузі.

Проект «Монітор корпоративної соціальної відповідальності» в результаті проведених досліджень опублікував результати, в яких зазначено, що фактор наявності соціальної відповідальності у розмірі 49% впливає на імідж компанії, визначає сприйняття бренду на 35%, позначається на фінансових показниках на 10% [3].

Потенційні переваги для бізнесу та економічне обґрунтування КСВ в рамках компанії найчастіше виражаються у категоріях:

1) персонал: наявність програми КСВ дає додаткові переваги для виграшу у "Війні за талант" - конкуренції компаній за висококваліфікований персонал, а також дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників шляхом зацікавлення їх у впровадженні «добрих справ»;
2) управління ризиками: створення власної культури «належної поведінки» в корпорації може мінімізувати ризики руйнування репутації, створення позитивної стійкої репутації компанії в суспільстві;
3) лояльність з боку споживачів: 78% респондентів заявили, що з більшою ймовірністю куплять товар, який асоціюється з небайдужою для них соціальною ініціативою;
4) диференціація марки товару: створює образ компанії, відмінний від конкурентів, завдяки застосуванню етичних цінностей;
5) ділова відповідальність: відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти підвищує ділову репутацію;
6) інвестиційна привабливість: в довгостроковому періоді витрати на КСВ компенсуються зростанням доходу від поліпшення гудвілу компанії і підвищення інвестиційної привабливості, що в кінцевому підсумку створює умови для зростання конкурентоспроможності;
7) зниження витрат: інвестиції в екологічно ефективні технології (вторинна переробка, економія енергоспоживання, скорочення викидів) часто призводять до істотного скорочення витрат;
8) зв’язки з владою: можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ також працює на створення і підтримання позитивного іміджу компанії.

Ці фактори значно впливають на маркетингову діяльність, яка спрямована на максимізацію прибутку компаній.

Сьогодні в світі активно розповсюджується важливість і значимість соціальних проектів, а соціальна відповідальність бізнесу розглядається як інвестиції в нематеріальні активи, які в майбутньому здатні збільшити капіталізацію компанії. Шарль Фомбрун з Інституту репутації США стверджує, що вартість репутації може досягати до 85% вартості підприємства на ринку, а зміна індексу репутації компанії на 1% призводить до зміни її ринкової вартості на 3% відповідно. Тому СВБ здатна значно впливати на репутації та ринкову вартість організації, яка її застосовує [4].

В 2017 р. Міжнародної конференції «Відповідальність бізнесу перед країною» наводилися факти ефективності корпоративної соціальної відповідальності, підтверджені результатами соціологічних і економічних досліджень, серед яких найбільш показові такі:

- компанії, що виконують свої громадські соціальні зобов'язання, функціонують краще за трьома показниками з чотирьох, ніж ті, які їх не виконують. Також такі

компанії, згідно з даними дослідження Інституту Бізнес Етики, в середньому, мають доходи на 18% вище;

- 80% молодих фахівців цікавляться роботою в компаніях, які позитивно впливають на навколишнє середовище (згідно з даними MonsterTRAK Recruitment survey);

- 83% людей довіряють компаніям, які соціально відповідальні (згідно з даними дослідження USA Today);

- 9 з 10 співробітників, які задоволені програмами КСВ своїх компаній, мають високу ступінь лояльності, в той час як 75% впевнені, що їх роботодавці дуже зацікавлені в їх процвітанні (згідно з даними дослідження Згідно з даними дослідження Sirota Survey Intelligence) [5].

За висновком агентства Conference Board, підприємства, які є соціально відповідальними, мають значно більш високі фінансові показники, ніж для соціально невідповідальних підприємств, а саме: дохід на інвестований капітал вище на 9,8%, дохід з активів - на 3,55%, дохід з продажів - на 2,79%, прибуток - на 63,5%. Результат дослідження консалтингової компанії Towers Perrin показав, що дохід акціонерів соціально відповідальних підприємств був майже в 2 рази вище середнього за рахунок економії до 40% витрат на просування своїх товарів або послуг на ринку [6].

Висновки. Соціальна відповідальність бізнесу представляє собою напрям врівноваженої та гармонійної інтеграції інтересів бізнесу та цінностей суспільства і планети в цілому. Зараз СВБ переживає фазу піднесення та укріплення власних позицій. Такий бум передусім пов'язаний з великою кількістю позитивних ефектів, наявних від застосування корпоративної відповідальності. До таких ефектів належать: підвищення лояльності основної частини клієнтської бази, зміцнення іміджу та репутації компанії, зміна сприйняття бренду, розширення меж впливу у галузі, виокремлення фірми з ряду підприємств-конкурентів, налагодження зав'язків з державою та громадами. Дані наслідки запровадження КСВ не тільки надають компанії значну конкуренту перевагу, а й створюють позитивний вплив на фінансові результати. Сьогодні соціальна відповідальність здатна підвищувати фінансові показники організації до 10%, проте в майбутньому відсоток тільки зростатиме.

Список використаних джерел

1. *Korol S. Theoretical Grounds of SocialAccount./ S. Korol. Oblik i finansy, vol. 2, 2017. p. 39.*
2. *Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. –56 с.*
3. *Лінгур Л. М. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу / Л.М. Лінгур // Науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку. Одеський національний політехнічний університет, 2016.*
4. *Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу /В. Воробей, І. Журовська. –К.: Представництво ООН в Україні. –2010. –84 с.*
5. *Ефективність корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://csrjournal.com/effektivnost-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti-dlya-biznesa.*
6. *Офіційний сайт агенції Conference-Board [Електронний ресурс] –Режим доступу : www.conference-board.org/economics.*

Boiko V., applicant for higher education
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Entrepreneurship
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky
2014vlada@gmail.com

INTERCONNECTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS AND COMPANY RESULTS

Summary. *The manifestations and effects of business social responsibility in the system of functioning of the company are considered. The positive sides of the socially active business model are substantiated, CSR is investigated as a way of increasing the level of competitiveness. The influence of corporate responsibility on the financial performance of the enterprise is revealed.*

***Keywords**: corporate social responsibility, corporate social responsibility, competitiveness, reputation and image, financial indicators.*

Brin P., PhD.,
Professor of Management & Taxation Department,
National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute'
pavelbrin@ukr.net
Nehme M. N.,
Ph.D. student of Management & Taxation Department,
National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute'
mohammadnehme@gmail.com

THE INTEGRATION BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILTY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Summary. *Corporate Social Responsibility (CSR) is one of the modern concepts in the management field which become a catalyst in developing the future of the business sector. Several major academic and practical milestones have influenced the development of the concept of CSR. One of the most important milestones that shaped the future of CSR was the United Nations Global Compact (UNGC). UNGC's missions and principles formed an application framework for integrating social and environmental approaches into corporate business activities. It has been proved through this paper the interrelationship between the principles of CSR theories and the principles of UNGC. Followed by an analysis of the effectiveness of the UNGC principles in adopting sustainable development goals and enhancing enterprise competitiveness.*

Key words: *Corporate Social Responsibility, United Nation Global Compact, Sustainable Development Goals, Competitiveness.*

Introduction. Since the mid-twentieth century, governments and international organizations have begun to reduce some worsening economic, social and environmental problems caused by global wars, monopoly of natural resources, and globalization system. At the same time, some stockholders in international companies have adopted philanthropic activities to reduce social problems and improve the quality of life in their surrounding areas. During the year 1953, economic researcher Howard Bowen published his first book " Social Responsibilities of the Businessman ", where he considered that commercial companies should bear social and environmental responsibilities in addition to its economic responsibility which is making profits and maintain sustainability [1]. Through Bowen's book, the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) appeared for the first time in an academic context. From that time, the concept of CSR has undergone many changes and evolved significantly to adapt to economic, social and environmental requirements. Many basic milestones transformed the CSR concept from a general idea into an academic theory that companies could apply in their strategic plans.

Until nowadays, there is no significant definition for the CSR concept, because it is diversified into many concepts and linked to many theories. But the most common definition about this concept was introduced by the United Nations Industrial Development Organization "Corporate Social Responsibility is a management concept where companies integrate social and environmental responsibilities and activities with their production operations and with their interactions with various stakeholders" [2]. Many significant practical milestones have affected the evolution of the CSR concept over the last years, as the World Commission on Economic and Development in 1987, the International Standards Organization and the European Parliaments, where all of these organizations and committees have recommended some activities and forms to implement social responsibility projects and activities by multinational enterprises and small and medium enterprises. However, the most significant organization which connect CSR concept with sustainable strategies of an enterprise is the United Nation Global Compact (UNGC) [3]. Through these papers, an analysis for the role of UNGC principles in motivating enterprises to adopt CSR approaches has been done.

Purpose. The paper aims to present an effective model for implementing Corporate Social Responsibility by various types of enterprises. This model relies on adopting the UNGC

principles to reach the Sustainable Development Goals and to strengthen competitiveness efficiently.

Results. The United Nations Global Compact was founded in the year 2000 by the World Economic Forum of the United Nations in the USA. UNGC is considered nowadays as the largest voluntary global governance and the world's largest corporate sustainability initiative with 13000 corporate participants and other stakeholders over 170 countries that address social and ecological responsibilities for Multi-National Corporations [4]. Two main missions for the UNGC: The first mission is to align the strategies and operations of the international companies with the ten principles under the category of human rights, labour, environment, and anti-corruption, where these principles represent a practical framework for implementation CRS methods and approaches. The second mission of the UNGC is to take strategic actions to advance broader societal goals, such as the UN Sustainable Development Goals, with an emphasis on collaboration and innovation.

The interrelation between the ten principles of UNGC and the CSR methods and approaches were well described by Christian Voegtlin and Nicola Pless "the UNGC succeeded in developing a broad normative Conesus on global ethical values and CSR standards through its ten principles" [5]. These ten principles represent an umbrella that covers the area of all principles mentioned in the CSR theories and approaches. James Post added that the ten principles of the UNGC represent the most important milestone in CSR evolution and represent the future of global corporate responsibility even [6]. It has been concluded also from various academical researches that three main CSR theories and methods are the most used by corporations which are the Carroll CSR method, the Triple Bottom Line Method and the stakeholder's methods, but there are common features between the three methods where a corporation could target to implement CSR efficiently on endogenous level (inside the firm) and exogenous level (outside the firm) [7].

Archie Carroll one of the most popular scholars in the business ethics field, who developed Carroll CSR approach and categorized the responsibility of an enterprise into 4 main responsibilities (economic responsibility to make profit, legal responsibility to obey the law, ethical responsibility to do what is right and inspired by the law, and the philanthropic responsibility to be a good corporate citizen) [8].

John Elkington developed the Triple Bottom Line theory for CSR that corporations must incorporate three sustainable dimensions as a framework for CSR implementation. According to TBL theory, the three main sustainable dimensions are economic responsibilities, environmental responsibilities and social responsibilities. These responsibilities are connected with profit, people and the planet [9].

The stakeholder theory or approach developed by many scholars, but the most important were Edward Freeman and John Macvae who mentioned that the main responsibility for any enterprise is to maintain the balance between various stakeholders, and to satisfy their needs in a reasonable way [10].

It is obvious that three theories have different perspectives concerning the responsibility that should be carried on by a corporation. While it has been recognized that integrating the common respective or responsibilities mentioned by the three theories in the operational process of a company may cover all the aspects in an ideal way. The common responsibilities are economic responsibility, social responsibility, environmental responsibility, political and ethical reasonability.

For that, table one shows the interrelation of the ten principles of UNGC with the common principles of the three CSR theories (economic principles, ethical principles, social principles, environmental principles, political principles with the level of implementing these principles (endogenous level, exogenous level or both of them).

It is important to note that, if a company wants to become a member of the UNGC it has to adopt the ten principles and it must present an annual report for its achievements in the ten principles, the annual report is called Communication on Progress-COP report. If the company

didn't present the report in the first year it will be considered as a non-communicated company, and if it didn't present in the second year it will be delisted from the UNGC membership [11]. From this point, it is clear that the COP report aims to maintain transparency through disclosing all operational activities of an enterprise and show the integration of the ten principles in enterprise operations.

Table 1. The interrelation between the UNDG Ten principles and the common responsibilities of CSR theories.

Ten Principles of UNGC		**Level of implementation**	**Common responsibilities of CSR theories**
Human rights	1. Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights	endogenous	ethical responsibility social responsibility political responsibility
	2. Businesses should make sure that they are not complicit in human rights abuses	endogenous	ethical responsibility social responsibility
Labor	3. Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining	endogenous	ethical responsibility social responsibility
	4. Businesses should eliminate all forms of forced and compulsory labor	endogenous	ethical responsibility social responsibility political responsibility
	5. Businesses should effectively abolished child labor	endogenous and exogenous	ethical responsibility social responsibility political responsibility
	6. Businesses should eliminate discrimination in respect of employment and occupation	endogenous	ethical responsibility economical responsibility
Environment	7. Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges	exogenous	environmental responsibility
	8.Businesses should undertake initiatives to promote greater environmental responsibility	endogenous and exogenous	environmental responsibility
	9.Businesses should encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies	endogenous and exogenous	environmental responsibility economical reasonability
Anti-Corruption	10. Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery	endogenous and exogenous	political responsibility economical responsibility

As for the second mission of UNGC, which is to raise awareness toward the seventeen sustainable development goals with a focus on cooperation and innovation. Such a mission aims to achieve cooperation between stakeholders (companies, government agencies, civil societies and citizens) for a better future, free of Poverty, injustice and environmental exhaustion. Lila Karbassi, chef of the SDGs program confirmed that "in January 2016, the 17 Sustainable Development Goals has been considered as sustainable development agenda till the year 2030. The SDG has been adopted by various world leaders in a historic summit organized by the

United Nations and the World Economic Forum. Over the next fifteen years, countries will mobilize their efforts to apply these universal goals which aim to fight inequality, tackle climate changes and ensure that no one is left behind [12]. Accordingly, figure one shows the seventeen SDG presented by the UNGC.



Figure 1.The seventeen sustainable Development Goals presented by the United nation Global Compact in 2015 [4].

These seventeen goals presented by the SDG represent a sustainable platform and new opportunity for the enterprise to maintain a high connection within a wide network of stakeholders. Adopting such a strategy will lead the company to discover new issues and challenges in the globalized world thus will motivate it to innovate new types of products and services in order to satisfy the market need and to compete through it. A real example of this is the Diversified Energy Corporation, which specialized in producing energy resources like oil and petrol in the USA. After the company became a member of the UNDC and adopted the Sustainable Development Goals, it decided to create a new production line for producing specialized alternative renewable energy technologies. The company realized that spoiled oil which used to be considered as waste from generators or from restaurants could be transformed into biofuel through a biofuel's conversion process. The company took any renewable oil to transform it into transportation fuels that are physically and chemically identical to petroleum [13]. Nowadays Diversified Energy Corporation is considered one of the most competitive companies in the biofuel market, and it expects to increase its revenues in the next few years due to the imitate companies which are newly introduced in the biofuel industrial sector. Emma Charlton mentioned that measuring competitiveness depends on several factors, and these factors are not only related to business dynamics but it's linked to social, environmental, technological dynamics. She added that the Global Competitiveness Index 4.0, which was established in 2018, is based on 12 main drivers, these drivers are derived from the Sustainable Development Goals [14]. The SDG and the Global Competitiveness drivers are designed in a way that helps decision-makers, business leaders and other key stakeholders to adopt new strategies in the era of the Fourth Industrial Revolution. Adopting such strategies is the bold step to build a new economy. One of its priorities is to include social responsibility in the global agenda and achieve sustainability at various social and environmental levels.

Conclusions. Diversified academic methods and practical approaches related to CSR has been issued through the 20 century, where it scattered decision-maker in companies to adopt a unique and unified CSR theory and approach. However, At the beginning of the 21 century, the United Nation Global Compact solved this issue through determining a unified framework which combines responsibilities found in different CSR theories and methods. The framework has two missions. The first mission is considered a tactical mission, where the company must adhere to the ten basic principles as a first step, and integrate these principles with its production operations inside and outside the establishment. As for the second mission, it is considered a long-term strategy, but it should be adopted not only by companies in the business field, however it is a contribution between governmental and various stakeholders to ensure a better future for the next generations.

In response to this, government agencies and Non-governmental organizations should cooperate with educational institutions and universities in order to train entrepreneurship and students on the principles and importance of CSR as a kind of future investments [15]. Awareness toward CSR responsibilities is the main driver in guiding the renewable energy sector and achieving social welfare as much as possible.

Another conclusion could be added is that as the company adopt the principles of the UNGC framework, and implement it in a continuous and responsible manner, it will be considered as a socially responsible organization, thus its reputation will improve, and it will be able to share in international tenders. Such a manner will open new opportunities in new markets and maybe a reason for innovating new products and services. Thus, implementing CSR approaches through UNGC principles will strengthen the competitiveness of the company.

Further research could be made on developing the concept of Corporate Governance and on citizen social responsibilities.

References

1. Howard Rothmann Bowen. Social Responsibilities of the Businessman. University of IOWA Press. 1953.Vol.1, pp. 3-22.

2. United Nation Industrial Development Organization UNIDO. What Is CSR? Retrieved from https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr, Accessed in Feb. 5 2020.

3. Brin P.V., Nehme M.N. Hisorical development of the corporate cocial responsibility consept Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". 2019. Випуск 48 Частина 3. pp. 7-14..

4. United Nations Global Compact UNGC. Our mission. Retrieved from United Nation Global Compact: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission. Accessed in 7 February 2020.

5. Christian Voegtlin and Nicolas Pless. Global Governance: CSR and the role of the UN Global Compact. Journal of Business Ethics.2014 Vol. 122 Issue 2, pp.179-191.

6. James E. Post. The United Nations Global Compact: a CSR milestone. Business& Society Journal, 2013. Vol.52 Issue 1, pp.53-63.

7. Brin P.V., Nehme M.N. Corporate social responsibility: analysis of theories and models. EUREKA: Social and Humanities. 2019. №. 5. pp. 22-30.

8. Archie B. Carroll. Carroll's Pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility, 2016. Vol.1 Issue 3, pp.1-8.

9. John Elkington. Accounting for The Triple Bottom Line. Measuring Business Excellence Journal, 1998 Vol.2 Issue 3, pp. 18-22

10. Edward R. Freeman and John Mcvea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School 2001 No. 1, pp. 8-16.

11. Stefan Schembera. Implementing Corporate Social Responsibility: empirical insights on the impact of the UN Global Compact on its business participants. Business and Society Journal, 2016. Vol. 57 Issue 5, pp.783-825.

12. Lila Karbassi. Advancing Sustainable Development. Retrieved from: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development . Accessed in 6 February 2020.

13. Francine Hardaway. Ten Biofuels Companies You Need to Know About. Retrieved from https://www.fastcompany.com/1274328/10-biofuels-companies-you-need-know-about Accessed in 7 February 2020.

14. Emma Charlton. Acoustics and the Engineering Team. Acoustics Papers 2012 No. 1, pp. 27-29.

15. *Brin P.V. Nehme M.N. Corporate and governmental social responsibility: possible approaches to unemployment reduction. Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал. 2018. Випуск 2-2 (45). pp. 71-75.*

Голіонко К.
Студентка ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»
golionko.k@gmail.com
Голіонко Н., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Nataliia.Holionko@kneu.ua

СТАЛИЙ РОЗВИТОК: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Анотація: Концепція сталого розвитку стає дедалі популярнішою серед власників бізнесу, але і по сьогодні таке поняття є доволі абстрактним і теоретичним. Хоча Цілі сталого розвитку (ЦСР) були розроблені та затверджені урядами на період 2015-2030 рр., вони вже сьогодні є невід'ємною частиною бізнес моделей сучасних компаній. З метою максимізації прибутку та водночас орієнтації на сталий розвиток, підприємства ухвалюють видозмінені бізнес-стратегії, ураховуючи екологічні та соціальні фактори у таких моделях. У роботі нами розглянуті основні зміни у стратегіях міжнародних компаній, які пов'язані з переходом до корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку.

Ключові слова: Сталий розвиток, бізнес моделі, стійкий розвиток, глобальність, Цілі сталого розвитку (ЦСР), бізнес-організації.

Актуальність. У все більш взаємопов'язаному і складному світі бізнес-організації перебувають у постійному розвитку та пошуку нових ефективних моделей. Сучасною складовою будь-якої бізнес моделі має бути сприяння створенню органічного суспільства, турбота про навколишнє середовище, орієнтація на глобальні Цілі сталого розвитку, які розроблені та затверджені урядами країн і становлять глобальну основу для оцінки внеску бізнесу в суспільне життя.

Згідно з останнім опитуванням, проведеним ООН Global Compact у 2016 році, понад дві третини компаній-учасниць наведеного дослідження заявили, що вже планують інтегрувати принаймні деякі Цілі у свої бізнес-моделі, однак менше половини планують зробити це в найближчі п'ять років [1]. За іншим дослідженням Масачусетського інституту технологій (MIT), проведеним у 2017 році, лише 25% компаній ураховували концепцію сталого розвитку у власних бізнес-моделях, а 90% керівників компаній вважають таку ініціативу важливою. Більше того, 24% компаній бачать стійкість як сферу можливостей для створення конкурентних переваг організації [6].

Мета даної роботи полягає в узагальненні сучасних тенденцій та уточненні змін бізнес середовища у зв'язку з дотриманням концепції сталого розвитку та прагненням компаній адаптувати власні стратегії відповідно до ЦСР.

Сучасні бізнес-організації відіграють ключову роль в досягненні Цілей сталого розвитку. Бізнес-рішення і технології, які запроваджуються бізнес-організаціями, мають вирішальне значення для подолання бідності у світі, забезпечення охорони здоров'я, освіти, боротьби зі зміною клімату і погіршенням стану навколишнього середовища. Цілі сталого розвитку є важливими для світового бізнесу через розширення впливу на їх ринки продажів, об'єднання зацікавлених бізнес-партнерів, посилення тенденцій стабілізації ринків і сприяння прозорості фінансових систем [2].

Підприємства, які орієнтується на сталий розвиток, матимуть конкурентні переваги, пов'язані з винайденням нових інноваційних продуктів, поступовим збільшенням частки ринку таких товарів, встановленням вищих цін на них. Забезпеченню їх майбутніх доходів сприятиме диференціація певного продукту на ринку, лояльність клієнтів до нього, залучення та утримання талантів, готових працювати над інноваційним товаром/послугою. Зменшення витрат, натомість, може бути пов'язаним з еко-ефективністю, раціональним використанням активів, витратами на страхування. Зміну якості доходів таких організацій можна пояснити через посилення міцності ланцюга поставок та стійкості бізнесу в цілому. Все перелічене може призвести до зростання вартості бізнесу.

Отже, Цілі сталого розвитку (ЦСР) є основою для забезпечення майбутнього економічного зростання бізнесу шляхом захисту навколишнього середовища. Наразі ініціативи сприяння сталому розвитку у бізнес-середовищі лише починають утворюватися. Одна з основних – Глобальний договір ООН, об'єднання компаній, що прагнуть дотримання Цілей сталого розвитку. Глобальний договір –це ініціатива ООН, спрямована на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення стабільнішої та всеохоплюючої економіки. Глобальний договір ООН є найбільшою корпоративною ініціативою щодо сталого розвитку у світі. Завдяки йому, компанії працюють разом, щоб покращити свою роботу та дотримуватись універсальних принципів прав людини, зокрема трудових прав, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією і вживання заходів для виконання ЦСР [2].

З часу оголошення ЦСР у 2015 році, компанії звернули увагу на більш серйозні негативні наслідки для суспільства від власної бізнес діяльності. Згідно із статистичними опитуваннями Глобального договору ООН, на вересень 2018 року 6 839 компаній світу прозвітували про заходи щодо посилення децентралізації та економічного зростання (Восьма ціль сталого розвитку - сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню), водночас менше 3 234 фірм повідомили про діяльність, яка сприяла розвитку міст та громад [4]. Отже, такі дані свідчать про інтеграцію ЦСТ до стратегій бізнес-організацій та реальні позитивні зміни, що відбуваються в них.

Тому, на кінець 2018 року 69% керівників компаній, які є учасниками Глобального договору, вже змінили власний бізнес в напрямі дотримання Цілей сталого розвитку. Сумарно понад 66 млн осіб у всьому світі співпрацюють з Глобальним договором, більш ніж 10 000 підприємств-учасників та 3000 громадських організацій. Як учасник Глобального договору ООН, компанія отримує можливість змінювати власну бізнес-стратегію відповідно до ЦСР [3]. І кількість компаній, зацікавлених у дотриманні принципів сталого розвитку постійно зростає у світі.

Вітчизняним прикладом такої бізнес-організації є американо-українська агропромислова компанія «Мрія», яка протягом останніх 5 років адаптує власну стратегію відповідно до концепції сталого розвиту. За кожний гектар орендованої землі «Мрія» спрямовує 130 грн на реалізацію соціальних проектів. З перерахованих грошей 100 грн розподіляються рішенням сільської громади, 20 грн спрямовується на реалізацію районних проектів, 10 грн, - відповідно, на допомогу воїнам АТО. Загалом протягом 2015-2017 років було розподілено 64 млн грн.

Компанія створює нові робочі місця в селах, розвиває сільську виробничу інфраструктуру, дає можливість додатково заробити пайовикам, і таким чином підвищує рівень лояльності місцевих громад. До 2019 року було створено 20 кооперативів, що дають додатковий заробіток тисячі селян. Нещодавно почало працювати кооперативне об'єднання, де учасники можуть отримати бухгалтерські консультації та необхідну підтримку. У цьому році компанія планує створити ще 10 кооперативів.

Водночас серед міжнародних компаній існує тенденція запровадження власних індивідуальних стратегій сталого розвитку відповідно до ЦСР. Наприклад, нідерландсько-британська компанія, один з світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії, Unilever, у 2010 році створила План сталого життя Unilever (ПСЖ або USLP), своєрідну схему сталого розвитку, цілі якої відображають Цілі сталого розвитку. USLP доводить, що одночасне запровадження сталого розвитку компанії та збільшення прибутку є можливим, про що свідчить 30% зростання продукції Sustainable Living порівняно з іншим асортиментом продукції компанії [5].

Інший приклад. Американська компанія Starbucks протягом останніх 30 років запроваджує все нові ініціативи, спрямовані на дотримання Цілей сталого розвитку. Компанія усвідомлює принципи екологічної стійкості та постійно удосконалює досить розвинену власну стратегію сталого розвитку бізнесу. Starbucks купує сертифіковану та

органічну каву за принципами Fair Trade (або «Справедлива торгівля» - це організований громадський рух, який захищає суспільно справедливі стандарти міжнародного трудового, екологічного й соціального регулювання, а також суспільну політику по відношенню до маркованих і немаркованих товарів [8]), мінімізує витрати на воду та підтримує місцевих фермерів та громади. Створюючи такі «еко»-стратегії, компанія в змозі зменшити експлуатаційні витрати, а також мінімізувати забруднення навколишнього середовища, забезпечивши здорове постачання кави вищої якості. Крім того, компанія віднедавна почала втілювати стратегію зеленого будівництва, основними цілями якої є регулювання температури у філіалах Starbucks згідно з міжнародними стандартами, відмова від використання пластикових стаканів та придбання обладнання, виготовленого з використанням 90% переробних речовин [7].

Висновки. В сучасному світі орієнтація на стабільний розвиток та ЦСР є необхідною для успіху бізнесу. Компанії починають усвідомлювати, що слідування стійкому та сталому розвитку стає запорукою успіху та процвітання фірми у XXI сторіччі. До того ж, з урахуванням останніх тенденцій на збільшення попиту еко-продукції, адаптація компанії до ЦСР є безумовною конкурентною перевагою. Бізнеси можуть об'єднуватися у спілки та організації, такі як Глобальний договір ООН, або ж створювати власні ініціативи та стратегії, спрямовані на екологічне зростання та обмеження шкідливого впливу на навколишнє середовище (як-от міжнародні компанії Unilever, Starbucks і українська компанія «Мрія»).

Використані джерела:

1. *Robert de Jongh. Business and the Sustainable Development Goals: Why it matters [Електронний ресурс] / Robert de Jongh – Режим доступу до ресурсу: https://www.businesscalltoaction.org/resources/business-and-sustainable-development-goals-why-it-matters.*
2. *Цілі сталого розвитку і бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-business.*
3. *Что такое «устойчивое развитие», и почему оно актуально для украинского бизнеса [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://mind.ua/ru/publications/20185382-chto-takoe-ustojchivoe-razvitie-i-pochemu-ono-aktualno-dlya-ukrainskogo-biznesa.*
4. *Використання цілей сталого розвитку для підвищення цінності бізнесу [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://eba.com.ua/vykorystannya-tsilej-stalogo-rozvytku-dlya-pidvyshhennya-tsinnosti-biznesu/.*
5. *WHY SUSTAINABLE DEVELOPMENT MAKES GOOD BUSINESS SENSE [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://businesscommission.org/our-work/sustainable-development-isnt-just-doing-the-right-thing-its-good-business-sense.*
6. *What Is Sustainability in Business? (+10 Brand Examples) [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://learn.g2.com/sustainability-in-business.*
7. *Top Ten Sustainability Initiatives of Starbucks Corporation [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://cleantechies.com/2012/02/20/top-ten-sustainability-initiatives-of-starbucks-corporation/.*
8. *Fair Trade - складова частина соціально-відповідального бізнесу [Електронний ресурс]. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: https://gurt.org.ua/articles/1870/.*

Holionko K., Student,
golionko.k@gmail.com
Holionko N., PhD in Economics,
Kyiv State Economic University named after Vadym Hetman,
Management department
Nataliia.Holionko@kneu.ua

SUSTAINABLE DEVELOPMENT: BUSINESS OPPORTUNITIES

Summary. *The concept of sustainable development is becoming more and more popular with business owners, but to this day this concept is rather abstract and theoretical. Although Sustainable Development Goals (SDGs) have been developed and approved by governments for the period 2015-2030, they are already an integral part of the business models of modern companies today. In order to maximize profits and at the same time focus on*

sustainable development, enterprises adopt modified business strategies, taking into account environmental and social factors in such models. We discuss major changes in international companies' strategies related to the transition to corporate social responsibility in the context of sustainable development
Key words: *Sustainable development, business models, sustainable development, Sustainable Development Goals (SDGs), business organizations.*

Данилевич Н.С. к.т.н., доц.
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
n.danilevych@gmail.com

ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Проаналізовано погляди на корпоративну соціальну відповідальність бізнесу. Розглянуто розвиток та найпоширеніші практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. Визначено напрями для подальшого розвитку КСВ у компаніях в Україні.
Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, бізнес, суспільство, європейська інтеграція, корпоративна культура.

Актуальність. На сьогодні розвиток ринкових відносин ставить перед підприємствами нові умови діяльності, в яких передбачається орієнтуватися не лише на свої власні внутрішні інтереси, а і суспільства. Під впливом діяльності громадських організацій, активного населення, яке піклується якістю життя, акценти своєї діяльності підприємствам необхідно зміщувати саме в цьому напряму.

Постановка задачі (мета). Під час перехідної економіки соціальну відповідальність було покладено на державу. Сьогоднішні умови функціонування, націленість на європейський розвиток вимагає запровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах та ведення соціальної звітності.

Результати. На сьогодні корпоративну соціальну відповідальність розглядають як просування практики відповідального бізнесу, який одночасно приносить бізнесу і суспільству та сприяє соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство та мінімізацію негативного впливу [1, с.83].

Корпоративна соціальна відповідальність означає досягнення комерційного успіху шляхами, що цінують морально-етичні принципи співтовариства й навколишнє середовище. У більш широкому розумінні під корпоративною соціальною відповідальністю слід розуміти відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [2, с.265].

Ініціаторами розробки та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності виступають окремі підприємства, діяльність яких у даній сфері традиційно визначається через філантропічну модель, тобто підприємства діляться частиною прибутків, інвестуючи її на суспільно-корисні ініціативи (наприклад: розвиток освіти, медицини, наукові дослідження).

При цьому діяльність підприємства у даній сфері визначається внутрішнім кодексом корпорації та особистими перевагами її керівників чи власників. Держава ж за допомогою різного роду пільг лише стимулює підприємства до вкладення коштів у ту чи іншу сфери діяльності [3, с.102].

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні має коротку історію, і тому ще надто рано говорити про формування в нашій державі власного цілісного підходу щодо запровадження практики соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах.

Однак, базуючись на результатах емпіричних досліджень, що проводилися різними установами та організаціями у даній сфері, можна визначити основні риси, характерні для сучасного етапу розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

А.М. Колот пропонує такий погляд на еволюцію наукової думки з проблематики соціальної відповідальності бізнес-структур:

– базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (1950-1970 рр.);

– концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (КСС) (1970-1990 рр.);

– концепція корпоративної соціальної діяльності (КСД) (1980-2000 рр.) [4].

Дослідження свідчать, що основну діяльність керівники українських підприємств спрямовують на підтримку та відтворення робочої сили, її професійне вдосконалення та розвиток. Поставлені завдання досягаються через офіційну виплату заробітної плати відповідного рівня, розвинуту систему премій та заохочень, надання оплачуваної відпустки, можливості оздоровлення у санаторіях та будинках відпочинку, надання додаткових вихідних днів матерям неповнолітніх дітей, навчання співробітників, підвищення кваліфікації за рахунок підприємств [5, с.44].

В результаті масштабних досліджень теорії та практики КСВ А.М. Колот приводить широке тлумачення даної концепції як «раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому» [6, с. 6].

В Україні основним стимулом запровадження практик КСВ у вітчизняному бізнесі є моральні міркування, а головними перешкодами для впровадження політики соціальної відповідальності представники компаній називають недостатню кількість фінансів, нестабільну політичну ситуацію в державі, податковий тиск з боку органів української влади, військовий конфлікт з Росією на сході України та недосконаліть нормативно-правової бази країни, яка б сприяла ефективній реалізації цієї діяльності. Важливим завданням для українських підприємств є формування корпоративної культури та етики, вироблення її принципів і залучення до неї персоналу.

За результатами дослідження, проведеного в Україні на замовлення Центру «Розвиток КСВ» у 2018 році в рамках проекту «Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес-поведінки», що реалізувалося за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні охопило 400 респондентів та було підтримано компаніями ДТЕК, Syngenta і МСЛ було висвітлено наступні дані.

Найпоширеніші практики впровадження КСВ у компаніях в Україні:

Трудові відносини: підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій. Майже половина компаній дають працівникам можливість працювати за гнучким графіком та реалізують програми з підвищення професійного зростання, розвитку і поліпшення умов праці персоналу.

Антикорупційні практики: понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес проблем, і така ж їх частина готова віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією.

Екологічна відповідальність: впровадження енерго-зберігальних технологій та програми сортування й утилізації відходів. Третина опитаних компаній не здійснювала заходів із збереження довкілля.

Відносини зі споживачами: підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контакт-центр) для споживачів.

Розвиток регіонів: виділення коштів на благодійність та допомога в благоустрої території, інвестиції в розвиток регіону, допомога воїнам АТО й мешканцям зони АТО [7].

Загалом результати дослідження засвідчили, що програми/заходи з КСВ в українських компаніях не мають стратегічного характеру, розвиваються здебільшого під впливом керівництва компанії. Позитивним фактом можна вважати те, що у чверті компаній програми КСВ розвиваються на основі ідей співробітників. Більше половини українських компаній не мають загально корпоративних інструментів реалізації політики КСВ [7].

Українські підприємства не мають добре відпрацьованого менеджменту діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, у них не налагоджена функція контролю впровадження соціальних програм. Моніторинг цільового використання коштів та результатів впровадження соціально-економічних програм поки що не набув значного розвитку. Не розвиненою залишається і практика підготовки соціальних звітів. Значна частина українських підприємств ніколи не розробляла подібні звіти, а ні у вигляді самостійного документу, а ні як частини загального звіту підприємства.

Згідно із розробленою «Стратегією сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року» стратегічна цінність розвитку КСВ українських компаній зумовлена такими факторами:

1. Низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу.
2. Правовий нігілізм і деформація правової свідомості.
3. Низький рівень розвитку корпоративної культури вітчизняних організацій.
4. Термінологічна невизначеність.
5. Закрита звітність українських компаній для широкого загалу.
6. Суперечливе врахування інтересів стейкхолдерів КСВ [8].

Висновки. Успішний розвиток бізнесу - завдання складне, вимагає дотримання ряду необхідних умов. До них можна віднести фінансову стабільність, оригінальну бізнес-ідею, товар або послуги, які користуються попитом та кваліфікований персонал. Одним з найважливіших вимог до бізнесу є корпоративна соціальна відповідальність. Ініціативи компаній в цьому напрямку високо цінуються зацікавленими групами, а також багато в чому визначають успішність ділової активності. У зв'язку з європейською інтеграцією та прагненням до повноцінного виходу і функціонування українських підприємств на світовій арені, вітчизняним організаціям необхідно орієнтуватись на дотримання відповідних нормативних документів, розроблених міжнародними спеціалізованими організаціями. До таких документів можна віднести офіційні стандарти спеціалізованих організацій, таких як Всесвітня організація зі стандартизації, стандарти неурядових організацій: АА 1000:1999 «Відповідальність», міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», стандарт OHSAS 18001:2000 «Системи менеджменту щодо охорони праці й попередження професійних захворювань» тощо. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності створює передумови для реалізації інноваційної економіки. Вона передбачає створення нових знань, технологій, способів управління для впровадження нововведень з урахуванням балансу суспільних інтересів і цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. *Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; уклад. В. Ю. Грунтковський. - Чернівці : Рута, 2017. - 139 с.*
2. *Дєліні М. М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні / М. М. Дєліні // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 263-270.*
3. *Валькович Н. Р. Дотримання стандартів соціальної відповідальності на підприємствах України / Н. Р. Валькович, М. П. Буковинська // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. - 2016. - 22, № 6. - С. 100-109.*
4. *Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // Економічна теорія : науковий журнал. – К. , 2013. – № 4. – С. 5–27.*

5. *Коваль З. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / З. О. Коваль . - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 451 с.*
6. *Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / А.М. Колот // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2013. – Вип. 2(6)/2013. – С. 6–14.*
7. *Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_reserch-1.pdf*
8. *Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. – офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.*

Danylevych Nataliya
Ph.D., Associate Professor
of Human Resource Management and Labour Economics Department,
SHEI «Kyiv NationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»
n.danilevych@gmail.com

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION PRACTICES AS A GUARANTEE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary. *The outlook on corporate social responsibility of business is analyzed. The development and the most common practices of corporate social responsibility implementation at Ukrainian enterprises are considered. The directions for further development of CSR in companies in Ukraine are identified.*
Keywords: *corporate social responsibility, business, society, European integration, corporate culture.*

Диба М. І., д.е.н., професор,
професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
dyba_m@ukr.net
Гернего Ю. О., к.е.н.,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
iuliiagern@ukr.net

ПАРАМЕТРИ СТАЛОСТІ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. *У досліджені складено карту бізнес-стимулів для реалізації політики людського розвитку. Визначено основні напрями реалізації пріоритетів людського розвитку зусиллями бізнесу в Україні. Запропоновано напрями підтримки бізнесом людського розвитку в Україні.*
Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, соціальний бізнес, соціальні інвестиції, фінансування людського розвитку.*

Актуальність. Інтеграційні процеси в європейську систему соціальних, економічних та екологічних відносин є одним із актуальних пріоритетів в контексті інклюзивного людського розвитку економіки України, активізації тенденцій збалансування компонентів людського розвитку. Тому, в процесі удосконалення фінансових механізмів забезпечення збалансованого людського розвитку в Україні нагальним є пошук альтернатив державному фінансуванню, яке займає ключові позиції у структурі фінансування проектів соціальної сфери за рахунок ресурсів бізнесу. Актуальності набуває поєднання досліджень методологічного інструментарію параметрів сталості соціального бізнесу та практичного досвіду реалізації відповідних практик соціального бізнесу в Україні.

Постановка задачі (мета). Аналіз прогресивного міжнародного та європейського досвіду підтримки людського розвитку показало існуючий потенціал для реалізації соціальних проектів приватними підприємствами, формування умов для посилення

соціальних інвестицій бізнесу. Відповідно до актуалізації наведених вище питань, окремі аспекти ділової активності соціально-відповідального бізнесу знайшли своє відображення у працях наших співвітчизників, зокрема М. Бірюкова, І. Рєпіної, У. Моторнюк та інших [1-4]. Метою даного дослідження є обґрунтування прикладних параметрів сталості соціального бізнесу в Україні, що дозволить оцінити їх відповідність міжнародним стандартам КСВ.

Результати. Виходячи із існуючих досліджень, можемо стверджувати, що ключовою відмінною характеристикою соціальних інвестиційних проектів є розмежування ефектів від залучення інвестицій: соціального ефекту (найчастіше в короткостроковій перспективі) та очікуваного економічного ефекту в довгостроковій перспективі.

Дослідження фахівців Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) показали, що вітчизняні суб'єкти бізнесу здійснюють свою проектну діяльність в рамках щонайменше 9-ти цілей збалансованого розвитку із 17-ти, визначених ООН. Зокрема, діяльність окремих вітчизняних підприємств стосуються охорони здоров'я (Ціль 3), якісної освіти (Ціль 4), гендерної рівності (Ціль 5), гідної роботи та всеохоплюючого зростання (Ціль 8), зменшення нерівності (Ціль 10), забезпечення безпеки та збалансованості міст (Ціль 11), раціонального споживання (Ціль 12), зміни клімату (Ціль 13), розвитку миру (Ціль 16). Згідно із результатами дослідження Центру розвитку КСВ, у 2018 році близько 83 % вітчизняних компаній стверджують, що є соціально-відповідальними, тобто реалізують політику людського розвитку. Проте, близько 76 % компаній ототожнюють її із політикою розвитку та поліпшення умов персоналу. Соціально-відповідальна політика, здебільшого, реалізується у формі «соціальної відповідальності бізнесу». Ключовим стимулом реалізації політики людського розвитку є моральні стимули, однак, здебільшого, вони все-ще спрямовуються на досягнення внутрішніх цілей бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Карта бізнес-стимулів для реалізації політики людського розвитку, %*

* Джерело: складено автором за [5; 6].

Основні напрями реалізації пріоритетів людського розвитку також формуються відповідно до наведених стимулів (рис. 2).

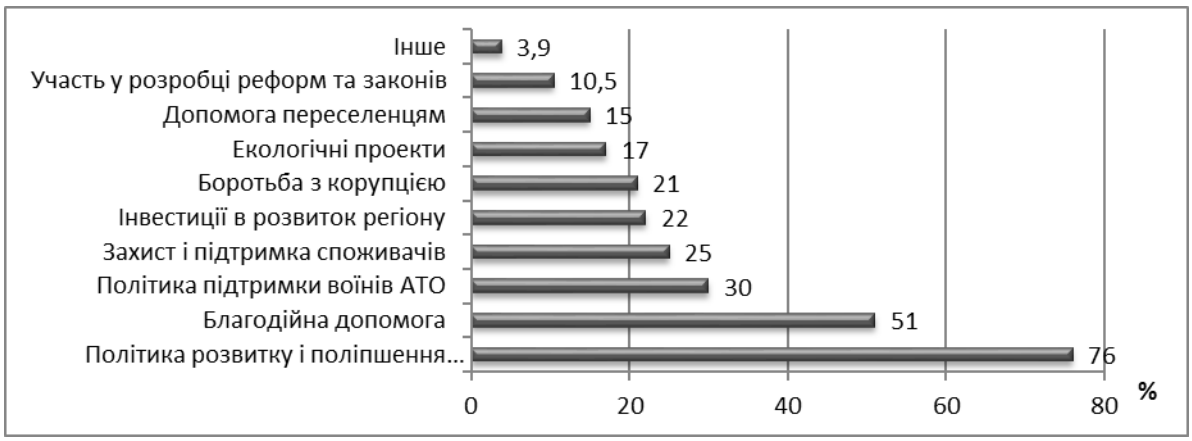


Рис. 2. Основні напрями реалізації пріоритетів людського розвитку зусиллями бізнесу в Україні*

* Джерело: складено автором за [5; 6].

Критеріями вибору респондентів під час дослідження Центру «Розвиту КСВ» виступила їх обізнаність із напрямами політики людського розвитку: стосунками бізнесу із громадськістю, основами екологічної політики підприємства, діяльністю компанії в контексті реалізації пріоритетів людського розвитку. Тобто, все-ще спостерігаємо відсутність підрозділів, які відповідають за людський розвиток. Удосконалення організаційної структури формує потенціал для залучення бізнесу до реалізації пріоритетів людського розвитку в Україні. Згідно із результатами досліджень Центру «Розвитку КСВ» напрями соціально-відповідальної поведінки бізнесу залежать від розміру підприємства (рис. 3).

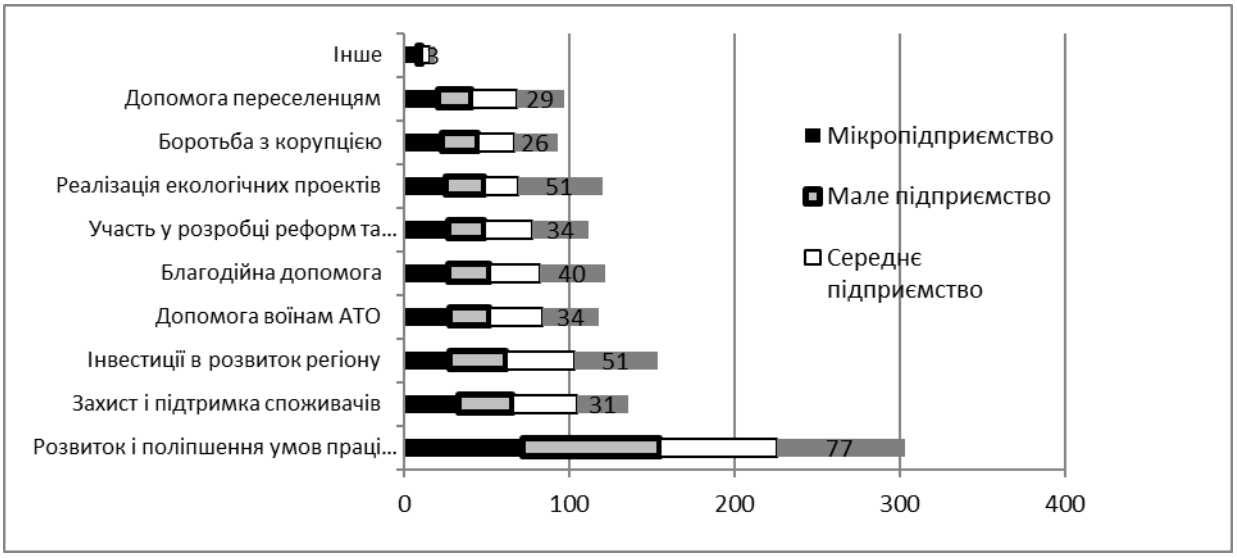


Рис. 3. Напрями підтримки бізнесом людського розвитку в Україні (залежно від розміру підприємства), %*

* Джерело: складено автором за [5; 6].

Визначальною характеристикою вітчизняного бізнесу є фінансування інвестицій не лише для комерційних потреб, але й інвестицій в людський розвиток. Зокрема, вітчизняні бізнес-лідери за рівнем виручки (згідно із рейтингами Бізнес Цензор) також підтримують на належному рівні індикатори ефективності людського капіталу. У свою чергу, наведені вище індикатори закладають основу потенціалу людського розвитку.

Висновки. Таким чином, аналіз уже існуючих практик соціальних інвестицій соціально-відповідальних суб’єктів бізнесу дозволив виокремити такі їх характеристики,

які вказують на існування максимального потенціалу для соціальних інвестицій в Україні. В результаті, активізація соціально-відповідальної діяльності великих компаній; компаній-лідерів у галузі своєї діяльності; компаній з міжнародними зв'язками; виробників диверсифікованої продукції; учасників ринку олігополістичної конкуренції стане одним із наріжних каменів для розширення потенціалу соціальних інвестицій в контексті збалансованого людського розвитку в Україні.

Список використаних джерел

7. Бірюкова М. В. Цілепокладання як основа соціального проектування: праксеологічний підхід. Вісник НТУ «ХПІ». 2016. № 40 (12). С. 34 – 40.

8. Рєпіна І. М., Лисечко Є. Г. Інноваційні підходи до оцінювання ефективності соціального підприємництва. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14–16 листоп. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 162–164.

9. Моторнюк У. І. Аналіз сутності та необхідності розвитку залучення інвестицій у соціальну сферу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 5. С. 178 – 181.

10. Гернего Ю. О. Становлення соціальної концепції інноваційного підприємництва в Україні. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 45–47.

11. Саприкіна М. Практики КСВ в Україні 2016. / під ред. Саприкіної М. Центр «Розвиток КСВ». К.: 2016. 100 с.

12. Розвиток КСВ в Україні: 2010 – 2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

Dyba M. I., Doctor of Science, Proffesor,
Proffesor of corporate finance and controlling Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
dyba_m@ukr.net
Gernego Iu. O., PhD.,
Assosiate Proffesor of corporate finance and controlling Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
iuliiagern@ukr.net

PARAMETERS OF SOCIAL BUSINESS SUSTAINABILITY IN UKRAINE

Summary. *A map of business incentives for implementing human development policy is represented within the current research. The main directions of human development priorities realization by business entities in Ukraine are defined. The directions of human development business support in Ukraine are offered.*

Key words: *corporate social responsibility, social business, social investment, human development financing.*

JAMAGIDZE LELA
Phd in Economics, Assistant professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
E-mail: lela.jajagidze@tsu.ge

TRADE PERFORMANCE AND POLICY CHALLENGES UNDER GLOBALIZATION 4.0

Summary. *The goal of the present paper is to analyze trade-related effects of globalization 4.0 and highlight trade performance and policy-making challenges faced by businesses and governments. Based on desk research of theoretical and empirical sources, recommendations are given on how Georgia's small and open economy can position itself in the global trade.*

Keywords: *Globalization, digital trade, plurilateral trade policy, Georgia*

Introduction. Globalization of the world economy is characterized by a cyclical development with uprising trends followed by retreats. Study of the course of historical economic processes shows that each new wave of globalization was preceded by crises. One of the prominent scholar of economic globalization issues, Baldwin distinguishes four waves of globalization. Globalization 1.0 and 2.0 took place in pre-World War I and pre-World War II periods, respectively. The third wave of globalization began in the 1990s and was characterized by G7 firms crossing borders along with know-how (Baldwin, 2018), which is critically important element for firm performance. Big multinationals and companies that followed global strategies were the main agents of the third wave of globalization (Jamagidze, 2010). Efforts to obtain large market share and goods standardization gave them cost advantages, while competition pushed them to follow production and capital concentration at the global scale.

The current wave of globalization is based on the advances of the fourth industrial revolution and therefore is often referred to globalization 4.0. It was also preceded by the global financial and economic crises 2008-2009. Although main distinction is digital technologies allowing arbitrage of international wage differences without the physical movement of workers (Baldwin, 2019), the effects of globalization 4.0 go much further as the new technologies have varying impact on all cross-border flows and forms of economic activities.

Identification of basic distinctions and challenges brought by the current wave of globalization is important for both businesses and governments because they need to find new synergy between public policy and institutions on the one hand, and corporate behavior and norms on the other (World Economic Forum, 2019). The studies of the impact of globalization 4.0 on the future of trade performance is relatively scarce in Georgian reality. Georgia's external relations, economic transformations and development aspects at the modern stage are studied by Papava, who discusses the process of globalization and technological backwardness (Papava, 2016). In order to identify employment challenges (Silagadze, 2017) identifies several post-Soviet paradoxes. The role of new industrial policy in Georgia's economic development is emphasized by (Lekashvili, 2019); (Gogorishvili, 2018) explores small and medium sized enterprises under digital economy. The role of entrepreneurial Universities and technology transfer offices in smooth transfer of new technologies is emphasized by (Gagnidze, 2019). Industry 4.0 effects on trade reflected by recent literature is reviewed by Papachashvili (2018).

Purpose. The goal of the present paper is to analyze trade-related effects of globalization 4.0 and to highlight trade performance and policy-making challenges. It aims to fill some gaps and explore potential impacts of globalization 4.0 on trade from the perspective of Georgia's small open economy.

Results. One of the important implications of globalization 4.0 is that advances of the fourth industrial revolution intensify digital trade and trade in services. It represents not only a structural change, but also a qualitative transformation, which challenges some of the well-embedded theoretical models of international trade. Current evidence is that not only big firms from G7 countries can be leading participants of the global trade but also small firms begin to play increasingly important role. Digital trade alters export vs foreign direct investment alternative which firms used to face under globalization 3.0. In our view increased participation of small firms in global trade challenges the argument about the distribution of productivity gains at the industry level by shifting resources away from low-productivity firms and towards high-productivity firms (Melitz, 2012). Theory suggests that exporters and investors abroad are normally larger and have higher productivity than their domestic counterparts. Digital technologies reduce trade costs significantly. Many small firms can export through digital platforms and can engage in global value chains without physical presence on certain locations. Global value chains proliferated due to lower transport costs, as well as technological advances and loose financial conditions (World Bank, 2019). The majority of Georgian firms (67.12%) are small and medium-sized businesses. They should explore new opportunities opened by digital technologies in order to increase their presence in global value chains.

Considering the above, development of digital infrastructure and knowledge capital is paramount under globalization 4.0. Access to information and communication technologies is essential to get involved in digital trade. Investments in digital infrastructure is a significant determinant of trade cost reduction. In addition to hard infrastructure better awareness about the potential benefits and opportunities of digital trade and improved IT literacy are those challenges that the country should respond. Empirical studies on business environment in Georgia show that new technologies and new products are adopted without much resistance (Jamagidze, 2011). According to the (World Bank, 2019) 48.5% percent of firms spend on R&D and 43.2% of firms introduced a new product or service. These indicators are higher than world average. However, Readiness for Future Production index developed by the (World Economic Forum, 2018) demonstrates a number of weaknesses of Georgia's production system. Georgia falls into the category of Nascent Countries, characterized by a limited current production base and low readiness for the future. Significant investment will be needed in Georgia, especially for small and medium sized businesses to go through the transformation process.

Globally by using digital technologies an increasing number of small and relatively low-productivity firms tend to become exporters. Therefore trade policy measures, such as standards and conformity assessment procedures need to be adjusted to them (Simonen, 2017). Also, the diverse range of behind the border measures are further extended by imposition of digital regulations, which are restrictive to small exporters. Digital technologies, on the one hand, allow businesses to overcome geographical and border-related trade barriers and enter new market more easily, but on the other hand they raise many regulation issues. As a rule digital regulations of trade are connected with other policy areas, such as personal security, intellectual property and technology transfer regulations, which may have restrictive effects on trade. Thus under current globalization trade policy is becoming more and more complex, encompassing diverse economic policy areas and institutions and relying more heavily on behind the border regulations in order to meet the national policy goals.

Trade, based on the advances of industry 4.0 and its regulation challenges, is one of the manifestations of the fundamental feature of the modern global economy, that markets transcend national boundaries, while economic policy remains vested at the national level (Obstfeld, 2020) In order to resolve potential conflicts between global markets and national rules bilateral and plurilateral trade integration offer some options. Most of the plurilateral liberalization that currently occur through free trade agreements cover most economic sectors and there is a growing tendency among groups of countries spanning different regions to align their policies within specific economic sectors, particularly in relatively new areas (World Economic Forum, 2019). In our view Georgia should go on the path of bilateral trade integration through free trade agreements and take part in regional integration initiatives. Deep and Comprehensive trade with the EU should be further enhanced and developed so that the success and achievements in institutional cooperation be adequately translated into economic gains (Papachashvili, 2017). When countries engaged in deep integration differ in their economic and institutional development levels, weak partners gain access to the developed markets, while the latter exports its best regulatory practices. Deep integration is helpful to equalize uneven development levels between trade partners and lower trade costs (Jamagidze, 2019), thus improve their trade performance. There is empirical evidence that digitalization increases the benefits from regional trade agreements (RTAs). When combined with an RTA, a 10% increase in digital connectivity increases exports by an additional 2.3% (OECD, 2019). Digital trade regulations are being developed under EU Digital Single Market and also within bilateral trade agreements with non-member states. Adjustment with the EU institutions and further development of the infrastructure in the area of digital trade will contribute to increase gains from trade in Georgia.

Conclusion. Small and medium-sized businesses from Georgia should explore new opportunities opened by globalization 4.0 in order to increase their presence in global value chains. Significant investment will be needed to develop digital infrastructure and knowledge capital and go through the transformation process. Georgia should go on the path of bilateral

trade integration through free trade agreements and take part in new integration initiatives in the age of digitalization in order to increase exports and gains from regional trade.

References

1. *Baldwin, R., 2018. If this is globalization 4.0, what were the other three?, World Economic Forum.*
2. *Baldwin, R., 2019. The Globotics Upheaval. Globalization, Robotics and the future of Work. Wiedenfeld & Nicolson.*
3. *Gagnidze, I., 2019. Future Challenges and Problems of Development of the Circular Economy Business Models. Business Strategy: Futurological Challenges, 2(2), pp. 13-18.*
4. *Gogorishvili, I., 2018. Small and Medium Enterprise Perspective in the Development of Digital Economy. Cocreating Responsible Futures in The Digital Age , p. 255.*
5. *Jamagidze, L., 2010. transnacionaluri korporaciebis roli msoflio ekonomikis globalizaciis procesSi (The Role of Transnational Corporations in the Globalization of the World Economy). Tbilisi: Universali.*
6. *Jamagidze, L., 2019. Institution Importation in Georgia-EU Trade Relations.. Economics and Business, Volume 3, pp. 199-216.*
7. *Jamagidze, L., Papachashvili. N., Shaburishvili. Sh., Sikharulidze. D. 2011. The Socio-Cultural Environment of International Business in Georgia. Tbilisi: Universali.*
8. *Lekashvili, E., 2019. Current issues of new economic policy. Kiev, International Scientific and Practical Internet Conference Business Strategy: Futurological Challenges.*
9. *Melitz, M., Trefler. D., 2012. Gains from trade when firms matter.. Journal of Economic Perspectives, Volume 26(2), pp. 91-118..*
10. *Obstfeld, M., 2020. Globalization Cycles. Discussion Paper. Centre for Economic Policy Research.*
11. *OECD. 2019. Trade in the Digital Era. OECD Going Digital Policy Note, OECD, Paris, www.oecd.org/going-digital/trade-in-the-digital-era.pdf.*
12. *Papachashvili, N., 2018. Industry 4.0 and its Impact on the International Trade. Kiev, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.*
13. *Papachashvili, N. Zhelev. P. Jamagidze. L., 2017. Economic Relations between Georgia and Bulgaria: Current State and Prospects. Ekonomisti, Volume 4, pp. 110-125.*
14. *Papava, V., 2016. Technological Backwardness – Global Reality and Expected Challenges for the World's Economy, Georgian Foundation for Strategic and International Studies.*
15. *Silagadze, A., 2017. Post-Soviet Paradoxes of Enemployment Rate. Bulletin of the Georgian National Academy of sciences,, 11(1).*
16. *Simonen, K., 2017. How the Internet and E-Commerce Are Hacking Protectionism, s.l.: s.n.*
17. *World Bank, 2019. Enterprise Survey, World Bank.*
18. *World Economic Forum. 2018. The Readiness for the Future of Production Report , Geneva: World Economic Forum.*
19. *World Economic Forum. 2019. Globalization 4.0. Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution. Geneva.*

***Jibuti Mariami**., Doctoral Student*
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
mariami.jibuti382@eab.tsu.edu.ge
***Keshelashvili Giuli**, Doctor of Economy*
Associate Professor of Management Department
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
giuli.keshelashvili@tsu.ge

REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES AND GOVERNANCE CHALLENGES IN GEORGIA

Summary. *Work provides discussion of Georgian regional development policy and its key directions. It studies the regional development directions of the EU Association Agreement and analyses how well are harmonized the documents setting economic policies of the country with one another and how well they respond to the challenges facing Georgia today.*

***Keywords**: Regional, Policy, Economic, Development*

Introduction. Georgia is located in one of the world's most important geopolitical regions, at the junction of the great Silk Road, which historically played huge role in the interrelation and development of Europe and Asia [13].

Territory of Georgia includes 2 autonomous republics and 69 municipalities, of which 64 municipalities are controlled by Georgian government. Georgia has a one-level system of governance. Regional level of governance is not defined by law. However, historical areas/regions are objects for policy planning [8].

In Georgia the municipality is the only level of self-government in Georgia. It is the regional governance level. Though, the law does not provide any definition of the region concept. According to official web site of Georgian government, list of Georgian regions includes 11 territorial units, 2 of which are autonomous republics of Abkhazia and Adjara and the other 9 are mentioned as historical regions: Guria, Imereti, Kakheti, Mtskheta-Mtianeti, Racha-Lechkhumi and Kvemo Svaneti, Samegrelo – Zemo Svaneti, Samtskhe-Javakheti, Kvemo Kartli and Shida Kartli. Each region, in turn, consists of the municipalities, borders of which automatically determine the borders of relevant region. Single-level system of self-government causes the problem of coordination between central and local governments. In response to this, the structural unit of the state representative – governor is established to perform, mostly, the function of coordinator in implementation of the central government regional policies. According to the statute of the state representative – governor, the territory of his/her competence includes certain municipalities and respectively, their administrative territorial borders.

Purpose. Regional development policies in Georgia should be assessed based on the analysis of the strategic documents setting the key policy directions and the ways for their implementation. Regarding that Georgia receives significant assistance from the European Union influence of EU regional development policies in Georgia would not be unexpected and such influence is provided by Association Agreement. Chapter 21 of the Association Agreement directly obligates Georgia to focus on development of the poor districts and territorial cooperation in the sphere of regional policies. In addition, cooperation is provided for in the sphere of land use planning. The statement about how significant is orientation towards mutual sharing of the regional development policy practice to promote equal development of the regions is very significant and indeed deserves attention. Thus, regional component of EU Association Agreement is clearly oriented towards achievement of the goals of "equality", "equal development". But what the state can do if the regions have no equal development opportunities? Is it reasonable to intervene in such way that would redirect the development pace from one region to the other?

Goal of our research is to study the regional policy, its key directions in Georgia and analyze, how well the key documents of regional development policy are harmonized and how well they respond to the challenges facing Georgia.

Results. To achieve the research goal we have studied 12 national strategy documents and regional development strategy documents for years 2014-2021, among them, special emphasis was made on in-depth analysis of the following documents and collection of the primary information from the persons directly involved in their development. These strategies are as follows:

- Strategy of Socioeconomic Development of Georgia, "Georgia 2020";
- Georgian Regional Development Program 2018-2021;
- Georgian Rural Development Strategy 2017-2020;
- Georgian Regional Development Program for years 2015-2017;
- Georgian Agriculture Development Strategy 2015-2020.

Socioeconomic Development Strategy of Georgia, "Georgia 2020" states that Georgia is a country distinguished with unequal development of the regions and this is presented in the document by poverty rate at general national level and Gini index, though the attention is not

focused on inequality between the regions. Strategy document states that for the regional development policies the priority is identification of the comparative advantages, potential of the regions and their use, and this allows to offer that the orientation is effective use of the resources in the regions. Hence, the "goal of effectiveness" is more apparent than that of "equality", though, at the same time, it is mentioned that building of local infrastructures is intended to support reduction of inequality between the regions. One of significant areas of Georgia 2020 strategy is support to innovations and technologies development promotion and formation of the regional development agencies is regarded as one of the ways for this. Though no specific information is provided about functions of such agencies and no incentive was proposed at the governmental level about establishment of such agencies to support regional and local development, in turn, including promotion of private sector competitiveness. Strategy document provides for development of agricultural infrastructure and construction of the other utility infrastructure. Thus, Georgia 2020 strategy contains only few very general sentences about regional development policies.

Regional Development Program of Georgia 2018-2021. Regional Development Program of Georgia 2018-2021 is the key governmental document setting the regional development goals, objectives and ways for their achievement. Strategy document clearly describes the challenges of territorial inequality and unequal development of the regions, there are identified three horizontal needs: improvement of competitiveness of the economy, inequality reduction and improvement of institutional capacities of the structures involved in regional policies development and implementation process. The document provides 5 key development areas:

- Infrastructure improvement;
- Economy development through support to small/medium businesses and exports promotion;
- Human capital improvement;
- Endogenous development, implying local development support and including development of rural and high-mountain areas; support to implementation of regions development strategies; development of the area adjacent to Anaklia Port; border-side and macro regional cooperation and support to functional integration of urban territories;
- Institutional development, implying improvement of the capacities of National Statistics Bureau of Georgia to provide to the regional policy-makers the data required for effective planning of regional policies. This component also includes development and implementation of integrated regional development programs in the pilot regions. The document specifies the following four planning region for the pilot programs: Samtskhe-Javakheti, Imereti, Samegrelo-Zemo Svaneti, Kakheti. And the criteria for their selection were as follows:
    - Concentration of the development barriers characteristic for all other regions and territories;
    - Unused potential requiring actions from the side of state policies.

Regional development program forms the strategic and medium-term goals. Stated strategic goal is support to the goal specified in Georgia 2020 strategy (support to inclusive economic growth and economy competitiveness at the national level) through support to use of the potential of territorial units. Definition of the program strategic goal and provided vision show that the regional policies are oriented towards effective use of the resources and it is mostly intended to achieve the "effectiveness" goal. It states: "*Maximal use of the potential of each region (territory) and their development is necessary so that they could make their own contribution to achieve common national success and growth of the country's competitiveness (general productivity growth)*". Though, it states also that "*such strategic approach would contribute to reduction and elimination of internal inequalities".* Analysis of the goals and objectives specified in regional development program allows us to make conclusion that the document does not make clear choice between "effectiveness" and "equality" foals and strategic

document is equally intended to achieve both goals by implementation of the following objectives [1]:

- Facilitation of rapid economic growth of the country;
- Improvement of the social equality and employment opportunities for the citizens, irrespective of their place of residence;
- Facilitation of territorially balanced sustainable development.

As we have already mentioned, there is no regional governance level in Georgia, territorial areas of the regions are no specified by the law and hence, the term "region" can be used according to the desire of regional policy-makers to emphasize specific territorial unit, for the purpose of its development or any other purposes. It is of interest, how and what kind of territorial units are mentioned in Regional Development Program of Georgia:

Functional regions with similar problems and potential – Strategy mentions that in *geographical respect, some socioeconomic problems and potential is not always conditioned by the logic of administrative or planning region. In some cases it is more effective to group and consider relevant needs and opportunities in the context of so called functional regions [2]*. Such functional regions include Black Sea coastal zone, Tbilisi functional zone and high-mountain regions. In case of Black Sea coastal zone and Tbilisi functional zone, the regional centers are apparent – Batumi in former case and capital city – in the latter. Reasonability of identification of the high-mountain regions as one functional region is unclear, regarding that (1) most of them are not even bordering with one another; (2) while in some cases they have similar needs (as stated in the strategy document), in many cases they are not connected with movement of the goods', services' or other flows (3) they are connected with their regional centers.

- Functional territory, defined as the set of regions consisting of the high mountain and rural type settlements;
- Large city functional zones, implying Tbilisi, Kutaisi and Batumi functional zones.
- Region (planning region) – territory of action of the state representative – governor, including historical regions of Georgia. In addition, the strategy document gave the status of region to Tbilisi and autonomous republics.

Though the priorities specified in the Regional Development Program correspond to the challenge facing regional development process in Georgia, "region", "functional region", "planning region" and other terms used for identification of the policy objects, are not consistent and they are not based on the analysis of the qualities and forms of the relationships between the territorial units. Hence, it is expected that effectiveness of different areas of regional development policies, where policy objects for each area are not defined based on the evidences, would be significantly reduced, compared with the results that could be achieved in case of deeper studies for defining the policy objects. Such studies should necessarily take into consideration the analysis of the characteristics of interrelations between the regions and study of the flows related to the demand and supply processes.

Governance of the regions in Georgia. As early as in the period when Georgia was part of Russian Empire, there were 18 districts in Georgia. Though, in that period, rational planning of economic development was not even considered. To determine manageability, we can rely on the differences between the region municipalities, distance between the territorial units and international practices. The municipalities unified in the regions are quite different from one another; for example, Mestia and Poti municipalities, that are parts of the same region. Kekheti territory with 11.300 km^2 area, comprising over 17% of the territory of Georgia. In Imereti region 507 thousand people live in 11 municipalities that differ with their natural-resource potential (e.g. Kharagauli Municipality). Currently, in Georgia there are ongoing debates on whether the existing level of administrative structure and sizes of municipalities are adequate for effective governance of the territory. In 2006, as a result of the reform, average population of self-governing unit was increased from 4.350 to 68.050, it is almost 10 times higher than average European figures (6688 residents) and among the European countries, it is lower than Great

Britain only (where the system of municipal arrangement is different) [12]. Thus, to make local government closer to the population, it would be desirable to make certain steps for reducing of the sizes of administrative units or for formation of two-level government system.

Conclusions. Studying and analysis of Georgian regional development policies and governance problems showed that:

- Georgia 2020 strategy mentions the issues of regional development policies at very general level;
- Regional Development Program does not make clear choice between "effectiveness" and "equality" goals and strategy document equally intends to achieve both goals;
- There is no regional governance level in Georgia, the law does not specify the territorial areas of the regions and hence, the term region can be used according to the desire of regional policy-makers to emphasize specific territorial unit, for the purpose of its development or any other purposes;
- Municipalities unified in the regions of Georgia are quite different from one another, and territorial units regarded as regions are not uniform;
- Planning of the regional policy, as such, implies choice between "equality" and "effectiveness" goals. EU policy of "approaching" is mostly oriented towards achievement of the "equality" goal and therefore, it is expected that for our country, dependent on the funds from the European Union the reduction of inequality between the regions of our country would be formed as priority;
- For the new regional policies, it is characteristic to regard concentrated growth of the cities as the strength and relying on such concentration for interconnection of different territorial units. Therefore, we regard that it is significant to form and develop close functional interconnections between Georgian territorial units and for this the emphasis should be made on improvement of the connections between the regional centers and the capital city;
- In order to improve economic situation of rural population, it is essential to diversify the rural economy and to promote engagement of local population in the economy and raise its awareness [9].

References

1. *Socio-economic Development Strategy of Georgia, Georgia (2020).* https://napr.gov.ge/source/სტრატეგია/ViewFile.pdf
2. *Regional Development Program of Georgia (2018-2021).* http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/2018-2021_clebis_sakartvelos_regionuli_ganvitarebis_programa_0.pdf
3. *Georgian Country Development Strategy (2017-2020).* http://enpard.ge/ge/wp-content/uploads/2015/05/საქართველოს-სოფლის-განვითარების-სტრატეგია-2017-2020.pdf
4. *Georgian Regional Development Program for years 2015-2017* http://gov.ge/files/381_43285_728272_1215-1.pdf
5. *Agriculture Development Strategy of Georgia (2015 – 2020)* https://mepa.gov.ge/Ge/PublicInformation/30
6. *Association Agreement and Local Self-government in Georgia,* http://nala.ge/uploaded/nala/2019-02/20190213192002281235248.pdf
7. *Jibuti, M, Georgian Regions and their Characteristics, Tbilisi (2019)* https://dspace.tsu.ge/bitstream/handle/123456789/575/Regionalization%2C%20regions%20in%20Georgia%20and%20their%20characteristics.pdf?
8. *Jibuti M. Administrative Division, Regions of Georgia and their Characteristics. Globalization And Business, #8, (2019), pp. 126-129*
9. *Jibuti, M. Rural Development – Challenges, Opportunities and Policy, ECOFORUM, (2019).*
10. *Jibuti, M. Challenges of Regional Economic Development in Georgia, Challenges of Globalization in Economics and Business, III International Scientific Conference, Proceedings, Tbilisi, (2018).*
11. *Kharaishvili, E. Regional Economics, Tbilisi, (2003).*
12. *Kandelaki, K. Abuladze, M. Administrative-Territorial Reform: Need and Future Vision, International Center of Civil Culture Green Caucasus, (2016).*
13. *Tvalchrelidze, A. & Silagadze, A. & Keshelashvili, G. & Gegia, D. Georgia's Social & Economic Development Program, Nekeri, Tbilisi (2011) pp. 96-119.*

Зеленін Юрій Миколайович
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
виконавчий директор бізнес-школи «Міжнародний інститут бізнесу»

Ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих в Україні

У статті визначено особливості формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих з огляду на галузеві аспекти та специфіку функціонування організацій цієї сфери в Україні. Доведено, що використання визначених ключових детермінант сприятиме обґрунтованій розробці бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Ключові слова: бізнес-модель, заклад освіти дорослих, мережа створення цінності, освітній простір.

Актуальність. Структурно-інноваційні трансформації, які обумовлюють закономірності розвитку освіти дорослих у сучасних умовах, певним чином видозмінюють і розширюють в різних напрямах цю важливу частину освітнього простору. Освіта дорослих в Україні, завдяки європейській інтеграції, поступово набуває ознак важливого дієвого механізму економічного розвитку держави і суспільства, посилюючи вимоги до якості безперервного професійного розвитку фахівців. При цьому між закладами освіти дорослих посилюється конкуренція, що сприяє вдосконаленню форм і методів навчання, підвищенню його якості та розробці унікальних управлінських рішень. Тому з метою отримання конкурентних переваг, створення цінності та отримання прибутку, особливого значення набуває бізнес-модель закладу освіти дорослих, яку доцільно розглядати як гнучкий еволюційний інструмент, спроможний, з одного боку, забезпечувати конкурентоспроможність підприємства як початкової чи зрілої бізнес-одиниці, а з іншого – слугувати своєрідним мотиватором до безперервного вдосконалення форм і принципів ведення бізнесу, підвищення рівня реалізації ефективних процесів організації та розробки успішних освітніх й підприємницьких концепцій.

Постановка завдання. Дослідженню теоретико-методологічних аспектів формування бізнес-моделей підприємств та їхньої практичної адаптації до сучасних умов ринкового середовища присвятили свої праці науковці, зокрема, Дж. С. Коллінз, К. Крістенсен, А. Мертенс, Д. Моррісон, О. Остервальдер, І. Піньє, Р. Розенблюм, А. Сливоцький, А. Соолятте, Г. Чесбро, Л. Швайцер та ін. Водночас аналіз наукової літератури свідчить про відсутність наукових розробок, пов’язаних з діяльністю закладів освіти дорослих з огляду на специфіку українського ринку. Немає наукового обґрунтування також питання формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих з урахуванням галузевих аспектів та ключових детермінант, які його визначають, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Результати дослідження. Відповідно до теорії Д. Дебелака, створення бізнес-моделі є перманентним процесом, і коригувати її потрібно постійно, з огляду на мінливі ринкові умови [1]. За Г. Чесбро, бізнес-модель має виступати ефективним способом, який підприємство використовує з метою створення цінності й отримання прибутку. Ефективність цього способу можлива лише у випадку мінімізації помилкових рішень топ-менеджерів компанії на різних етапах завдяки постійному пошуку альтернативних варіантів корегування бізнес-моделі [2]. За А. Остервальдером та І. Піньє, важливо здійснювати регулярну оцінку бізнес-моделі, щоб визначати місце компанії на ринку і, відповідно, адаптуватись до певних змін [3].

Таким чином, різні фахівці надають бізнес-моделям, незалежно від сфери діяльності підприємства, спільні характерні риси, як-от еволюційність, гнучкість, мобільність, інноваційність, які можуть виступати цільовими параметрами і для бізнес-моделі закладу

освіти дорослих навіть попри унікальність кожної окремої освітньої організації, що спеціалізується на наданні послуг дорослому населенню.

З метою визначення ключових детермінант формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих в Україні, необхідно виокремити галузеві аспекти, які об'єднують усі організації цієї сфери. З-поміж них виділимо правові, соціально-економічні та управлінські аспекти.

Правові аспекти полягають у нормативно-правовому забезпеченні професійного навчання дорослого населення. На даний час чинні законодавчі та нормативно-правові акти (Закони України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійний розвиток працівників» (2012; 2018), «Про післядипломну освіту» (2014); Укази Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» (2002), «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні до 2021 року» (2013); Концепції розвитку освіти дорослих (2011) та ін.) визначають лише загальні засади розвитку і функціонування освіти дорослих, трактують основні поняття, тому необхідною є імплементація цих положень з метою формулювання порядку, умов та особливостей здобуття освіти упродовж життя. Так, відповідно до Закону України «Про освіту», освіта дорослих є невід'ємною складовою системи освіти України і її окремим рівнем, на якому людина може реалізувати своє право на безперервний професійний розвиток упродовж життя, постійно вдосконалюючи свої фахові компетенції [4].

Інтенсифікація процесу інституалізації освіти дорослих в Україні актуалізує питання розробки й ухвалення спеціального Закону України «Про освіту дорослих». Слід зазначити, що з 2017 року Міністерство освіти і науки України (МОН), за підтримки Німецької асоціації народних університетів, офіційно розпочало роботу над законопроектом «Про освіту дорослих», що мала здійснюватися у наступних напрямках: легітимізація понятійного апарату, формулювання значеннєвого статусу даної освіти у суспільстві, механізм підготовки педагогів для навчання дорослих тощо. Проте досі, практично, не реалізовано жодну з задекларованих ініціатив [5]. Основою для майбутнього закону виступає концепція розвитку освіти дорослих в Україні (авторська праця Лук'янової Л. Б. [6]), яка, втім, охоплює лише формальне навчання і потребує ретельного доопрацювання, зокрема, доповнення важливими аспектами, необхідними для повноцінного функціонування закладів освіти дорослих, як-от інституційне, організаційне й фінансове забезпечення реалізації освіти для дорослого населення.

Заклади освіти дорослих як самостійні бізнес-одиниці виступають юридичними особами (суб'єктами господарювання), тому у своїй діяльності керуються не лише вище зазначеними нормативно-правовими актами про освіту, а й Цивільним та Господарським кодексами України, а також Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який визначає будь-яку підприємницьку діяльність (в т. ч. юридичних та фізичних осіб), пов'язану з наданням послуг, як господарську [7], що стосується й освітньо-начальної діяльності, яку здійснюють заклади освіти дорослих, надаючи послуги у сфері освіти.

Господарський кодекс України (Ст.3) також називає господарською діяльність суб'єктів господарювання у сфері надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність. Таким чином, заклади освіти дорослих приватної форми власності в Україні, на підставі відповідних ліцензій та цивільно-правових угод, надають освітні послуги, отримуючи за них певні кошти [8]. Водночас такі організації діють на підставі статутів і з метою отримання прибутку за надання своїх послуг. Тобто, згідно з Господарським кодексом України, вони здійснюють підприємницьку діяльність. Закон України «Про освіту» передбачає створення навчальних закладів, зокрема, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, відповідно до їхніх соціально-економічних, національних, культурно- освітніх потреб та за наявності необхідної матеріально-технічної, науково-методичної бази, педагогічних кадрів [4].

Правові аспекти є важливими при визначенні ключових детермінант глобального розвитку закладів освіти дорослих: локального (за допомогою державної правової і

фінансової підтримки), макроекономічного (ефективне функціонування закладу у національній системі освіти дорослих) та міжнародного (правове поле для співпраці з міжнародними організаціями).

Соціально-економічні аспекти базуються на мережі створення цінності й формуванні ціннісної пропозиції бізнес-моделі, де ключовими детермінантами виступають характер освітніх послуг та принципи діяльності закладу освіти дорослих. Зазначимо, що ринок освітніх послуг для дорослого населення характеризується традиційним розумінням мережі створення цінності (за Л. Швайцером [9] та А. Мертенсом [10]), де окремий заклад освіти дорослих, займаючи центральне місце, зосереджує навколо себе різні економічні суб'єкти і тісно з ними взаємодіє, зокрема, з внутрішніми стейкхолдерами, роботодавцями, постачальниками, державними інституціями, іншими закладами освіти дорослих, суспільно-громадськими організаціями та ін. У результаті такої співпраці, за допомогою створення ефективної мережі цінності, формується та реалізується ціннісна пропозиція як основа бізнес-моделі закладу освіти дорослих. Сутність даної ціннісної пропозиції може полягати у наступному: студенти (слухачі) формують своє особистісне та професійне зростання шляхом отримання нових знань у сучасній школі з високим рівнем акредитації, інноваційною методикою викладання, висококваліфікованими викладачами, сучасним обладнанням та комфортними умовами, натомість роботодавці здобувають нові знання та навички для своїх працівників, менеджерів компанії з метою отримання ними нових компетенцій та підвищення їхнього професійного рівня. Водночас асортимент освітніх послуг закладу освіти дорослих може бути повним (використання усіх або переважної частини форм і напрямків здобуття освіти: очну, заочну, екстернатну, на робочому місці, дуальну тощо) або обмеженим (пропозиція невеликого переліку можливих варіантів навчання).

Слід зазначити, що результативність функціонування мережі створення цінності залежить від того, наскільки фокус уваги закладу освіти дорослих та його партнерів зосереджений на ключовій цільовій аудиторії: чим більша увага до споживача, тим краще заклад впливатиме на формування його потреб і запитів. Водночас вчасний аналіз з боку закладу освіти дорослих структури власної бізнес-моделі та належне управління її основними елементами й з огляду на мережу створення ціннісної пропозиції – сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-моделі.

Принципи надання освітніх послуг визначають особливості ціннісної пропозиції як важливої складової бізнес-моделі закладу освіти дорослих. Впроваджуючи їх у процес навчання дорослих людей (споживачів) на різних етапах їхнього життя, організація задовольняє їхні потреби і запити. З-поміж основних принципів: компетентнісний, принцип інтегрованості, інноваційний, мотиваційно-особистісний.

Компетентнісний принцип полягає у постійному оновленні знань та здобутих навичок слухачів завдяки перманентній оптимізації навчального процесу на основі висновків регулярного аудиту методики викладання. За цим принципом, викладач є наставником, котрий допомагає студентам сформувати нові компетентності, підвищити їхню професійну мобільність та конкурентоспроможність на ринку праці, а також синтезувати отримані знання у практичну реальність.

Принцип інтегрованості базується на успішному поєднанні навчальної, науково-дослідної та практично-виробничої діяльності за допомогою використання різних складових безперервної освіти (формальної, неформальної, інформальної та змішаної).

Інноваційний принцип передбачає впровадження безперервних інновацій у зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки динамічність зовнішніх процесів потребує оперативного реагування і прийняття відповідних рішень, бізнес-модель закладу освіти дорослих має передбачати ймовірні трансформації у зовнішньому середовищі та методи швидкої адаптації до них. У такий спосіб вдасться зберегти стабільні ринкові позиції і навіть їх покращити. Інновації закладу освіти дорослих можуть стосуватися способів задоволення потреб і запитів споживачів, характеру ціннісної пропозиції, підходів до

реалізації мережі створення цінності, розробки конкурентних стратегій, оптимізації фінансової структури, управлінської політики підприємства.

Мотиваційно-особистісний принцип втілює методи мотивації, які заклад освіти дорослих застосовує до поступального формування і розвитку інтелектуального та культурного потенціалу особистості. Зокрема, стимулюється бажання слухача до самоосвіти у періоди між етапами організованого навчання.

Управлінські аспекти спрямовані на забезпечення економічної стійкості і рівноваги розвитку підприємства. Оскільки у сучасних умовах кожний заклад освіти дорослих (водночас з іншими суб'єктами господарювання) повинен постійно знаходити шляхи адаптації власної бізнес-моделі до різних факторів ринкового і соціального характеру, важливо правильно визначити конкурентну стратегію, ключові ресурси та ефективні процеси.

Опираючись на висновки економістів, щодо переліку основних завдань підприємств для ефективного розвитку управлінських аспектів [11], можемо виділити наступні особливості побудови бізнес-моделі закладів освіти дорослих у даному аспекті.

По-перше, розробка оптимальної конкурентної стратегії як альтернативної частини стратегічного управління. Наявність ефективної конкурентної стратегії підвищує конкурентоспроможність бізнес-моделі закладу освіти дорослих, оскільки може слугувати новим способом перебудови бізнес-моделі, сприяючи появі нових можливостей розвитку підприємства, забезпечуючи високий рівень конкурентних переваг.

По-друге, вдосконалення ефективних процесів закладу освіти дорослих завдяки відкритості та стратегічній сталості системи відносин, зокрема, шляхом впровадження соціально спрямованих проектів, які можуть істотно сприяти адаптації підприємства до факторів ринкової нестабільності, зумовлених високою конкуренцією.

По-третє, вдосконалення якості системи управління ключовими ресурсами закладу освіти дорослих за допомогою диференціювання, організації та контролю взаємодії з кожною групою ресурсів, інформаційного аналізу перспектив їхнього зростання.

Визначені ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих утворюють підґрунтя для формування та розвитку концептуального базису соціально-орієнтованого управління діяльністю закладу освіти дорослих у підтримці його сталого розвитку.

Таким чином, на основі проведеного дослідження виділено ключові детермінанти, залежно від яких відбувається формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих (рис. 1).

Таким чином, детермінанти глобального розвитку на основі правових аспектів, ціннісної пропозиції та концепції реалізації послуг визначають формат бізнес-моделі закладу освіти дорослих, зокрема, щодо:

1) опису ціннісної пропозиції;
2) визначення ринкового сегмента;
3) створення мережі цінності;
4) визначення місця організації у мережі цінності;
5) уточнення механізму генерування доходів;
6) розробки конкурентної стратегії.



Рис. 1. Ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих
Джерело: авторська розробка

Висновки. Кожний заклад освіти дорослих в Україні у своїй діяльності спирається на певну бізнес-модель, незалежно від ступеню її розробки чи повної відсутності. Проте наявність гнучкої, мобільної, інноваційної бізнес-моделі, здатної еволюціонувати і адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища є запорукою успіху будь-якого бізнесу: і з погляду раціонального використання ресурсів, і з погляду функціонування закладу освіти в освітньому просторі.

Обґрунтовано, що для формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих необхідно зважати на галузеві аспекти, які об'єднують усі підприємства цієї сфери.

Виділені ключові детермінанти є інформаційною основою для обґрунтованого формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Перспективою наступних досліджень у даній проблематиці є розробка теоретико-методологічних підходів до методичного та організаційного забезпечення формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Список використаних джерел

1. *Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. М., 2009. 256 с.*
2. *Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business Press, 2006. 256 p.*
3. *Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. 2012. 288 с.*
4. *Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38 – 39. Ст. 380.*
5. *Колишко Р., Лазоренко О. Якою має бути політика навчання дорослих в Україні. Аналітичний звіт. Київ, 2018. 55 с.*

6. *Лук'янова Л. Б. Концепція освіти дорослих в Україні. Ніжин, 2011. 24 с.*
7. *Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 23. Ст. 158.*
8. *Господарський Кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, 19-20, 21-22. Ст. 144.*
9. *Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса. Эковест. Исследовательский центр ИПМ. 2007. № 6 (2). С. 146 – 168.*
10. *Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели. К.: Международная финансовая корпорации (International Finance Corporation), 2011. 64 с.*
11. *Худолій В. Ю., Пономаренко Т. В. Управлінські аспекти забезпечення економічної стійкості підприємств.Причорноморські економічні студії. 2016. № 12 – 1. С. 193 – 197.*

Yuriy Zelenin
Faculty for Economy and Management,
Kiev National Economic University named by Vadym Hetman, Kiev, Ukraine
yuriy.zelenin@gmail.com

KEY DETERMINANTS OF THE FORMATION OF THE BUSINESS-MODEL OF AN ADULT EDUCATION INSTITUTION IN UKRAINE

The article defines the peculiarities of forming a business-model of an adult education institution in vie of the sectoral aspects and the specific functioning of the enterprise of this sphere in Ukraine. It is proved that the use of the proposed key determinants will facilitate the sound development of the business-model of an adult education institution.

Keywords: business-model, adult education institution, value creation network, educational space.

Каламан Ольга
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, докторант
Одеська національна академія харчових технологій
kalaman.olga@gmail.com

АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЇ» В КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗРУШЕНЬ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

В дослідженні проаналізовано основний зміст поняття «конкуренція» у працях видатних вчених економістів. Показана еволюція та основні напрями розвитку наукових шкіл щодо трактування та основного змісту. Зображено на чому сфокусований поведінковий підхід в конкурентній боротьбі з урахуванням цінових характеристик конкуренції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, ринок.

Актуальність. Конкуренція є об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених протягом більш ніж двохсотлітнього періоду. Перші згадки конкуренції відомі ще з давніх часів. Відомий в наші дні термін конкуренція походить від німецького слова konkurrenz, що має латинський коріння і складається з двох слів - concurro/concurencia, які можна перевести як зіткнення і злиття. Ці слова використовувалися для того, щоб позначити процеси взаємозв'язку і взаємодії. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища виступають поведінковий, структурний і функціональний підходи.

Завдання. Кожен з підходів властивий одній з економічних концепцій, яка відповідає розвитку економічної думки певного періоду часу, тому доцільним є аналіз

поняття «конкуренції» в контексті перспективних стратегічних зрушень сучасної економіки

Результати дослідження. Поведінковий підхід до розкриття сутності поняття конкуренція характерний для класичної політичної економії. Основними теоретиками цього напряму економічної думки є такі вчені, як А. Сміт і Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, К. Маркс і Ф. Енгельс. Відправною точкою становлення і подальшого розвитку поглядів на феномен конкуренції вважається робота засновника політекономічної концепції Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». Поведінковий підхід до трактування поняття конкуренції А. Сміта ґрунтується на принципі «невидимої руки». Даний принцип полягає в тому, що кожен індивідуум, який переслідує лише свої егоїстичні цілі, як би спрямовується невидимою рукою провидіння в інтересах досягнення найбільшого блага для всіх. Таким чином, конкуренція втілюється у вигляді механізму врегулювання відносин між ринковими агентами і забезпечення функціонування економічних законів. Феномен конкуренції у А. Сміта має позитивні якості, оскільки призводить до більш ефективного розподілу та використання ресурсів [1].

Можна виділити наступні змістовні особливості, які притаманні поняттю конкуренція, на думку А. Сміта:

- ціновий характер - конкуренція нерозривно пов'язана з попитом і пропозицією. Дефіцит товару призводить до конкуренції серед покупців, що супроводжується підвищенням ціни. Надлишок товару призводить до конкуренції серед продавців, що зводиться до зниження ціни. Ціна є основним знаряддям в конкурентній боротьбі;

- рівноважний характер - конкуренція наближає ринок до якоїсь точки рівноваги за допомогою взаємодії попиту і пропозиції. Ця умова зароджує характеристики досконалого конкурентного ринку: рівний і повний доступ усіх учасників ринку до інформації, наявність великої кількості продавців і покупців, з яких кожен учасник окремо не може впливати на ринкову ціну, відсутня продуктова диференціація.

Таким чином, А. Сміт визначає конкуренцію як вільне, загальне суперництво між суб'єктами ринку за найбільш вигідні умови продажу і покупки товарів, що приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Особливість трактування А. Сміта полягає в тому, що конкуренція втілюється у вигляді довгострокової тенденції, переваги якої найбільшою мірою реалізуються в довгостроковому періоді.

Істотний внесок в розширення і доповнення теорії конкуренції зробив послідовник А. Сміта - Д. Рікардо. Будучи продовжувачем ідеї А. Сміта про цінове регулювання ринку за допомогою конкуренції, автор став творцем теоретичної моделі досконалої конкуренції в рамках функціонування ринкової системи в довгостроковому періоді. Особливою умовою функціонування моделі є те, що ціни формуються під впливом попиту та пропозиції в конкурентній боротьбі. В даному підході автор не враховує аспекти державного регулювання ринку, географічних особливостей, а також ступінь його монополізації. Д. Рікардо, будучи прихильником політики економічного лібералізму, зумовив подібне нехтування тим, що в довгостроковому періоді дані аспекти не мають вирішальної ролі в розвитку і формуванні конкурентних відносин [2].

К. Маркс і Ф. Енгельс - одні з останніх представників класичної політичної економії - розглядали теорію конкуренції з точки зору вартісного підходу. На думку авторів, конкуренція виступає засобом забезпечення функціонування механізму щодо перенесення капіталу з однієї галузі в іншу, тим самим встановлюючи середній рівень норми прибутку в економіці. К. Маркс і Ф. Енгельс встановили, що конкуренція охоплює не тільки окремі сегменти ринку, а й цілі галузі, тим самим визначивши масштаби конкурентної боротьби, яка набуває як внутрішньогалузеві, так і міжгалузеві форми [3].

Незважаючи на те, що поведінковий підхід був притаманний в основному представникам класичної політекономії, ряд представників неокласичної течії економічної думки продовжили розвивати цей підхід в своїх навчаннях. Серед таких авторів можна виділити найбільш представницькі фігури зарубіжних вчених, такі як А. Маршалл і М.

Портер. А. Маршалл є засновником неокласичного напряму економічної науки. Автор виділяв досконалу конкуренцію як фундамент ідеальної моделі господарювання, з точки зору якої розглядав діяльність економічних агентів. Застосувавши феномен досконалої конкуренції для обґрунтування дії механізму встановлення рівноваги, він зумів дати його більш повне обґрунтування за допомогою дії законів граничної продуктивності та корисності. Таким чином, Маршалл використовував принципи маржинальної школи економічної думки, представником якої і був, для обґрунтування ідеї досягнення рівноваги, згодом зазначивши її лише як окремий випадок. А. Маршаллу належить ідея нової моделі конкуренції, яка виступила результатом критики досконалої конкуренції, - монополістична конкуренція [4].

М. Портер також є прихильником поведінкового підходу до трактування поняття конкуренція. Відмінною особливістю робіт автора є те, що йому вдалося представити комплексний підхід до розуміння суті феномена як динамічного процесу, а також точно позначити цілі і описати способи ведення конкурентної боротьби. Портер висуває і обґрунтовує концепцію п'яти сил конкуренції:

1. Загроза вторгнення нових конкурентів.
2. Загроза появи товарів-замінників.
3. Економічний потенціал постачальників.
4. Економічний потенціал покупців.
5. Суперництво серед існуючих конкурентів [5].

Концепція «п'яти сил Портера» дозволяє визначити детермінанти, які надають найбільший вплив на господарюючі суб'єкти в умовах ринкової конкуренції. Комплексний підхід реалізується за допомогою залучення до процесу конкурентної боротьби не тільки конкурентів-виробників, а й постачальників і споживачів [5].

Таким чином, поведінковий підхід сфокусований на тому, як економічні суб'єкти реалізують себе в конкурентній боротьбі з урахуванням цінових характеристик конкуренції. В рамках нових економічних умов поведінковий підхід до розкриття сутності поняття «конкуренція» особливо актуальний з позиції формування конкурентних переваг, в аспекті знову підвищеного інтересу до класичної політекономії.

Поряд з поведінковим підходом до конкуренції, з розвитком математичного апарату в XX ст., в економічну теорію став проникати, а пізніше міцно укорінився структурний підхід до розкриття сутності явища конкуренція. Найбільший внесок у становлення і розвиток структурної концепції конкуренції внесли і такі автори, як А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Дж. Кейнс, К. Р. Макконелл, С.Л. Брю та С. Фішер. В рамках зазначеного підходу конкуренція розглядається як структура ринку або ринкова ситуація, що склалася.

А. Курно одним з перших висунув припущення, що досконала конкуренція - це не що інше, як ідеальна модель, і є лише одним з можливих типів структур ринку. Теоретично можлива структура ринку, що характеризується відсутністю обмежень для реалізації конкурентної боротьби, необмеженою кількістю виробників і покупців та абсолютно еластичною кривою попиту. Так, відштовхуючись від цього припущення, автор заклав основи теорії чистої монополії і дуополії [6, 7].

До початку XX ст. складається статистична модель конкуренції і монополії - два протилежних стану ринку, проміжні стани або структури між якими були відсутні. Д. Робінсон привнесла в економічну теорію ідею недосконалої конкуренції. Теорія недосконалої конкуренції з'явилася спробою автора подолати існуючий розрив між монополією і конкуренцією.

Якщо з часів навчання А. Сміта було прийнято брати до уваги лише ціновий характер конкуренції, то Д. Робінсон виділяє і інші характеристики конкурентної поведінки господарюючого суб'єкта (фірми): рівень якості продукції, рівень обслуговування клієнта, величина транспортних витрат, витрати на рекламу і репутація фірми та інші невиробничі витрати (витрати обігу) [8].

Одним з найбільш значущих досягнень автора можна вважати результати її досліджень в області взаємозв'язку попиту і конкуренції. Так, Дж. Робінсон перша вказала на наявність зв'язку між досконалою конкуренцією і ціновою еластичністю ринкового попиту фірми [8]. В цілому ж можна сказати, що для Дж. Робінсон досконала конкуренція залишається ідеалом ринкової економіки, а будь-які відхилення від подібного ідеалу в реальності повинні бути відповідним чином скориговані державною політикою [9].

Е. Чемберлін поклав початок дослідженню конкуренції як динамічного процесу, розробив модель монополістичної конкуренції, яка являє собою синтез монополії і конкуренції. Автор міркував про те, що досконала конкуренція і монополія в чистому вигляді не існують в реальному світі. Він вважав, що реальні ринкові структури характеризуються переважанням ознак однієї чи іншої моделі (типу). В якості фундаменту монополістичної конкуренції автор розглядав диференціацію [10]. Тому, якщо продукт диференційований, то кожен продавець є одночасно і монополістом, і конкурентом, таких господарюючих суб'єктів можна охарактеризувати як «ринкових монополістів».

Дж. Кейнс здійснив спробу усунути негативні явища, пов'язані з функціонуванням монополії на ринку. Внесок автора високо оцінений сучасними економістами, оскільки саме Кейнс на сторінках своїх робіт заявив, що ринкова економіка не є досконалою і не може стійко і безпечно функціонувати, і розвиватися без втручання держави [11]. К. Макконелл, С. Брю та С. Фішер, можна сказати, узагальнили попередній досвід. Будучи представниками традиції неокласики, вони використовували структурний підхід до аналізу конкуренції і позначали чотири основні ринкові ситуації. Визначивши чотири структури ринку і застосувавши функціональний метод дослідження, вони виявили особливості кожного з чотирьох типів: поступове зниження кількості учасників конкурентної боротьби, розширення диференціації продукту, збільшення перешкод для переливу капіталу між галузями. Для кожної ринкової ситуації (структури) автори формують свою конкурентну стратегію в короткостроковому і довгостроковому періодах. Формування конкурентної стратегії виходить з витрат виробництва, що робить істотний вплив на попит і пропозицію, встановлення цін і обсяги виробництва [9].

Висновки. Таким чином, в рамках структурного підходу до розкриття економічної сутності конкуренції акцент був зміщений з боротьби між господарюючими суб'єктами на аналіз структури ринку. Результатом такого підходу стало обґрунтування наступних структур ринку: досконала конкуренція та недосконала конкуренція, яка представлена чистою монополією, олігополією і монополістичною конкуренцією.

Список використаних джерел

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Петрозаводск: «Петроком», 1993. – 319 с.

2. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения/ Д. Рикардо. – Петрозаводск: Петроком, 1993. – 159 с.

3. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.3. / К. Маркс. – М.: Политиздат, 1978. – 197 с.

4. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ. / А. Маршалл. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 310 с.

5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.

6. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. – М.: Дело Лтд, 1994. – С. 297–298.

7. Cournot A. Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses / A. Cournot Paris, 1838

8. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. Робинсон. М., 1989. – 302 с.

9. Гуляев Г. Ю. Эволюция теории конкуренции / Г.Ю. Гуляев // Известия ПгПу им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 317–321.

10. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин. – М.: Центр, 1997. – 302 с.

11. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – М.: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.

Kalaman Olga

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Logistics, PhD

Odessa National Academy of Food Technologies

ANALYSIS OF THE COMPETITION CONCEPT IN THE CONTEXT OF PROSPECTIVE STRATEGIC SHIFTS OF MODERN ECONOMY

The study analyzes the main content of the concept of "competition" in the writings of prominent economists. The evolution and main directions of the development of scientific schools in terms of interpretation and basic content are shown. What is the focus of the behavioral approach in competition with regard to price characteristics of competition?
Keywords: competition, competitive strategy, market.

Katsitadze N., PhD.,
Associate Professor, Doctor, Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Nana.katsitadze@tsu.ge

Tushishvili A.,PhD student
Faculty of Business Technologies,
Georgian Technical University
Alexander.tushishvili@gmail.com

CONTEMPORARY CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS (MICE) TOURISM

Annotation: *The purpose of the present paper is to promote development of the forms of tourism that can be more beneficial to the country. The current trends developing around the world are studied; the possible positive effects caused by the development of business tourism are analyzed. Encouraging and hindering factors for the development of business tourism are identified and analyzed; the ways for overcoming the problems are proposed.*
Keywords: *MICE tourism, Business tourism, Tourism market.*

Introduction. Business tourism represents a profitable and dynamically developing tourism sector. It plays an important role in the development of national economy of any country and actively determines its integration in the world market. It is based on MICE industry, whose Global Market is valued at USD 882.84 Billion in 2018 and expected to reach USD 1546.69 Billion by 2025 with the CAGR of 12.46% over the forecast period [1; 12]. The MICE industry refers to a specialized niche of group tourism dedicated to planning, booking, and facilitating conferences, seminars, and other events, and it is the highest revenue contributor to the travel industry.

Purpose. The purpose of the paper is to study and analyze the trends of MICE tourism development around the world and the obstacles that emerge in modern conditions. Considering the results of the study will help the organizations operating in business tourism and the destinations interested in this form of tourism to succeed in the international MICE tourism market.

The paper uses the research methods such as logic and system analysis, synthesis, analogy as well as historical methods of analysis.

The information base for the research is made on the functioning of the tourism market official data provided by international organizations in the field of tourism (WTTC, UN, International Congress and Convention Association, UNWTO, MICE Forum, GBTA).

Discussion of the results

Priorities of business tourism. In scientific and popular literature the term “MICE Tourism” is often used instead of the terms “business tourism” and “business travel” as the term “MICE Tourism” most precisely reflects the purposes of this segment and the structure of this direction of tourism. It includes: M-meetings (councils, negotiations, presentations), I-incentives (rewarding travel, motivation programs, stimulation of partners and stimulation of loyalty of employees), C-congresses (conferences, forums, conventions) and Exhibitions (participation in

cultural, musical, sports and corporate events/exhibitions). The terms "business tourism" and "business travel" are considered to be synonyms and in the dictionaries of tourism terminology they are largely interpreted as travel for commercial, state or educational purposes [6; 9; 10], while MICE is a business-orientated tourism segment involving obligatory (or non-discretionary) travel [6].

In the modern world, tourism has emerged as one of the most powerful economic sectors and due to its high economic performance it is attractive to the countries with various level of economic development.

According to international experts, MICE tourism is expected to grow further as increasing number of corporate meetings and events from the business sectors is expected to drive the market growth. This has created the huge opportunity to expand the tourism services for the corporate world which is beneficial to the event planners, hotels and event spaces. The hospitality sector is accounted for about 40 to 60 % of their revenue generated in the MICE industry.

Global business tourism expenditures amounted to $ 1.4 trillion in 2019 [1;3], which means that business tourism accounts for over half of global tourism expenditures. According to the World Tourism Council (WTC), approximately 60% of tourism industry is taken up by business tourism, while business tourists themselves comprise only 25% of the total international tourist flows which indicates high solvency of this segment.

In addition to its dynamic growth and high financial revenues, the attractiveness of business (MICE) tourism is caused by its high multiplier effects, in particular:

- Direct Contribution - Direct Revenue (The MICE industry, business tourism, is known to generate higher spending per capita as compared to leisure tourism. It also affects seasonality control and employment. Direct Contribution - The MICE industry generally reduces seasonality within the overall travel and tourism industry, as most MICE volume occurs during the off-peak seasons [5;11].
- Indirect Contribution - This includes Foreign Direct Investment (FDI). Hosting an exhibition is one medium that can channel products and services to potential buyers on a regional and global scale; attending conventions can also expand the partnership pool for delegates who usually come from the same industry. There's also spurring of technology and innovation, as countries attempting to promote the MICE industry must strive to develop or at least encourage necessary development to keep national technological offerings on par with global standards. There are new ideas, knowledge and insight, as MICE events have proven to be very useful in terms of bringing them to countries, service providers and attendees. The MICE industry has become a channel that allows information and knowledge to spread wider and faster especially in this era of globalization. It can also influence the climate of local businesses, which, in turn, can directly influence the strategic direction of certain industries. Moreover, growth in the industry can also help improve local businesses' procurement and manufacturing standards [5;11].

The MICE market refers to a specialized group of tourism committed to planning, booking, and facilitating conferences, seminars, and other events. This industry includes the number of factors, where agents are working in this field to provide a full range of travel and conference services for business groups and events of longer duration. Despite successful experience in this field, one of the most challenging things in this sector is to maintain the service standards in accordance with intense competition in the tourism industry.

New opportunities in the business tourism market. Changes in the motivations of tourists in the international market and the emergence of new trends in tourism have been reflected in the trends of MICE tourism development. First of all, this change was resulted in the shift of tourist flows to new geographical areas, which, in turn, caused changes in tourist centers around the world.

In terms of MICE tourism, China took the leadership over the U.S. and European countries. Mice tourism growth rate in China was 9%-11% in 2017-2018. High growth rates (11-12%) are also observed in India's MICE industry [8 13].

Corporate travelers are choosing the MICE tours to promote their businesses which is a good combination of business activity and sightseeing relaxation. The MICE industry has been gaining importance over past few years, since meeting planners and travel agents are organizing the corporate incentive travel programs to reward the employees for reaching specific targets.

"An incentive is not a nice trip to reward an employee; it is an opportunity to interact, learn and experience. We're seeing a new generation of global citizens that are committed to the idea of an open and interconnected world,"[2] According to the BCD Meetings and Events "What's Trending" report, destinations need to look at creating experiences, with travelers increasingly seeking to participate in cultural exchanges, connect with nature and history, and have meaningful and environmentally responsible trips. "It's no longer enough to provide the basics — people want to be 'wowed' [2].

The features of the MICE tourists described above provide a good opportunity for the development of business tourism in weak economies with rich natural and cultural resources, which can be offered to tourists in combination with MICE tours.

In our opinion, from this perspective an interesting experience is observed in Georgia's MICE tourism market. This can be formulated as a concept of two-stage development of MICE tourism in two directions.

On the initial stage of development, the first direction is based on the development of business tourism through organizing small and medium-sized meetings without large conventional centers. The main contributor of which is infrastructure resources for small and medium-sized high-class hotels in the regions (mainly at resorts and recreational areas), which were initially built to meet the needs of the tourists of other tourism segment[5].The strategy of transferring business tourism to the regions is based on the motivations of modern tourists to get more benefits from one tour (business tourism + recreation+ wine tour+ spa, etc.)[4;5]. Initially, this strategy is based on attracting tourists from internal market, neighboring markets and geographically relatively near countries and subsequently generating a distant target market. Such an approach to MICE tourism development will contribute to:

- Selling more MICE and related tourism products on international markets, staying of tourists in the country for a longer period of time and consequently, increasing tourism costs;
- MICE tourism, which is based on the development of hotels, in turn, contributes to the development of hotel business in the non-seasonal period based attracting high-income segment;
- The concept of business tourism development in the regions leads to inclusive development of the sector[5].

The second direction of MICE tourism development is based on the strategy of implementing low-scale and high-intensity business tourism based on improving branded hotel infrastructure and event management services in the capital and large cities of the country[5].

The second stage of MICE tourism development involves the creation of a congress center based on gaining the experience and resources and attracting large business tourism clients with the active involvement of state marketing mechanisms and tools. The concept presented here will be an effective model for the countries like Georgia with low financial resources but with rich tourism resources.

This is also a good possibility for the countries, from Asia to Latin America, to expand their offerings outside of major cities as they look to tap growing demand for social and cultural engagement opportunities, which are often available near natural and historic sites away from large urban centers. This can also help to revive traditional tourist destinations, as business attendees increasingly wish to travel with their partners or families [5].

Peru and Morocco represent two good examples of nations that are leveraging their cultural heritage to provide expanded engagement opportunities for the MICE segment. In the former, the capital city of Lima offers up its gastronomy and connectivity with the city of Cusco

in the south-east, allowing conference delegates to extend their stay for a few days and visit the UNESCO World Heritage site of Machu Picchu [8].

Technologies vs. MICE tourism. Modern technology is another major trend that could completely change the MICE industry as many corporations adopt e-conferences as a substitute for face-to-face meetings and conferences. The major restraint for the growth of the MICE industry is the operational cost associated with these companies. However, the use of teleseminars and virtual meetings to eliminate travel expenses may prove to be a significant growth opportunity in the future.

Looking ahead to the following years, 63% of executives in the MICE tourism sector expect an increase in virtual attendance at events, according to a survey carried out by the MPI (Meeting Professionals International) association among its associates [8].

Therefore, while technologies make MICE industry cheaper, MICE tourism is harmed. In response to this circumstance, the annual report of IBTM highlights the need to "create experiences", which will require more creativity, logistical efforts, etc. by tourism companies and destinations. In addition, the experts of MICE tourism note that there is a strong demand for face-to-face meetings, interaction with peers and listening to experts in their specific fields. This consideration should be also effectively used.

In our opinion, the measures taken in this direction should be based on the trends and an accurate analysis of the demand from potential segments. For instance, international experts note that for incentive travels, the cost per person increases from 3,000 to 4,000 dollars." But beware, because 60% of customers see that costs (flights, hotel, etc.) are growing faster than travel budgets. [2] This means that the destination policy should focus on promoting the activities of low-cost transportation companies.

The leading players in the MICE industry focus on providing customized solution to consumers as their key strategies to gain a significant share in the market. Strategies such as partnership or acquisition of similar companies or related companies in this case travel agencies, tourism company, or event management service company help these companies to expand their service portfolio.

Threats. Along with the global economic downturns, tourism is particularly sensitive to the incidents such as terrorist acts and epidemics.

The recent report by Ostelea School of Tourism & Hospitality recalls that Turkey “has lost more than 45% of the events it held, after the incidents suffered in the last two years” [7;8].

On the other hand, Paris, after the attacks in 2015, "has partially recovered its stability in the tourism sector in a record time, with a year-on-year growth of 7.4%"[7;8].

The coronavirus has the potential to threaten the entire global business travel industry. According to a new lightning poll released today by the Global Business Travel Association (GBTA), the virus could potentially cost the industry $46.6 billion per month. That translates into $559.7 billion annually, or 37% of the industry’s total 2020 forecasted global spend [3].

MICE events and MICE tourism include mass gathering, which makes it even more sensible to crises. In addition, as practice shows, even in case there is some doubt about such threat, meetings can be easily replaced by competing technologies. Given this, organizers of MICE tourism should be able to assess the situation in a timely manner and since it is impossible to neutralize the above threats, the companies operating in tourism business and destinations should have alternative plans in place.

Conclusions. There are three fundamental challenges identified in the study that must be taken into consideration by destinations interested in MICE tourism development. These are as follows:

Sensitivity to security, which requires the existence of an alternate plan and creation of an image of a safe destination; Technologies that can be considered as a competitor of MICE tourism; and Personalized offerings, which can be achieved based on the increase in creativity and the range of services.

References

1.Allied MarketResearch. https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-marke. (accessed 03.10.2019).

2. Garland C. TOP TRENDS TAKING OVER MICE TOURISM IN 2018. https://www.tourism-review.com/mice-tourism-trends-include-security-technology-experience-news10464 (accessed 10.02.2020).

3. Global Business Travel Association https://procurecontravel.wbresearch.com/mediapartners/global-business-travel-association-gbta. (accessed 30.02.2020).

4. Katsitadze, N., Natsvlishvili, I., 2017. Development Opportunities of MICE Tourism in Developing Countries: Case of Georgia. International Journal of Business and Management Studies, 06(01).

5. Katsitadze N. (2018) [State Policy in Tourism – Business (MICE) Tourism in Georgia, "Economics and Business," vol. XI, #4, pp.127-145.

6. Lenon J. Tourizm Statistiks: International Perspeqtives and current issues, 2003. P.106;

7. MICE Industry by Event Type: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018., April 2019 .,pp186https://www.reportbuyer.com/

8 .Oxford Business Group., Security and engagement key to growth in the global MICE industry.,

https://oxfordbusinessgroup.com/(accessed 28.02.2020).

9. Robinson P., Tourism: The Key Concepts, 2012, PP. 18-22;

10. Swarbrooke J., Horner s., Busines travel and Tourism., 2001., Butterworth-Heinemann. PP.3-13;

11. Property and copyrighted by Thailand Convention & Exhibition Bureau (Public Organization) http://msi.citu.tu.ac.th/uploads/news/file/20150820/en-bhlmprt01347.pdf. Last retrieved 09.09.2018;

12.UNWTO GlobalReport on the Meetings Industry https://www.unwto.org/archive/middle-east/publication/global-report-meetings-industry (accessed 28.02.2020).

Kharaishvili E.

Professor of the Department of Microeconomics,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Tbilisi, Georgia
eter.kharaishvili@tsu.ge

INNOVATIONS FOR INCREASING PRODUCTIVITY IN AGRICULTURE AND ENSURING FOOD SECURITY (THE CASE OF GEORGIA)

Summary. *On the basis of comparative analysis the paper concludes that the level of productivity in agricultural sector of Georgia is low. The key factor for solving the problem is to create an innovation-based agricultural model.*

The factors that hinder innovation development and productivity growth are identified in the paper. Recommendations for innovative development and productivity growth in agriculture are suggested.

Key words*: innovation, productivity, agriculture, food security.*

Introduction. Development of agricultural sector is of particular importance for Georgia. Agriculture in Georgia has always played an important role in ensuring food security and increasing wealth. Nevertheless, food production has reduced in recent decades, the level of self-sufficiency with domestically produced food and incomes are low, poverty level in rural areas is high and the deficit of food is covered by imported products [12]. Food balance sheets show that ensuring food security for the population in Georgia remains one of the major challenges. It is enough to note that according to the data of 2019, the self-sufficiency ratios of wheat, meat and vegetables are low (15%, 52%, 59% respectively) [5]. Household expenditures on food account for 43% of total consumer spending [15].

In a number of official documents, agriculture is regarded as a strategic and priority area by the Government of Georgia. In addition, the country is trying to achieve progress in this area

through various programs. Infrastructure projects have been implemented in this sector, preferential agro credits have been applied for agribusiness development [11], etc. However, the risks in agri-food production are high, revenues in this field are low, interest rates on agro-loans are still high. By using preferential agro-credits, it is possible to increase infrastructure capacity, introduce modern technologies in production and develop value-added integration processes in agribusiness. In addition, the leasing service, which is one of the most important sources of financing of private sector in other countries, is not properly developed in Georgia [11]. Food production has declined in Georgia over the last decade, self-sufficiency ratio for locally produced food products is low.

Agriculture in Georgia has traditionally played a crucial role in the provision of food to the population and improvement of welfare. However, food production has decreased in last decade, the level of satisfaction of the population with local food products is low [8]. Today, almost half of Georgia's population is employed in agriculture while the sector accounts for only 6.9% of the country's GDP [13]. Therefore, a large part of the population creats only a small amount of GDP. The analysis of the above indicators shows that the level of productivity in rural areas is quite low and the opportunities of innovative development are not used in the sector. Accordingly, the study of these problems is very important for Georgia.

Purpose. The purpose of the research is to identify the ways for improving productivity in agriculture and food security in Georgia based on analyzing opportunities for innovative development.

Various methods are used in the research process; in particular, the level of problem development is studied through bibliographic research and the key paradigms are identified. The data provided by the National Statistics Office of Georgia, the Ministry of Agriculture of Georgia, as well as the policy documents of the Parliament of Georgia are studied through empirical research. Analysis, synthesis, induction and other methods are used for selecting and grouping the data, identification of similarities and differences and revealing the tendencies.

Results. Ensuring food provision to the population still remains one of the main problems of the economy in many countries. In addition, creating a high productivity agricultural model is considered as the main way to solve the problem. It is also observed that sustainable food security highly depends on the development of agriculture [6].

Growth of productivity is impossible without innovative development. Nowadays, formation of a competitive model of agriculture is directly determined by innovations.

An analysis of production trends in agricultural sector of Georgia showed that competitiveness of the most of agricultural food products is low [12] and the growth rates do not provide possibilities for intensive development of the sector; therefore, the problem of food security can not be resolved and sustainable food security can not be achieved without the introduction of innovations in the short term [12].

Opportunities for applying innovations in agricultural sector of Georgia are quite limited. In general, Georgia is ranked 60th with 26.7 points in overall innovation index and 67th with 41 points in spending on innovations. The innovation efficiency ratio of the country is 0.7 and holds 67th position among 128 countries [4]. Based on these indicators, it is possible to conclude that Georgia needs to encourage research and innovation, introduce innovative technologies in education, support private sector to create and introduce innovations and encourage creation and production of innovative products.

In the modern world, growing economy, including agriculture, is based on innovations. Innovative development and productivity in Georgian agriculture is hindered by the following factors:

- Small-scale production and land fragmentation;
- Unused resources, especially uncultivated arable land;
- Very small number of innovative enterprises in rural areas, which does not substantially encourage economic growth;

- Underdeveloped retail and wholesale food markets, poor innovation infrastructure;
- Lack of financial resources of companies for developing innovative businesses;
- Mostly outdated technologies are used in the sector, which has a negative impact on the competitiveness of products, especially in international markets;
- Low level of cooperation;
- Low level of knowledge of farmers on modern technologies and achievements;
- Vague and imperfect state policy documents on innovation activities, etc.

Scarcity of land represents the main hindering factor for increasing productivity in the sector. Georgia belongs to the countries with scarce land resources; however, the resources are not used effectively. Isreal is also a small country, but while agricultural land accounts for 49% of the total land fund in Georgia, the respective indicator in Israel is 20%. As seen, Israel has twice as less agricultural land than Georgia. However, Israeli agriculture is considered as a high-yielding phenomenon by the world experts. To prove this, it is enough to note that in terms of such limited resources of the land fund, 3.7% of Israel's farmers produce enough to meet almost 95% of their population's needs [14]. The number of people employed in agricultural sector in Isreal account for a small share of total employment; however, the volume of goods produced by them significantly exceeds the corresponding indicator in Georgia. Therefore, application of inclusive innovative approaches is vital for Georgian agriculture. Using inclusive innovative approaches will allow to increase production growth rates in line with Georgia's agricultural development priorities. In this regard, it is desirable to use competitive models of agribusiness and the experience of the leading country such as Israel.

Increasing productivity in agriculture can also be achieved through the cultivation of uncultivated arable land [7]. Currently, only one third of arable land is cultivated in Georgia. Therefore, there is a good potential for expansion in the future, but development of intensive, innovation-based production will be needed.

Both the wholesale and retail food markets operating based on modern technologies play an important role in the growth of agricultural productivity in developed countries [10]. Such markets are located in economically and socially advantageous areas and they have promising opportunities for development and modernization. Markets are managed through information systems, products are diversified, losses in the food supply chain are minimized, subsidies and incentives programs are implemented where needed, the design of the food markets is highly developed, etc.

Increasing agricultural productivity and preserving and enriching natural resources at the same time is vital for farmers, so that they can increase food supply globally on the basis of sustainable development. In this respect, the success of developing countries in increasing agricultural productivity will have a significant impact on improving the sustainability and flexibility of food markets, increasing food security, improving welfare, and promoting sustainable development [9].

The advice provided by highly qualified agronomists, experts and other specialists, as well as the application of knowledge throughout the production and supply chain of agricultural products are highly important for productivity growth. However, currently there is a shortage of highly skilled specielist and the supply chain is underdeveloped in Georgia. With the purpose to ensure food security and environmental protection, sustainable systems of innovation (SAIS) need to be developed in agriculture. Application of such systems requires increasing the share of young specialists along with the experienced ones in the total number of employees. Currently, the desire of the young people to be employed in the sector is not high [14]. This is mainly due to the low level of profitability in the sector.

Expanding farmers' skills and knowledge, providing education and business links play a special role in the growth of productivity. It should be taken into consideration that an effective link between education, science and business for innovative development of the economy is

developed in entrepreneurial universities [2]. Such model of universities supports sustainable development of economy [3] and creates a cluster around it [1].

Conclusions. Through elimination of the factors hindering the introduction of innovations in agriculture, it is expected to achieve modernization of agriculture, development of innovative enterprises and infrastructures and increase of production scales, which, in turn, will ensure economies of scale through increased productivity, increasing competitiveness of the sector and solving the problem of food security.

References

1. *Gagnidze, I.,* From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach, *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 3, No. 2, (2018), pp.181–196, DOI: 10.1504/IJMABS.2018.10011650.

2. *Gagnidze, I.,* The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy, III International scientific and practical conference "Strategic Imperatives of Modern Management", KNEY, Kyiv, (2016), pp. 186-192. http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf.

3. *Gagnidze, I.,* The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach), Kybernetes. Vol. 47 Issue: 2, (2018), pp. 409-424. https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114.

4. *Georgia in the Global Index of Innovations* https://idfi.ge/ge/georgia-in-innovations-global-index.

5. *Geostat*, Food Security, Food Balance Sheets https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/297/sasursato-usafrtkhoeba.

6. *Giovannucci, D., Scherr, S., Nierenberg, D., Hebebrand, C., Shapiro, J., Milder, J. & Wheeler, K.*, Food and Agriculture: The future of sustainability, 2012.

7. *Increased productivity in agriculture can be achieved through the cultivation of arable land*, Europe for Georgia, http://eugeorgia.info/ka/article/534/soflis-meurneobashi-mwarmoeblurobis-zrda-daumushavebeli-miwebis-atvisebitaa-shesadzlebeli/.

8. *Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Gela Mamuladze, G.,* Vegetable market: competitive advantages of Georgian product and competition challenges, Journal Innovative Marketing, Issue #3. https://businessperspectives.org/journals/innovative-marketing/issue-296/vegetable-market-competitive-advantages-of-georgian-product-and-competition-challenges.

9. *Kharaishvili, E., Lazariashvili, T., Natsvlishvili I.,* Agro Tourism for Economic Development of Related Sectors and Sustainable Well-being (Case of Georgia). Borders without Borders: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. Book of Abstracts. 6th Business Systems Laboratory International Symposium. Pavia, Italy, January 21-23, (2019), pp. 200-202 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf.

10. *Kharaishvili, E., Natsvlishvili, I.,* Markets of Georgian Agro-Food Products and Export Stimulating Economic Policy. Globalization And Business, #8, (2019), pp. 44-53

11. *Kharaishvili, E.,* The Impact of Preferential Agro Credit on the Development of Agribusiness in Georgia, ECOFORUM, Volume 7, Issue 1(14), (2018).

12. *Kharaishvili, E.,* Challenges for sustainable food security in Georgia, XV EAAE Congress in Parma: Towards Sustainable Agri-Food Systems: Balancing between Markets and Society, Parma, Italy, 29 August – 1, (2017).

13. *National Accounts of Georgia* (Statistical publication), Tbilisi, (2020), p. 24.

14. *Regarding the need for a state strategy for the consolidation of agricultural land* http://eugeorgia.info/ka/article/632/sasoflo-sameurneo-miwebis-konsolidaciis--saxelmwifo-strategiis-aucileblobis-shesaxeb/

15. *Share of household food expenditure in total consumer spending* https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/297/sasursato-usafrtkhoeba

Коба Вячеслав, д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій,
koba250944@gmail.com

Пилипенко Олена, к.е.н., доц.,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій,
O_V_Pylypenko@ukr.net

Городецький Михайло,
аспірант,
Державний університет інфраструктури та технологій,
koba250944@gmail.com

МІСЦЕ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

На основі порівняльного аналізу змісту понять «маркетинг» та «клієнтоорієнтований підхід» встановлено, що у базових функціях ці концепції збігаються. Це дозволило дійти висновку, що клієнтоорієнтованість є розвитком та поглибленням ідей маркетингу в сучасних умовах. Надано авторське формулювання дефініції «клієнтоорієнтованість».

Ключові слова: *клієнтоорієнтований підхід, маркетинговий підхід, CRM-система, лояльність, клієнтський досвід.*

Актуальність. Сьогодні рівень обслуговування клієнтів у ланцюжку «виробництво (продуктів, послуг) – реалізація – споживання» є основним фактором успіху в бізнесі. Якісний сервіс значно збільшує рівень лояльності споживачів та їх бажання платити, що впливає на збільшення обсягів продажу та забезпечує прибутковість компанії. Неякісне обслуговування призводить до втрати клієнтів і частки компанії на ринку. Концепція обслуговування на основі клієнтоорієнтованого підходу передбачає додаткову цінність продукту для клієнта, логістичний сервіс, доставку продукту до клієнта в певний час та певне місце, що забезпечує просторову та часову реалізацію попиту.

Постановка завдання. Більшість компаній і фірм у світі й Україні вважають, що вони використовують клієнтоорієнтований підхід у роботі зі споживачами товарів та послуг. Проте дефініція «клієнтоорієнтованість» та поняття «клієнтоорієнтований підхід» не усталена, в науковій літературі багато відповідних формулювань як закордонних, так і вітчизняних вчених [1-6]. Багато уваги цьому питанню приділила Папенко Л. М., якою в праці [5] класифіковано існуючі підходи до визначення сутності поняття «клієнтоорієнтованість» у відповідних наукових публікаціях за трьома групами:

- з позицій визначення клієнтоорієнтованості як стратегії або способу ведення бізнесу;
- з позицій визначення клієнтоорієнтованості як уміння, інструменту або характеристики бізнесу;
- з позицій визначення клієнтоорієнтованості як клієнтського досвіду або оцінки клієнта.

Проте, у наявних дефініціях поняття «клієнтоорієнтованого підходу» відсутнє визначення місця такого підходу у системі маркетингу підприємства, що звужує ефективність використання клієнтоорієнтованості як типу взаємодії зі споживачами продуктів (послуг).

Результати дослідження. Нами був виконаний порівняльний аналіз існуючих визначень понять «маркетинг» та «клієнтоорієнтований підхід» у зарубіжних та вітчизняних наукових публікаціях (табл. 1). Американська асоціація маркетингу у 1985 р. визначила, що «маркетинг» подається як процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхами обміну (каналами

збуту) для досягнення мети окремих осіб та організацій [7]. Коротко кажучи, «маркетинг – це передбачення, управління і забезпечення попиту на товари, роботи, послуги організацій, людей, територій та ідей на основі обміну» [8].

Що стосується клієнтоорієнтованого підходу, то найбільш повне визначення останнього, з нашої точки зору, було сформульовано в роботі [5]. За цим визначенням, клієнтоорієнтованість – це сучасна концепція управління підприємством, в основі якої лежить знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби. Метою реалізації клієнтоорієнтованого підходу у діяльності компанії є зростання обсягів продаж, отримання та збереження (утримання) певної частки ринку за рахунок розвитку довгострокової прихильності споживачів та, у кінцевому підсумку, зростання прибутку (рентабельності діяльності) порівняно з іншими компаніями, які не досягли такої лояльності споживачів. Як засіб створення конкурентної переваги клієнтоорієнтованість реалізується як персоналізація послуг, продукції /продуктів, способів спілкування з клієнтами (покупцями) для вивчення їх запитів, потреб, особливостей. Підсумовуючи визначення сутності клієнтоорієнтованості бізнесу, можна виділити два підходи до розуміння сутності цієї категорії: 1) як основу формування конкурентної стратегії фірми та забезпечення її конкурентоспроможності; 2) як базу для побудови бізнес-моделі компанії, що передбачає орієнтацію бізнес-процесів на клієнта, навчання та тренінги персоналу, формування певного типу корпоративної культури тощо.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять «маркетинг» та «клієнтоорієнтованість»

Характе-ристика	Маркетинговий підхід	Клієнтоорієнтований підхід
Мета	Отримання вищого прибутку та ріст рентабельності на основі повнішого задоволення попиту споживачів на товари і послуги через всебічне вивчення ринку, потреб і смаків споживачів / клієнтів, орієнтацію виробництва на вимоги споживачів.	Зростання прибутку та рентабельності на базі формування позитивного клієнтського досвіду за рахунок покращення якості обслуговування клієнтів / споживачів та задоволення їх потреб.
Основні методи	- Вивчення ринку, попиту, потреб клієнтів (споживачів); - активний вплив на споживача та ринок, формування попиту; - фокусування на потребах споживача як основа стратегії конкуренції.	- Формування позитивного клієнтського досвіду у споживачів товарів та послуг на тривалий період; - Розробка інструменту управління відносинами з клієнтами.
Основні інструменти	Планування асортименту; Гнучке ціноутворення; Стимулювання попиту; Активне просування товарів і послуг на ринку.	CRM-система; Навчання (тренінги) персоналу підприємств; Логістичний сервіс.
Основні результати	Найбільш повне забезпечення потреб покупців; Збільшення обсягу продажів товарів і послуг; Реалізація конкурентних переваг; Отримання додаткового прибутку.	Формування лояльності споживачів (клієнтів, покупців) до компанії як системної ознаки; Збільшення обсягу продажів; Зменшення втрат клієнтів; Отримання додаткового прибутку.

Джерело: складено авторами.

Як видно, у базових функціях маркетинговий і клієнтоорієнтований підходи збігаються за метою, задачами, методами усебічного вивчення ринку, попиту, активному впливу на процеси взаємодії пропозиції товарів і послуг з потребами клієнтів.

Але є й певні відмінності, що виникли у зв'язку з впровадженням, в основному, цифрової економіки. Впровадження концепції клієнтського досвіду та сучасних стандартів обслуговування клієнтів дає можливість забезпечити вимірюваність лояльності клієнтів і рівня обслуговування, перш за все на основі цифрової моделі CRM-системи. CRM (Customer Relationship Management) – це бізнес-стратегія, яка орієнтована на розуміння та управління потребами як постійних, так і потенційних клієнтів.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що клієнтоорієнтований підхід формується як розвиток та поглиблення ідей, які були закладені концепцією маркетингу при впровадженні маркетингового підходу у господарську діяльність підприємств кілька десятиліть тому. Зважаючи на це, можна сформулювати поняття «клієнтоорієнтований підхід» таким чином: «клієнтоорієнтованість – це стратегія маркетингу, яка дозволяє управляти взаємовідносинами з клієнтами та створює у споживачів товарів та послуг стійкий позитивний клієнтський досвід, забезпечує задоволення їх потреб за рахунок підвищення якості обмінних процесів».

Список використаних джерел

1. *Berrais, S., Chtioui, R., Chaher, M.* Customer – contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. International Journal of Productivity and Performance Management, 2019. doi: 10.11.08 / ijppm – 07-2017-0169.
2. *Kotler, Ph. and Keller, K. L.* Marketing Management, 12th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006.
3. *Saxena, N., Taneja, M.* A study on CRM effectiveness in public and private sector banks. International Journal of Public Sector Performance Management, 2018, Volume 4, issue 1.
4. *Белявский В. М.* Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/Білявський%2015.pdf (дата звернення 20.02.2020 р.)
5. *Папенко Л. М.* Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 15. Частина 3. 2015. С. 67-70.
6. *Продан І. О., Різник Ю. І.* Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. – 2017. – № 1. – С. 308-313.
7. *AMA Board Approves New Definition.* Marketing News. March 1, 1985. P. 1.
8. *Эванс, Дж. Р., Берман, Б.* Маркетинг. М.: Сирин, 2002. – 308 с.
9. *Эванс, Дж. Р., Берман, Б.* Маркетинг: сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. А. А. Горячев. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.

Koba Viacheslav, *Doctor of Economics,*
Professor of Management, Public Administration and Administration Department,
State University of Infrastructure and Technology,
koba250944@gmail.com
Pylypenko Olena, *Ph. D.,*
Associate Professor of Economics, Marketing and Business Administration Department,
State University of Infrastructure and Technology,
O_V_Pylypenko@ukr.net
Horodetskyi Mykhailo,
Postgraduate student,
State University of Infrastructure and Technology,
koba250944@gmail.com

PLACE OF THE CUSTOMER-ORIENTED APPROACH IN THE ENTERPRISE MARKETING SYSTEM

In the thesis it is established that the concepts of "marketing" and "client-oriented approach" are the same in the basic functions. This conclusion was reached by the authors on the basis of the comparative analysis of these

concepts. As a result, this made it possible to conclude that customer orientation is the development and deepening of marketing ideas in today's terms. The definition of "client orientation" is provided by the authors.
Keywords: customer-oriented approach, marketing approach, CRM-system, loyalty, customer experience.

Кобушко Я.В., к.е.н.,
старший викладач кафедри управління,
Сумський державний університет
iana.kobushko@management.sumdu.edu.ua

Тверезовська О.І., студент,
Сумський державний університет
tveresovskaja@gmail.com

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОТИДІЇ ВИВЕДЕННЮ КАПІТАЛІВ З УКРАЇНИ

Анотація. Загрозами цілісності фінансової системи України є активне поширення явища транснаціональної злочинності в національну економіку. Необхідним є визначення ефективних механізмів протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, та відповідного економіко-правового забезпечення, узгодженого з міжнародними стандартами.
Ключові слова. Виведення, капітал, легалізація, механізм протидії, інструментарій.

Актуальність. Активне поширення явища транснаціональної злочинності в національну економіку відбувається внаслідок тенденцій фінансової глобалізації, технологічного удосконалення фінансових операцій, інтегрованості світової банківської системи, відсутності міждержавних бар'єрів для переміщення капіталу.

Характерними особливостями сучасної економічної діяльності в Україні є ускладнення, викликані явищем тінізації всіх сфер економіки, які все більше набувають загрозливих масштабів. Недопрацьованість податкового та бюджетного законодавства України, прогалини в фінансовій політиці держави сприяють формуванню модифікованих схем укриття та легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом, що призводить до зростання ризиків економічної злочинності.

Водночас одночасно з вищезазначеними чинниками прогресує не менш небезпечне явище для національної економіки як відплив капіталу, обсяги якого за останні десятиліття стають досить значними. Експорт капіталу здійснюється в ході нерівномірності розвитку національної економіки, а також внаслідок запровадження високих ставок оподаткування.

За таких умов виникає необхідність дослідження сучасного інструментарію протидії такого роду фінансовим злочинам, зволікання з боротьбою яких може створити загрозу в зовнішньоекономічній, інвестиційній, податковій, фінансово-кредитній сферах, що становлять низку загроз національній безпеці України в цілому.

Постановка задачі (мета). Аналіз існуючого та визначення найбільш ефективного інструментарію протидії фінансовим злочинам, а також нелегальному виведенню капіталу.

Результати. Відсутність державного контролю призводить до зростання злочинності у сфері економічної діяльності, зокрема до відмивання коштів, незаконного вивезення капіталу, розширеного відтворення економічного потенціалу злочинних угруповань і, як результат, до порушення врівноваженого стану господарської системи, підриву соціальної рівноваги. Це стає поштовхом до різкого соціального розшарування та диференціації населення за рівнем доходів, зростає кількість випадків антисоціальної поведінки, активізується боротьба між соціальними групами, що проходить за межами правового поля [3].

Серед чинників, які сприяють легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, виокремлюють такі: 1) економічного характеру, що безпосередньо пов'язані з «тіньовою» економікою; 2) політичного характеру: передусім це корупція, яка є не тільки джерелом злочинних доходів, але і засобом їх відмивання; 3) організаційно-управлінського характеру; 4) правового характеру, тобто недосконалість антилегалізаційного законодавства; 5) соціально-морального характеру, що пов'язані насамперед з суспільними суперечностями [1].

Характерною ознакою експорту непродуктивної частини капіталу країни є його цілісна складна композиція. Вона зазвичай і охоплює приховування видимого власника цього капіталу та його зміну на іншого під час перетину кордонів чи нелегального його вивезення. Відбувається повторне інвестування вже вивезеного капіталу з країни, як правило, одержаного у ході злочинної діяльності, шляхом складної операції з прикриття і переведення на рахунки дочірніх та афілійованих суб'єктів господарювання.

Головним завданням у циклі заходів боротьби з втечею капіталу з економіки країни є створення обґрунтованого та ефективного механізму протидії нелегальному виведенню коштів. Зазначений механізм повинен бути інтегрованим в систему стратегічного управління національною економікою, базуватися на орієнтирах, визначених відповідними базовими міжнародними інституціями та ідентифікувати необхідні інструменти впливу із врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників для досягнення цілей протидії нелегальному виведенню коштів.

Тактичний рівень механізму протидії нелегальному виведенню капіталу охоплює дослідження, розробку, прийняття та реалізацію поточних управлінських рішень. Можливі тактики протидії втечам капіталу з національної економіки в залежності від відповідної інвестиційної політики проаналізовано в роботі [5]. Реалізація тактики протидії виведенню капіталу передбачає активну та пасивну інвестиційну політики. На відміну від пасивної, активна інвестиційна політика здійснюється за умови масштабної втечі капіталу та спрямована на відстеження і стимулювання фінансового механізму, що відповідає цілям розширеного відтворення національної економіки, а також швидку зміну складу фінансових інструментів у портфелі.

Приховування отримуваних доходів призводить до втечі капіталу в майбутньому. Досвід розвинених країн свідчить, що незважаючи на намагання скоординувати дії з регулювання штучного перерозподілу капіталу, які встановлюють «податкові гавані», проблема нелегального виведення капіталу поглиблюється. Схеми ухилення від оподаткування й відмивання коштів, отриманих злочинним способом, з використанням «податкових гаваней» розвиваються набагато швидше, ніж інструменти протидії таким процесам.

Позитивні результати для податкового контролю підтверджує автоматичний міжнародний обмін податковою інформацією про фінансові рахунки та звітністю з трансфертного ціноутворення, що набув активного розвитку у світі з 2017-2018 рр. На сьогодні Україна залишається осторонь цього процесу, що вимагає прискореного ухвалення відповідної законодавчої бази, підписання Багатосторонніх угод та підвищення програмно-технічної готовності для початку обміну інформацією. Тому необхідним є прийняття низки інструментів щодо впровадження автоматичного міжнародного обміну податковою інформацією про фінансові рахунки та звітністю з трансфертного ціноутворення: 1) обмін інформацією про фінансові рахунки за стандартом FATCA із США та CRS (від англ. Common Reporting Standard) на глобальному рівні; 2) обмін глобальним форматом звітності з трансфертного ціноутворення на виконання Кроку 13 Плану дій із протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутку за кордон (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS); 3) інші чинні в ЄС інструменти з автоматичного обміну податковою інформацією в Україні перебувають на початковій стадії впровадження, зокрема, спільна електронна система транзиту (Закон України № 78-IX було ухвалено лише 12.09.2019 р. із простроченням термінів виконання Угоди про асоціацію між

Україною та ЄС), обмін попередньою митною інформацією із країнами-торговельними партнерами, розкриття кінцевих бенефіціарних власників-контролерів юридичних осіб (дані мають низьку якість, а у 27 % компаній взагалі відсутні), публічне звітування видобувних компаній, автоматизована система контролю руху підакцизних товарів тощо [2].

У цілях посилення протидії ухиленню від оподаткування необхідним є приєднання України до Міжнародної міжвідомчої конвенції щодо забезпечення доступу до рахунків нерезидентів, що дозволить автоматично отримувати повну інформацію про рахунки, відкриті в будь-якому банку світу українськими резидентами. Крім того, важливо розробити законопроект щодо запровадження статусу іноземних контрольованих компаній, який передбачатиме зобов'язання зареєстрованої за кордоном компанії, яка належить українському резидентові, сплачувати податки в Україні у разі, якщо рівень оподаткування у країні реєстрації вдвічі або більше нижчий, ніж ставка українських податків. Також доцільно розглянути можливість запровадження податку на міжнародні спекулятивні трансакції у формі високого оподаткування капіталу, що виводиться з країни менш ніж через рік після його введення [4].

Серед багатьох інструментів фінансовий моніторинг є найефективнішим заходом з мінімізації та реальної протидії організованій злочинності, корупції та легалізації доходів, отриманих злочинних шляхом.

Деякі механізми з протидії мінімізації податкових зобов'язань з використанням у штучних схемах офшорних зон передбачено чинним Податковим кодексом України [6]. Затверджені обмеження передбачають подорожчання схем ухилення від оподаткування, а отже, вони стають невигідними для платників податків. Фахівці з макроекономічного прогнозування та досліджень тіньової економіки Національного інституту стратегічних досліджень [7] відзначають низьку ефективність механізмів протидії прихованому відпливу капіталу. На їхню думку причинами відсутності дієвості зазначених механізмів є: 1) вибір інструментів протидії виведенню капіталів зводиться до обмеженого кола класичних офшорних зон; 2) недостатність положень вітчизняного податкового законодавства щодо регулювання процесів ціноутворення, зокрема трансфертного ціноутворення, унеможливлює боротьбу з штучним маніпулюванням цінами у зовнішньоекономічній діяльності; 3) угоди про уникнення подвійного оподаткування сприяють використанню штучних схем виведення коштів за межі національної економіки та мінімізації податкових зобов'язань; 4) безкарність нелегального виведення капіталу з країни відсутність контролю за активами резидентів, розташованих поза межами економічної території України, та механізмів їх повернення [7].

Висновки. Одними з головних викликів, які необхідно подолати з метою підвищення ефективності інструментарію протидії виведенню капіталу за межі країни, є неготовність та неспроможність законодавчих, виконавчих та судових органів влади оперативно розробляти та впроваджувати непопулярні управлінські рішення, спрямовані на виявлення, подальше запобігання та недопущення операцій з нелегального виведення капіталів, розбудови тіньових схем легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом тощо. Подальший розвиток нормативного економіко-правового забезпечення механізму протидії виведенню капіталів передбачає обов'язкове їх узгодження з вимогами відповідних міжнародних стандартів щодо запобігання та протидії легалізації (відмиванню) коштів, одержаних незаконним шляхом.

Список використаних джерел

1. Бурдонова Е. Ю. Административная ответственность за нарушение антилегализационного законодательства Украины / Е. Ю. Бурдонова // Проблемы правоохранительной деятельности и образования : сб. науч. трудов докторантов, адъюнктов, аспирантов. – Вып. 10. – Белгород : БелЮИ МВД России, 2013. – С. 30-38.

2. *Касперович Ю. В. «Підвищення ефективності податкового контролю в Україні на основі реалізації міжнародних інструментів автоматичного обміну податковою інформацією». Аналітична записка. Серія «Економіка». № 8, 2019.*
3. *Користін О. Є. Відмивання коштів: теоретико-правові засади протидії та запобігання в Україні : монографія / О. Є. Користін. – К. : ВАТ «Поліграфкнига», 2007. – 448 с.*
4. *Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. Л. Львів : Видавництво ННВК «АТБ», 2019. 552 с. http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_MonogLupakVas_1.pdf*
5. *Різник Н.С. Стратегії протидії втечі капіталу з національної економіки // Н.С.Різник / «Економічні науки». – Серія облік і фінанси» - Випуск 11 (41) – Ч.1 – 2014 – м. Луцьк. - С. 206-214.*
6. *Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://sfs.gov.ua/nk/ (13.03.2020).*
7. *Тищук Т.А. Шляхи протидії прихованому відпливу капіталу з України/ Т.А. Тищук, О.В. Іванов – К.: НІСД, 2012.*

Kobushko Iana., Ph.D.,
Senior Lecturer of the Department of Management,
Sumy State University
iana.kobushko@management.sumdu.edu.ua
Tverezovskaya O.I, *student*,
Sumy State University
tveresovskaja@gmail.com

ANALYSIS OF INSTRUMENTS COUNTERACTION WITHDRAWAL OF CAPITALS FROM UKRAINE

Summary. *Threats to the integrity of Ukraine's financial system are the active spread of transnational crime in the national economy. It is necessary to identify effective mechanisms for combating money laundering and appropriate economic and legal support in line with international standards.*

Key words. *Withdrawal, capital, legalization, counteraction mechanism, tools.*

Assist. prof. ***Vera Krmpot***
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia
vera.krmpot@fpsp.edu.rs
Assoc. prof. ***Aleksandra Gajdobranski***
Faculty of Business Studies and Law, University Union - Nikola Tesla, Belgrade, Serbia
aleksandra.gajdobranski@fpsp.edu.rs

AGRICULTURE AS THE MOTOR OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract: *The current development and the current agricultural situation in Serbia provides many opportunities for the development of the national economy. Development of agriculture means both the revitalization and reconstruction of the rural settlements and territories. We can define revitalization as a set of pre-planned (continuous and intermittent) measures, interventions and actions initiated at different levels – national, regional, subregional and local (municipal). All these actions are aimed at mobilization and rational spatial organization in the function of market oriented exploitation of natural, demographic and material (production) resources of rural settlements. It is also of utmost importance to provide for their administrative and functionally related advancement. This paper endeavours to research the possibilities of agricultural development as the motor of the development of the Republic of Serbia.*

Key words: *agricultural development, rural development, revitalization of agriculture*

1. Introduction

Rural areas have their own distinctive features and specificities. In most countries, rural areas cover about 70% of the national territory in which up to 50% of the population lives. The main features of rural areas, including in our country, are: domination of agro-production with

insufficient transformation into the agro-industry, lack of diversification of other manufacturing and non-manufacturing activities, sparse population, a high rate of depopulation with a pronounced trend of demographic extinction, negative age structure, daily migrations of non-agricultural and young people in their gravity towards urban areas, inadequate transport infrastructure and insufficiently developed network of communal and living standards facilities and socio-cultural upgrades.

It is evident that the situation in the rural areas engaged in agriculture is not favorable at the moment. Some villages are threatening to die out completely. This has finally resulted in increased concern for these areas in the last decade of the last century. European regional policy has influenced this somewhat improved trend as it pays considerable attention to rural space and its development, agriculture and its alternative activities.

Basic problems of rural areas in Serbia are the following:

• Depopulation, primarily due to intensive processes of industrialization and urbanization,
• An unfavorable age structure that threatens to endanger entire regions and areas,
• Slowing population growth due to a rapid decline in the rate of natural increase.

As a basic problem, we identify varying degrees of concentration and redistribution of the population. The process of pronounced polarization had a negative effect on the concentration and depopulation zones. In addition to depopulation, we are talking about correlation with biological extinction and highly emigrated rural areas, primarily to Western European countries

2. Review of the current situation in agriculture in the Republic of Serbia

The end of World War II gave rise to the need and idea of creating a common market, on the principles of which the European Union (EU) was formed. The Marshall Plan was a major driver of agricultural production, which led to the creation of the first surplus agricultural products in Europe in the early 1950s and indicated the need to create a common market. At that time, the first discussions on the topic of a common organization of the market were launched, initiated by the Netherlands and France. There was no concrete agreement then.

The European Union refers to the process of creating an EU Common Agricultural Policy (CAP) for the Rome Agreement, and sets out the following basic principles on which it is established [11, pp.55-74]:

- Establishment of a single market for the Member States of the European Economic Community (EEC), that is, free and duty-free flow of products, defining common customs rates;
- Union Championship, which means stabilizing the market and protecting domestic production through customs clearance and export promotion; i
- Financial solidarity, that is, the participation of all EEC Member States in the financing of the CAP, respecting the size and financial potential of all Member States.

Creating a common agricultural policy and significant financial investment in agriculture in the short term lead to a stabilization of the food supply, which was the main objective of establishing the CAP. By the end of the 1960s it was registering large market surpluses, there was a need to implement structural reforms which included the introduction of measures such as: early retirement of farmers, afforestation of agricultural land, environmental protection, support to underdeveloped areas, etc. These structural measures are a precursor to the common agrarian policy of rural development.

The Common Agrarian Policy area saw its most important CAP reform in rural development through the adoption of Agenda 2000, which defines two pillars of agrarian policy:

- first pillar: market support through a guaranteed price system, and
- second pillar: encouraging rural development.

Further implementation of the common agrarian policy has undergone certain changes that have been most aimed at creating conditions for increasing the competitiveness of agricultural producers, with a relative tendency to reduce appropriations from the EU budget for agriculture.

The current agricultural development policy of the Republic of Serbia is determined by three factors:

- raising the competitiveness of the agricultural and forestry sectors,
- environmental protection and land management,
- quality of life and diversification of the rural economy.

It should be noted that approximately 91% of the territory of the Republic of Serbia is classified as rural and 59% of the population considered rural. That is why the importance of the common agricultural policy over time has had a constant tendency to grow. Rural areas account for 49% of gross value added (BAV), while 56% of the total employed population is employed in rural areas.

The Republic of Serbia continued to implement its rural development support policy, mainly through increased financial allocations starting as of 2002 budget.

Cooperation with the European Union is very important. The Agenda 2000-2020 document increased rural development appropriations, so that after 2000, rural development allocations averaged 13.4% of the total budget allocated to agricultural production. The next programming period (2007-2013) defined an increase in appropriations to 21%. The fact is that for the 2014-2020 programming period, the European Commission proposed nominally larger allocations for the agricultural sector. Nevertheless, the European Union has opted to go through a nominal reduction in the overall EU budget, and thus the budget for agriculture. However, the average share of appropriations for rural development in the budget allocated to agriculture will be 22.8%, which represents an increase of 1.8% for rural development [3, pp. 49-62].

The funds that the Republic of Serbia should use from the European Union can be divided into two major groups:

- Rural development funds in the pre-accession period and
- Rural development funds in the post-accession period.

It is of utmost importance for Serbia that countries that are in the process of joining the EU, that is, countries that have candidate status for EU membership, have the opportunity to use pre-accession instruments to assist rural development. In the previous programming period (2006-2016), as a result of the Agenda 2000-2020, a SAPARD (Special Accession Program for Agriculture and Rural Development) program aimed at candidate countries for EU membership was established. The following areas are defined by SAPARD instruments as their primary objective:

- assisting countries to comply with EU legislation
- providing assistance to increase the efficiency and competitiveness of agri-food production by promoting employment and economic development in rural areas.

3. The possibilities for development of agriculture as the motor of development of the national economy

In the Republic of Serbia, within the set programming periods, the following criteria are defined and monitored: - agricultural population; - agricultural land, - gross domestic product (GDP) per capita measured through purchasing power, - territorial specificities.

SAPARD was implemented through a total of 15 measures, with Serbia securing priorities for measures that improve market efficiency, meet quality and health standards, and contribute to employment in rural areas. All measures must meet environmental standards.

Of the 15 measures planned for the SAPARD program, 12 have come to practical use. The highest allocations were registered for:

- rural infrastructure development measures (33.4%),
- measures to encourage the processing and marketing of agricultural products (28.6%)
- measures to encourage investment in agricultural holdings (22.6%)

• measures envisaged for diversification into non-agricultural activities (7.9%)
• measures to support investments in agricultural holdings.

The Republic of Serbia, as a candidate country for EU membership, has access to the following funds: TRDI – *Temporary Rural Development Instrumen*t and *EAGGF Guidance Section – European Agricultural Guidance and Guarantee Fund*.

TRDI itself as an instrument encourages four groups of accompanying measures, namely:

- agro-ecological measures
- early retirement
- afforestation
- compensatory payments to areas with difficult working conditions.

The Republic of Serbia has introduced some new incentive measures for agricultural development. Here are some of these incentives: investment in farms, support for young farmers, training, processing and marketing for agricultural producers, other measures in the field of forestry, improvement of land quality, preparation, rural regeneration, development of rural infrastructure financed by the European Fund for Guidelines and Guarantees - Guidelines sector.

The previous programming period 2013-2020 also made some changes. These changes marked efforts to implement all rural development measures for EU Member States through the European Fund for Agriculture and Rural Development (EAFRD). On the other hand, EU candidate countries are provided with an Instrument for Pre-Accession Assistance on Rural Development (IPARD). Serbia seeks to make the most of these incentive measures.

For Serbia, the most important mentioned IPARD instrument is the one dedicated for EU candidate countries. The introduction of the IPARD instrument aimed at improving the SAPARD instrument that was implemented in the period 2000-2006. The IPARD instrument has largely continued to pursue the objectives of the SAPARD program, but the structure of the measures itself has been adjusted and aligned with the basic principles of the ZAP and the EAFRD instrument applicable to EU Member States. Accordingly, the IPARD instrument is implemented through nine measures within three coordinate axes.

We conclude that the evident growth of rural development allocations is unequivocally present within the framework of the EU Common Agricultural Policy. Rural areas and population play an extremely important role within the EU. The importance of rural development for the EU stems also from the fact that in the pre-accession period funds for rural development through the pre-accession instruments SAPARD and IPARD also emerged, whose policies did not change significantly during the observed period. The measures envisaged and intended by the European Union to implement through these two instruments are consistent. Their use depends largely on the needs of the beneficiary countries of the pre-accession instruments. Unlike the SAPARD instrument, IPARD, as an instrument, does not envisage measures for the development of rural infrastructure, which has been widely represented within SAPARD. The analysis showed that in the first phase, more funds are being directed towards raising competitiveness and aligning primary production and processing with EU standards in order to increase farmers' competitiveness [11, pp. 55-74].

Serbia, with candidate status since March 2012, has created a basic precondition for using pre-accession funds in the field of rural development (IPARD). The aim is the sustainable development of agriculture and rural areas as well as the implementation of the common agricultural policy [9, pp. 87-99].

However, obtaining EU candidate status alone does not imply the automatic use of funds from all IPA fund components; commission. Namely, in order to establish a system that allows the use of the IPARD component, it is necessary to establish a decentralized management system, which basically involves determining the operational and management structures that are technically, personnel and financially capable of implementing EU programs. This is particularly important because the accreditation of the system involves the transfer of all decision-making rights to the institutions of the state of Serbia (ex post control principle).

Through the use of funds, Serbia also assumed the obligation to establish adequate institutions. Establishment of institutions is done by the Ministry of Finance, Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management and Audit Authority. Although this is a complementary structure, the responsibilities for establishing the structures are shared. The obligations related to the Ministry of Finance are primarily related to the financial part of the arrangement, but also to the establishment of operational structures for the first two IPA components. The structures thus established are essential for upgrading the structures for the remaining three components of IPA funds.

In the Republic of Serbia, the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management is obliged to establish Operating Structures for the IPARD component, namely the Managing Authority and the Paying Agency. The Managing Authority is primarily responsible for developing IPARD programs, monitoring and evaluating the implementation of IPARD programs, producing annual and final reports, and the like. Within the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management, a Rural Development Department has been set up and is intended to be the future Governing Body. Since 2010, intensive work has been done on the development of the IPARD program, which has been repeatedly informally harmonized with the EC Directorate-General for Agriculture, and the first draft of the IPARD program was drawn up at the end of 2010 and has not undergone any major changes in the meantime. The draft IPARD program focuses on a total of three measures: Investments in agricultural holdings, Investments in processing and marketing and Technical assistance [15].

In the middle of 2009, the Agrarian Payments Directorate of the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management was established in Serbia as a future IPARD agency whose main task is to implement the IPARD program, which includes the publication of public calls and calls for proposals, processing of requests, implementation of on-site controls, realization of payments by basis of subsidies, etc. The establishment of the Agrarian Payments Authority established an extremely important segment of a future decentralized payment system whose organizational structure is in line with EC rules and principles.

The system established for the accreditation of the IPARD component, as a concrete result in the previous period, led to the establishment of an organizational structure with complete information support, thus avoiding errors, reducing the possibilities of documentation manipulation and possible sanctions.

For the programming period 2014-2020, the European Union has defined a new Instrument for Pre-Accession Assistance called IPA 2 (IPARD 2 for Rural Development). The basic idea behind this pre-accession instrument is to simplify the accreditation process itself, thereby facilitating access to funds.

4. Conclusion

The analysis of agricultural funds in the Republic of Serbia makes the following evident:

- joining the EU means significantly higher funding
- the policy that is established in the pre-accession period goes through continuity and in the post-accession period
- all institutions and mechanisms established in the pre-accession period through the use of pre-accession instruments for rural development remain virtually the same as those accessed in the post-accession period.
- the range of possible measures expands - e.g. significantly higher allocations for the environmental segment.

Potencijali sa prirodnog aspekta su: From the natural point of view, there are following important potentials:

- Agro-ecological areas show a homogeneous structure
- improving the natural conditions for intensive agricultural production;
- Natural environment with limited anthropogenic impacts
- fertile land suitable for diversified production (land from the first to the fourth cadastral class occupies one third of the total agricultural area);

- The existing land fund contributes to the food security of the population.

A very important segment is the training of family farms and improved organization for market participation. There are two main reasons why it is important to start using IPARD funds in the Republic of Serbia:

1. EU agricultural funds increase by several tenths of a percent; rural development funds themselves are growing up to several times. This significantly increases the funds earmarked for investment support and encourages the development of agriculture and its preparation for a serious match in the EU single market [4].
2. In this way, Serbia paves the way to the EU Common Agricultural Policy and opens the door to much more significant funds (up to one billion euros). Therefore, it is necessary to prepare all the prerequisites for intensive use of the IPARD Fund, including increasing the availability of money to the agricultural sector through support for lending activities, establishing a guarantee fund for agriculture.

The draft IPARD program of the Republic of Serbia emphasizes measures that encourage primary and food production. Therefore, we should use this period to broaden the range of measures as follows [1]:

- diversification of the rural economy (rural tourism has a special place)
- diversification of rural infrastructure development measures, which is far underdeveloped in many parts of Serbia
- expanding the range of potential investments and potential number of beneficiaries that they will
- the effects of the invested funds must be at a much higher level.

REFERENCE

1. *Bogdanov N. (2007). Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija. Beograd: Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede u saradnji sa UNDP.*
2. *European Agricultural Fund for Rural Development – EAFRD*
3. *European Commission (2018). Rural Development: Statistical and Economic Information Report. Brussels: European Comission*
4. *Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA 2013-2020*
5. *Gligorijević Ž., Bošković G. (2002). Urbanizacija i ruralni razvoj Srbije. Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, knjiga 7, Niš*
6. *Kojić, B. i dr. (1969-1975). Perspektivni razvitak seoskih naselja u Srbiji. Beograd: Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije.*
7. *Law on Agriculture and Rural Development (2013) „Official Gazzette of RS ", Nos. 41/09 and 10/13.*
8. *Miličić D. (2003). Naselja bez stanovnika u popisu 2002. godine – rezultat depopulacije u 20. Veku. Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, knjiga 8, Niš*
9. *Pejanović, R, Njegovan, Z. (2019). Aktuelni problemi poljoprivrede i sela Republike Srbije. Industrija, vol. 37, no. 1.*
10. *Stamenković, S., Bačević, M. (1992). Geografija naselja. Beograd: Geografski fakultet PMF Univerziteta u Beogradu.*
11. *Stegić, M., Filipović, S. (2017). Analiza EU fondova namenjenih ruralnom razvoju i razvojne mogućnosti za Srbiju. Poslovna ekonomija, 7(2).*
12. *Stevanović R. (2003). Budući demografski razvoj – osnova regionalnog razvoja i organizacije prostora. Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, knjiga 8, Niš.*
13. *Stevanović R. (2002). Starost stanovništva opština u Srbiji krajem 20.veka. Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, knjiga 7, Niš.*
14. *Stamenković, S., Tošić, D. (1998). Revitalizacija sela i prostorno ponašanje naših ruralnih stanovnika. Jugoslovenski simpozijum Revitalizacija sela , Čačak: Agronomski fakultet u Čačku Univerziteta u Kragujevcu.*
15. *Tošić, B. (2001). Mogućnosti za razvoj seoskih naselja u Srbiji. Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, knjiga 6, Niš.*
16. *Ćirić, J. (1979). Osnove sociologije naselja i sociologije sela. Niš: Gradina*
17. *Wertheimer-Baletić, A. (1977). Demografija, stanovništvo i demografski razvitak. Zagreb: Informator.*

Кубиний Н.Ю., к.э.н., проф.,
проф. кафедры экономики и предпринимательства
ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»
Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua

ПАРАДОКС И ЕГО ФУНКЦИИ В ИНТЕНЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. *Интенциальная экономика как экономика намерений, содержит широкий круг контрадикций, которые поделены на системные, управленческие и экономические. Парадокс выполняет следующие функции: актуализации стратегического управления, координации, развития, самооценки, поддержки принятия решений, «parodox jumping».*

Ключевые слова*: парадокс, менеджмент, функции, интенциальная экономика.*

Введение. Современный экономический и деловой мир вступает в эпоху острых противоречий, которые играют позитивную роль и одновременно формируют обструкции в конкурентной борьбе. Особенно остро проявляются противоречия в интенциальной экономике, которая рассматривает в качестве основного ресурса и движущей силы намерения как организованных субъектов, так и отдельных личностей. Противоречия могут преобразоваться в позитивный фактор и быть использованы в управлении бизнесом или территориальной экономикой при условии, что менеджмент знает функции парадокса и парадоксальности и умеет ими управлять.

Цель. На основе исследования современного контента интенциальной экономики определить сущность, значение и виды контрадикций и очертить круг функций, которые парадокс может выполнять в процессе развития экономической системы.

Результаты. Интенциальная экономика представляет собой такой вид деятельности, в котором намерение выступает ресурсом, инструментом и следствием хозяйственного процесса.

Как ресурс намерение аккумулирует силу целей, мотиваций и усиливает человеческий и управленческий потенциалы экономических субъектов.

Как инструмент интенция определяет вектор развития, цели и способы их достижения. Кроме того, анализ реализации намерений позволяет выделить слабые места как в стратегическом управлении, так в тактике их воплощения.

Как результат хозяйственного процесса интенция представляет собой новое качество, видение, импульс и ресурс следующего этапа развития.

Интенциальная экономика отражает «роль намерений в экономическом поведении. Основным кредо интенциальной экономики является формирование нового знания и его трансформация в инновации как основы конкурентоспособности» [1, с.272], и как следствие своего контента интенциальная экономика содержит широкий круг противоречий, которые принимают характер закономерностей.

Парадоксальность от греческого παράδοξος – неожиданный, такой, что против – присутствует во всех сферах жизнедеятельности, например, «парадоксы в науке имеют двойственную (противоречивую) природу. С одной стороны, они демонстрируют тупиковые положения в науке (т.е. указывают слабые места научной теории), а с другой - помогают формированию неожиданных путей для научного познания (т.е. играют эвристическую роль), что доказывает их необходимость. Здесь осуществляется выбор между покоем и развитием. И, по сути, у учёных нет другой альтернативы, как признать парадоксы за определённую диалектическую форму мышления и плодотворно с ними работать». [2, с.177] По мнению А.К. Сухотина, «беспарадоксальных наук в настоящее время не существует. Фактически наука и движется от парадокса к парадоксу. Это вехи, которыми обозначены ее взлеты. Но и падения тоже, поскольку выявление парадокса воспринимается вначале как наступление катастрофы, как развал искусно построенного здания». [3, с.40]

В интенциальной экономике, является правомерным суждение Б. Базарова о том, что «парадоксы выступают как форма постановки еще не решенной проблемы, требующей

творческого проникновения в предмет исследования» [4]. Нельзя не согласиться, что «к парадоксам следует воспитывать в себе особые симпатии. Ведь в них обнажаются «горячие точки» науки, пункты её наиболее вероятных продвижений вперед». [3, с.237]

Парадоксальность как закономерность в интенциальной экономике проявляется в следующих контрадикциях (рис.1):

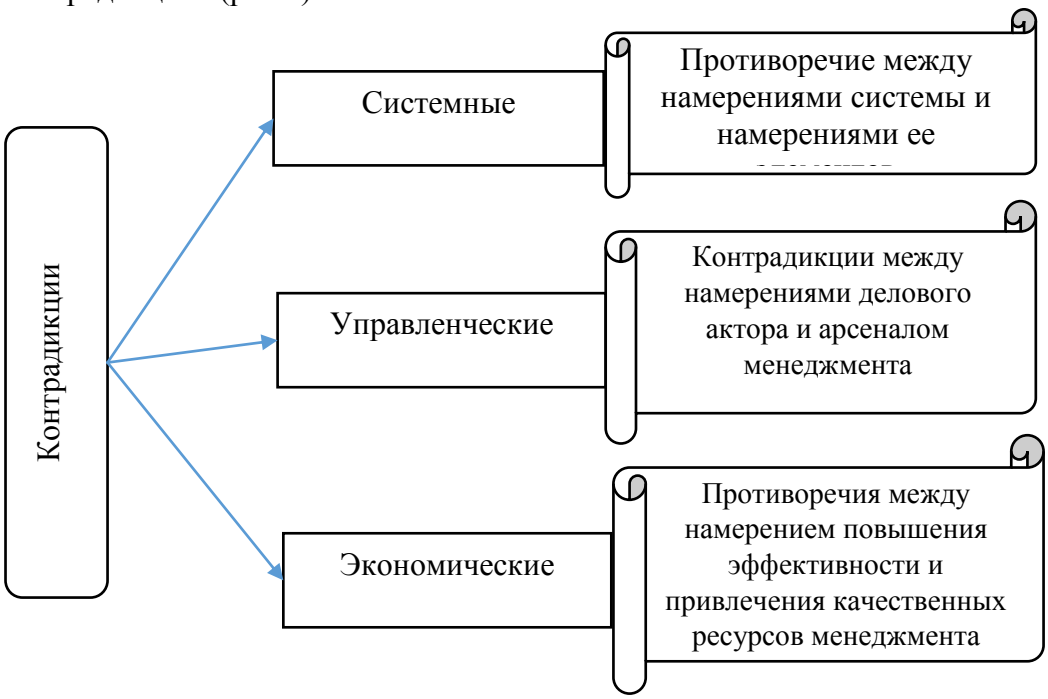


Рис.1. Контрадикции интенциальной экономики (составлено автором)

Возникающие антиномии выполняют определённые функции в интенциальной экономике, которые подразделены на типы (рис.2):

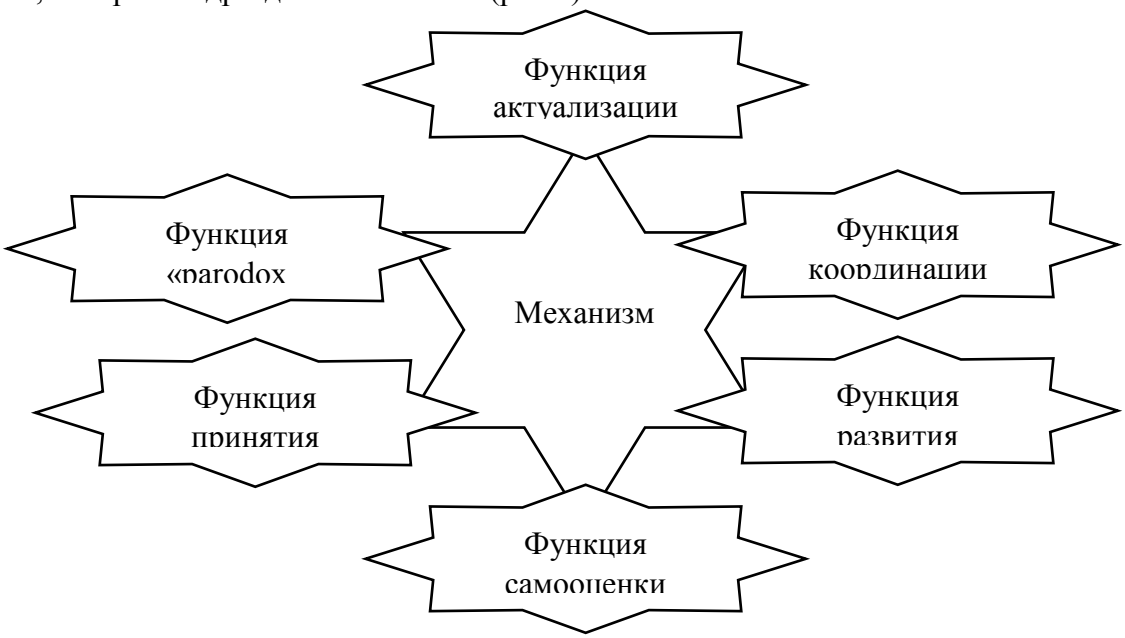


Рис.2. Функции парадоксов в интернациональной экономике (составлено автором)

А). Функция актуализации стратегического управления. Компания КОДАК, владеющая цифровыми технологиями, оказалась аутсайдером в мире таких технологий. Данный парадокс проявил негативное действие вследствие отсутствия понимания

значимости цифровых технологий, неспособности увидеть их место в меняющемся мире, отсутствие намерений преактивных действий, стратегии, базирующейся на результатах именно стратегического анализа и его корреляции с целями и интенциями. Таким образом, первая функция парадокса в экономике – актуализация стратегического управления, использующего наличные и зарождающиеся возможности и аккумулирующие эти возможности для достижения поставленной цели, а также реализации деловых и социальных намерений.

Б). Функция обеспечения координации между деловыми намерениями и условиями окружающей среды или же технологическими, политическими трендами, играющими ведущую роль в глобальных и региональных процессах. Намерение расширение производства «динамических вин» ограничено природным и технологическим причинами, культурные намерения в экономике книгоиздательства – политическими факторами, современная швейная промышленность значительно определяется тенденциями в сельском хозяйстве и химической индустрии (производство сырья) и т.д.

В) Функция развития. Классиками доказано, что противоречия являются импульсом, движущей силой развития. Под развитием понимаем переход экономической системы на более высокий уровень с новым качеством как формы, так и содержания. Система приобретает свойства, которыми ранее не располагала, и которые обеспечивают ее дальнейшее развитие. В этом случае двигателем развития становятся противоречия между, например, между намерениями и способами их реализации, между устоявшимися институтами и намерениями зарождающихся институциональных форм, между интенциями разных генераций экономических игроков и т.д. Антиномии позволяют отобрать те факторы, инструменты, компоненты, которые являются жизнеспособными и обеспечивают развитие. Функция обеспечения устойчивости системы, которая, как ни парадоксально, состоит в наличии и взаимодействии между системой и ее элементами. Развитие предполагает, как трансформацию самой системы, так и преобразования элементов. При этом элементы не могут овладеть качествами, свойствами целой системы (в этом случае будет нарушен принцип эмерджентности) и тем самым их развитие ограничено свойствами самой системы. «емерджентність (від англ. emergent – несподівано з'являється, раптово спливаючий) – це поява у цілого властивостей, неадитивних властивостям частин, що входять у нього, тобто властивостей, які не витікають з властивостей його частин». [5, с.94] В контексте интенциальной парадигмы это означает, что совокупность намерений системы будет шире и качественно иной, чем совокупность намерений отдельных элементов. Данный парадокс распространяется, например, на сферу стратегического управления (цели и намерения экономической системы не совпадают с целями и намерениями подразделений). В этом случаэ наблюдается диссонанс стратегический решений и методов их исполнения, что, в свою очередь, является тормозяшим экономическое развитие фактором.

Г). Функция самооценки. «Томас Круз», компания, имеющая богатейший опыт и арсенал средств для удержания лидерских позиций уходит с рынка туристических услуг в эпоху, когда туризм, развлечения, отдых становятся доминирующими составными нерабочего времени; когда рынок туристических, рекреационных услуг растет быстрыми темпами; когда туризм выступает мультипликатором регионального развития и формирует один из сегментов мировой знаниевой экономики. Роль туризма также подчеркивается его интегрирующим и коммуникативным эффектом: путешественники, познавая мир, обмениваясь опытом и информацией, получают дополнительные импульсы, возможности для саморазвития.

В данном случае стратегические намерения «Томас Круз» были подменены управленческим снобизмом и почитанием на лаврах. Персонал, отвечающий за соответствие, согласованность перспектив роста рынка и возможностей развития компании, оставляет без внимания необходимость сочетания намерений, внутреннего потенциала и рыночных возможностей в жизнедеятельности хозяйственного субъекта.

Самооценка собственного потенциала была завышена, что привело к управленческим контрадикциям и послужило одной из причин ухода компании с развивающегося рынка.

Д) Функция поддержки принятия решений. Противоречие между эффективностью работы экономической системы, состоящей в снижении затрат при устоявшейся или же растущей прибыльности, и необходимостью вводить дорогие технологии и привлекать высокооплачиваемую рабочую силу приводит в действие механизм уточнения намерений: осуществлять производство товаров, услуг з высокой степенью эффективности или же выбрать сегмент дорогих и высококачественных продуктов. В данном случае происходит сопоставление намерений, их анализ и соответствие их рыночным перспективам.

Е) Функция «parodox jumping». Проявление существующих контрадикций или же предвидение возможных противоречий в будущем позволяет сделать скачок, приводящий к совершенствованию экономической системы или же механизмов управления ею. Так, противоречие между намерениями администрации сократить затраты и намерениями персонала получать больше доходов от работы может привести к повышению текучести, которая приведет к увеличению затрат на обучение и адаптацию новых работников. Функция «parodox jumping» создает возможность перепрыгивания через противоречие путем расширения круга мотиваций, в которых зарплата будет лишь составной компонентой системы стимулирования персонала.

Выводы: Предложено интенциальную экономику рассматривать как такой вид деятельности, в котором намерение выступает ресурсом, инструментом и следствием хозяйственного процесса.

Намкеренбие в качестве ресурса выступает как нематериальный актив, составная часть гудвила компании или же региона.

Намерение как инструмент объединяет компанию в достижении определенных результатов.

Намерение как следствие концентрирует результат предыдущих действий и возникает на новой стадии процесса (хозяйственного, инвестиционного, управленческого и т.д.)

Интенциальная экономика как экономика намерений, содержит широкий круг контрадикций, которые поделены на системные, управленческие и экономические. Представлено механизм действия парадокса через функции актуализации стратегического управления, координации, развития, самооценки, поддержки принятия решений, «parodox jumping».

Системный подход к управлению на основе учета функций парадокса позволяет преобразовать парадоксальность в конкурентное преимущество и обеспечить эффективность и результативность работы всей системы.

Список использованных источников

1. *Кубиний Н.Ю. Интенциальная экономика и ее кредо. - Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом / Збірник тез міжнародної науковопрактичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. – 286 с.*
2. *Кучковский П. РОЛЬ ПАРАДОКСОВ В НАУЧНОМ ПОЗНАНИИ . - Динамика систем, механизмов и машин, № 5, 2014 с.174-177*
3. *Сухотин, А.К. Парадоксы науки / А.К. Сухотин. – 2-е изд. –М. : Молодая гвардия, 1980. – 240 с.*
4. *Базаров Б.Д. Парадоксы как форма выражения противоречий в познании. Дис. …канд. филос. наук. М., 1979. — 158 с.*
5. *Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи БІЗНЕСІНФОРМ № 7 ’2013. – с.93-97*

Kubiniy N., PhD,
Professor of the Department of economics and entrepreneurship,
Uzhhoropd National University
Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua

S. Intentional economy as an economy of intentions, contains a wide range of contractions, which are divided into systemic, managerial and economic. The paradox performs the following functions: updating strategic management, coordination, development, self-esteem, decision support, "parodox jumping".
Key words: paradox, management, functions, intential economy.

Кубиний В.В. к.э.н.,
доцент кафедры экономики и предпринимательства
ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»,
Volodymyr.kubiniy@uzhnu.edu.ua
Чекан И.В.,
аспирантка кафедры экономики и предпринимательства
ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»,
irina.chekan@uzhnu.edu.ua
Латынин К.И. .,
аспиранткафедры экономики и предпринимательства
ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»
konstantin.latinin@uzhnu.edu.ua

КОМПЕТЕНЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЙ РАКУРС

Аннотация. *Показана зависимость круга компетенций от исторического этапа развития общества: культуры, которая определяет понятие успешного человека; экономических и рыночных условий того или иного периода; стратегического направления развития экономической системы.*
Ключевые слова*: компетенция, развитие, конкурентоспособность.*

Актуальность. Обеспечение конкурентоспособности экономических систем определяется их человеческим потенциалом, роль которого возрастает «при переходе к новой экономической эпохе, которую называют и информационной, и цифровой, и постиндустриальной, и креативной», когда «происходит усиление роли человеческого потенциала, человеческого фактора во всех сферах хозяйственной жизни. Именно человек в его широком понимании в процессе экономической деятельности создает ключевые рычаги развития и обеспечивает их имплементацию в реальной практике».[1] При этом в сфере деловой жизни особого звучания приобретает профессиональная компетентность, которая означена набором компетенций. Компетентность и набор компетенций трансформируются в зависимости от требований практики, в зависимости от технологий, организационных факторов, рыночных условий и т.п., что доказано примером появления феномена «газелей» [2], предприятий, быстрорастущих и использующих персонал с набором современных компетенций. Подчёркивается значение компетенций в сфере маркетинга как рычага создания рыночных конкурентных преимуществ украинскими исследователями [3]. Значение человеческого потенциала как результата личностных и профессиональных качеств, который «plays a decisive function in regional strategic development, ensures the quality functioning of all components of the organizational and economic potential», подчёркнута Кубиний Н. и ее единомышленниками. [4]. Компетенции обеспечивают также результат системности при развитии отраслей, оказывающих мультипликативный эффект, таких как туризм и кулдьтура. [5]

Таким образом, компетентность и компетенции приобретают динамичный контент и вызывают целесообразность исторического взгляда на их понятийное и структурное содержание.

Постановка задачи. Целью исследования является изучение истории определения базовых компетенций, составляющих набор кадровых преимуществ, способных

сформировать конкурентоспособную экономическую систему и условия ее долгосрочного делового функционирования.

Результаты. Изучение значения профессиональных и человеческих качеств занимает научные умы мира на протяжении последних столетий, что нашло успешное завершение в их институциональном оформлении. Так, в конце прошлого столетия советом Европы были приняты ключевые компетенции, которые отражены на рис.1.



Рис.1. Ключевые компетенции, принятые Советом Европы в 1996 г.[6]

В качестве базовых, общих для работающих, компетенций были названы пять: социальная, поликультурная, коммуникационная, технологическая и когнитивная. Невозможно не отметить, что указанные качества рабочей силы проявляют себя не изолировано, а обязательно в системном порядке, взаимодействуя и поддерживая друг друга.

Отсутствие одной из компетенций оказывает тормозящее влияние как на самого носителя компетенций, так и на развитие системы, участником которой он является. Неумение жить в обществе, имеющем четко выраженную тенденцию к поликультурному сосуществованию, не позволяет реализовывать социальные компетенции, а их отсутствие или же несовершенство не позволяют адекватно решать социальные вопросы.

Также неумение пользоваться современными технологиями ограничивает когнитивные компетенции, что непременно сказывается на профессионализме, образовательной подготовке и на умении видеть и решать задачи современной жизни.

В 2004 году компания SHL на основе идей и под руководством Дейвла Бартрома разработала Universal Competency Framework (UCF), который «provides a rational, consistent, and practical basis for understanding people's behaviors at work and their likelihood of succeeding in certain roles and environments. We constructed the UCF from our wide-reaching program of research on workplace behaviors, so it can be used to build competency models for all types of jobs or to map existing models onto a universal set of competency components». [7]

Данная я методика дает возможность:

- «Defines critical behaviors for any role,
- Is firmly linked to observable behaviors,
- Is built on empirical evidence and extensive scientific research highlighting the most valid predictors of performance across roles,
- Provides a common framework to evaluate behaviors, potential, and performance,
- Has levels of behaviors to allow implementation across all levels and functions, and
- Provides consistent measurement that enables meaningful validation» [7]

SHL, транснациональная компания, оказывающая услуги по психометрической оценке и принятию решений сфере управления персоналом, в «Большую восьмерку компетенций» вначале текущего столетия включила: 1. Лидерство и принятие решений. 2. Поддержка и кооперация. 3. Взаимодействие и презентация. 4. Анализ и интерпретация. 5. Творчество и концептуализм. 6. Организованность и исполнительность. 7. Адаптивность и Самообладание. 8. Предприимчивость и качество. [8]

В 2016 году Европейский Союз предлагает своим гражданам и организациям рекомендации «The Entrepreneurship Competence Framework», also known as EntreComp, offers a tool to improve the entrepreneurial capacity. [9] При этом наблюдается тенденция, принятая в Европейском Союзе, определять предпринимательство с позиции создания новых ценностей. Авторы отмечают, что «In the context of the EntreComp study, entrepreneurship is understood as a transversal key competence applicable by individuals and groups, including existing organisations, across all spheres of life. It is defined as follows: Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social». [9]

Пятнадцать компетенций объединены в три сферы, каждая из которых содержит по пять компетенций:

1. Ideas and opportunities (1.1 Spotting opportunities, 1.2 Creativity, 1.3. Vision, 1.4 Valuing ideas, 1.5 Ethical and sustainable thinking)
2. Resources (2.1 Selfawareness and selfefficacy, 2.2 Motivation and perseverance, 2.3 Mobilizing resources, 2.4 Financial and economic literacy, 2.5. Mobilizing others.
3. Into action (3.1 Taking the initiative, 3.2 Planning and management, 3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk, 3.4 Working with others, 3.5. Learning through experience.

Целесообразно отметить и Рекомендации по компетенциям, которые приобретаются в процессе непрерывного, пожизненного обучения, и которые представлены мировому сообществу Советом Европы.

В 2018 году Словет Европы одобрил Рекомендации по ключевым компетенциям для пожизненного обучения. «The recommendation identifies eight key competences essential to citizens for personal fulfilment, a healthy and sustainable lifestyle, employability, active citizenship and social inclusion. The recommendation is a reference tool for education and training stakeholders. It sets up a common understanding of competences needed nowadays and in the future».[10]

The European Reference Framework of Key Competences for Lifelong Learning определяет следующие восемь компетенций:

«• Communication in the mother tongue;

• Communication in foreign languages;

• Mathematical competence and basic competences in science and technology;

• Digital competence;

• Learning to learn;

• Social and civic competences;

• Sense of initiative and entrepreneurship; and

• Cultural awareness and expression». [11]

В данном контексте целесообразно отметить позицию белорусской исследовательницы Гончаренок И.И., которая описывает следующие мифы управления человеческим потенциалом в экономике с помощью компетенций:

«Миф 1: компетенции тождественны профессионально важным качествам…

Миф 2: компетенции не привнесли ничего нового в описание требований к успешному работнику…

Миф 3: компетенции - универсальная категория, которая позволяет описывать результативность работников непосредственным образом…

Миф 4: компетенции - это знания, умения и навыки.».[12]

Автор, разоблачая мифы, утверждает, что «компетенция - это модель успешного поведения, алгоритм, арсенал способов действия, причем присущий эффективным работникам» [12]

Исходя из этого, фактором, который определяет актуальные компетенции является исторический процесс вследствие следующей аргументации:

- определенному этапу истории соответствует свое понимание успеха;

- поведение и алгоритм действий определяется культурой, которая также носит исторический характер;

- понятие эффективного работника зависит от стратегии развития системы, в которой он трудится. Если стратегия ориентирована на формирование инновационных преимуществ и технологическое лидерство, то эффективным считается человек, который обеспечивает наивысшие достижения в рамках стратегии (то есть эффективен в новаторстве [13]); если стратегия ставит за цель снижение затрат, то эффективным будет тот, кто достигает максимального результата при наименьших затратах.

Выводы. Система компетенций как инструмент управления человеческим капиталом и, как следствие, потенциалом развития экономического игрока в целом является исторически обоснованной, определяется, а) потребностями того или иного общества на разных стадиях его развития; б) позицией субъекта исследования и его институциональной характеристики; в) стратегии развития экономического актора.

Список использованных источников

1. *Kubiniy N. Mentality as a factor of economic development in the conditions of post-modern economy [Електронний ресурс] N/Kubiniy, V.Kubinii // Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. – К.: КНЕУ, 2019. 495 с.*
2. *Krošláková M. Dynamics of high growth enterprises–"gazelles"–in Czech Republic /M. Krošláková, V. Kubičková, L. Jurkovičová, N. Kubiniy// Business Perspectives. – 2015. – №2. – p.27-35*

https://www.researchgate.net/profile/Lujza_Jurkovicova/publication/282679988_Dynamics_of_high_growth_enterprises-gazelles-in_Czech_Republic/links/56585f9708ae1ef9297db26a/Dynamics-of-high-growth-enterprises-gazelles-in-Czech-Republic.pdf

3. *Мікловда В.П. Маркетинговий потенціал регіону : проблеми та шляхи їх подолання: монографія / В.П.Мікловда, Н.Ю.Кубіній, Ф.Ф.Шандор, О.В.Щелкунова, О.Д.Коваль. –*
4. *Kubiniy N. Potential of strategic development of regional economy/ N.Kubiniy, V.Marhitich, T.Kosovilka//The 4th International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economics and Business", Tbilisi, 2019, pp. 237-242*

5. *Kubiniy N. Culture, tourizm and economy as a triumvirate of regional strategic developm ent/N. Kubiniy, R. Zavadyak, Milan Bel en//Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.-2019.-Вип. 34.-С. 105-108.-Режим доступу: http://nbuv. gov. ua/UJRN/Nvkhdu_ en_2019_34_24*

5. *Компетиенции 21 века. - http://letopisi.org/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8_21_%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D0%B0*

6. *UCF. - https://www.shl.com/en/assessments/behavior/universal-competency-framework/*

7. *Dragos Iliescu, Competence assessment practices in SHL .* - http://www.competencemap.bg/language/en/uploads/files/news__0/news__a8c52fba2dce90a05768ac34c175c021.pdf

8. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. - https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf*

9. *Key competences for lifelong learning* https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en

10. *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Accompanying the document Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on Key Competences for LifeLong Learning {COM(2018) 24 final}. - https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0014&from=EN*

11. *Ганчеренок И. КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ «ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВСЮ ЖИЗНЬ» (ИЛИ ВСЕ ЖЕ ВЕК ЖИВИ, ВЕК УЧИСЬ?). - http://rep.pac.by/jspui/bitstream/123456789/103/1/%D0%93%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%98.%D0%98.%20%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%20%D0%B2%D1%81%D1%8E%20%D0%B6%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D1%8C....pdf*

12. *Соболєва Т. О. Стимулювання інноваційної активності в аграрному секторі України / Т. О. Соболєва, О. С. Забєліна // Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1309 1313. Режим доступу:* http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_315.

Kubinii V. PhD,
associated prof. of Uzhhorod Nationfl University,
Volodymyr.kubiniy@uzhnu.edu.ua
Chekan I. *PhD student of the Uzhhorod National University*,
irina.chekan@uzhnu.edu.ua
Latynin K. *PhD student of the Uzhhorod National University*,
konstantin.latinin@uzhnu.edu.ua

COMPETENCE AS A MANAGEMENT TOOL: HISTORICAL ANGLE

Summary. *The dependence of the circle of competencies on the historical stage of development of society is shown: a culture that defines the concept of a successful person; economic and market conditions of a given period; strategic direction of economic system development.*

Key words*: competence, development, competitiveness.*

Lekashvili E.R., PhD.,
Assosiate Proffesor of Economic Policy Department
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
eka.lekashvili@tsu.ge

FOR THE ELABORATION OF INDUSTRIAL POLICY INFORMATION DATABASE IN GEORIGA

Summary. *The analysis of theoretical economic approaches shows that, at the present stage, the new industrial policy relies on strategic cooperation between government and business to identify the most important factors for restructuring and the types of interventions to overcome. The new industrial policy is to support the formation of firms, their agglomeration, innovation and competitive advantage by the state in an open economy. New approaches to evaluate new industry policies that must address the key policy challenge - solving the problem of information asymmetry between government and business.*

Key words: *Industrial policy; Information database.*

Introduction. Development policies have replaced by market-oriented approaches since the 1980s, limiting government intervention and increasing market outcomes through competition or by the supply of public goods [1;2;16;17;18]. However, at the modern stage, due to public pressure to reduce unemployment and stimulate economic growth, interest in industrial policy has revived, including in Georgia [7;11].

Industrial development involves both quantitative and qualitative changes in economy, which are reflected in the spatial distribution of economic activity between different sectors. In all cases, when discussing industrial policy, the emphasis is on changing the structure of economic activity.

Purpose. Due to the complex nature of the new industrial policy, it is not possible to study the research question based on only one theoretical background. In industrial research, as in other economic studies[8;9;10;13;14;19], the key question is to achieve maximum efficiency under limited resources and to develop economic policies that improve the situation. In evaluating new industry policies, policy makers and the academic community often use rigid methods such as random and experimental methods (http://www.oecd.org/sti/inno/smartspecialisation.htm) as well as linkage techniques and instrumental variables, econometric methods. It is worth noting that there is a significant difference between traditional and developmental approaches to evaluation, which includes process and impact assessment (Patton, 2006). Process evaluation is used to improve a program or policy, and impact assessment - to evaluate the value of the policy to determine whether policies should be stopped, expanded, or maintained.

Results. Even when modern economic theory focuses on the opportunities, the role of opportunity in industrial development, many economic and social factors must be taken into account in its development, such as education, information, research, technology, etc [3;4;5;6;12;15].

Discussion of industrial policy at the level of national industrial strategy should be carried out in a dynamic, interrelated manner with a particular instrument, sector or cluster policy, as it involves the selective aspect, vertical industry policy and horizontal policy.

Assessing the impact of industrial policy on business and the economy takes years to materialize. The leading European countries have set up special institutions to assess the impact of industrial policy, cluster policy and innovation development.

One of the major challenges facing Georgia in developing a new industrial policy is the issue of information asymmetry between government and business. Getting more information from the private sector can lead to a "better quality policy". Information should be provided to the government in order to be able to support the development of this sector in terms of both competitiveness and social and regional benefits. Without this kind of information, the state would not be able to focus on specific areas where it should play an active role.

At present, there is no research institution in Georgia that produces such strategic information. Information provided by ministries is usually statistical, lacking in analytical data, and universities have limited access to economic research. The current state is confirmed by the Global Competitiveness Index 4.0 of the World Economic Forum for 2019, which indicates that the cost of research by companies and universities is very problematic for Georgia. The state budget allocated to science in general is 79 million GEL, which is not spent on strategic directions. The amount of funds spent in the field of scientific industrial and economic research and the effectiveness of its performance have not been analyzed.

Conclusions. Developing an industrial policy information database in Georgia requires systematic and well-organized state support. The following issues are important to consider:

- Industrial policy makers must act as mediators, dialogues, support businesses with infrastructure development and encourage links between the university and industry at local level in order to develop successful industrial policies;
- Develop an information strategy and formulate a national research policy;
- There is needs of significant increase in budgetary funding for "bottom-up" and strategic research, including in the area of sector-economic research;
- Solve the problem of coordinating research organizations based on an effective institutional mechanism;
- Quality examination of scientific programs, monitoring and assessment of implementation.
- The Industrial Research and Development Fund should be set up to develop and implement effective industrial policy.

Thus, the analysis of economic theoretical approaches shows that, at the present stage, the new industrial policy relies on strategic cooperation between government and business to identify the most important factors for restructuring and the types of interventions to overcome. The new industrial policy is to support the formation of firms, their agglomeration, innovation and competitive advantage by the state in an open economy. New approaches to evaluating new industry policies that must address the key policy challenge - solving the problem of information asymmetry between government and business.

References

9. Chang, HJ. Industrial policy: Can we go beyond an unproductive confrontation? Paper presented at the Annual World Bank . Conference on Development Economics, (2009).22-24 June, Seoul, Republic of Korea. Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTABCDESK2009/Resources/Ha-Joon-Chang.pdf.

10. Chick Victoria, Industrial Policy, then and now, https://rwer.wordpress.com/comments-on-rwer-issue-no-84/ (18.12.18).

11. Gagnidze,I. and Dominici, G. Effectiveness of an Entrepreneurial Universities and Spin-offs: Experiences and Challenges. 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. BOOK OF ABSTRACTS, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, (2019).Ab.61 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=234

12. Gaprindashvili, G. and Shaburishvili, Sh. Features of Innovative Networks in the Context of Globalization. Foresight management: Formation and Transformation Adaptive Business Organizations.International collective monograph, (2017). Volume 2.Tbilisi-Kherson;

13. *Gogorishvili, I., Gagnidze, I., Papachashvili, N. Innovative Approaches in Higher Education System, 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. BOOK OF ABSTRACTS, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, (2019) Ab.56* http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=214

14. *Gvelesiani, R. Role of Assessment in Decision Making and Empirical Examination of Their Results, volume 18, № 2, 2018, Las Vegas, Nevada, p41-44, www.iabe.org.*

15. *Gvelesiani, R. The problem of making optimal decisions on the implementation of economic policy objectives, The* ***2nd International Conference on business, Management and Economics*** *.The Acavent, Vienna School of International Studies, Vienna, Austria, 21-23 June (2019).* https://www.icbmeconf.org/june-2019-vienna/

16. *Johnson, C. MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, (1982). Stanford University Press. Stanford, CA. pp. 1925–1975.*

17. *Kim, L, and Nelson, RR. Technology, Learning and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies. (2000). Cambridge University Press. Cambridge, UK.*

18. *Lee, K. Industrial policies for upper-middle-income countries. E15Initiative. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum. Geneva. (2015). Available at:http://e15initiative.org/publications/industrial-policiesfor-upper-middle-income-countries/*

19. *Lekashvili, E. Current issues of new economic policy. International Scientific and Practical Internet Conference Business Strategy: Futurological Challenges, November 20-22, 2019, Kyiv, pp.19-24. KHEV, (2019). 495. ISBN 978–966–926–310–0; УДК 005.21:001.18]:004.773.7.* https://www.bsfucon.org/

20. *Lekashvili, E. Management on Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with teaching Economic Science. Marketing and Management of Innovations. Issue 1, (2019). ISSN 2227-6718 (on-line), ISSN 2218-4511 (print), UDC 378.147:33,* http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23., *pp.281-293;* http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1*;*

21. *Li,Y., Zhongfeng Su & Yi Liu. Can Strategic Flexibility Helps Firms Profit from Product Innivation?. Technovation, No. 30 (2010), pp. 300 – 309.*

22. *Rodrik, D. Industrial policy for the twenty-first century. CEPR Discussion Paper 4767. (2004). Centre for Economic Policy Research. London.*

23. *Seturidze, R. University – Business cooperation – one of the way for IT innovative development of HEIs. BSLab – 6th International Symposium, (2019). Italy*

24. *UNCTAD. Least Developed Countries Report 2009: The State and Development Governance. United Nations. Geneva and New York.*

25. *Wade, R. After the Crisis: Industrial Policy and the Developmental State in Low-Income Countries, London School of Economics and Political Science. Global Policy. (2010). pp.150-156.*

26. *Warwick, K. Beyond industrial policy: Emerging issues and new trends. OECD Science, Technology and Industry Policy Paper No. 2. Organization for Economic Cooperation and Development. (2013). Paris.*

27. *Widati, E. Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance. International Research Journal of Business Studies. Vol. 5, No. 2 (2012), pp. 145 – 163.*

Ляховська О. В., к.е.н.,
науковий співробітник
відділу проблем реального сектору економіки регіонів
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»
skalecka.olena@ukr.net

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УКРАЇНІ

Анотація. *Досліджено загальні тенденції розвитку молочного скотарства в Україні. Виявлено основні проблеми даного виду сільськогосподарської діяльності та запропоновано шляхи їх вирішення. Зазначено напрями та інструменти державного стимулювання молочного скотарства та наведено рекомендації щодо вдосконалення ефективності їх застосування.*

Ключові слова: *молочне скотарство, заготівля молока, фінансове стимулювання, державні дотації, інвестиційна привабливість.*

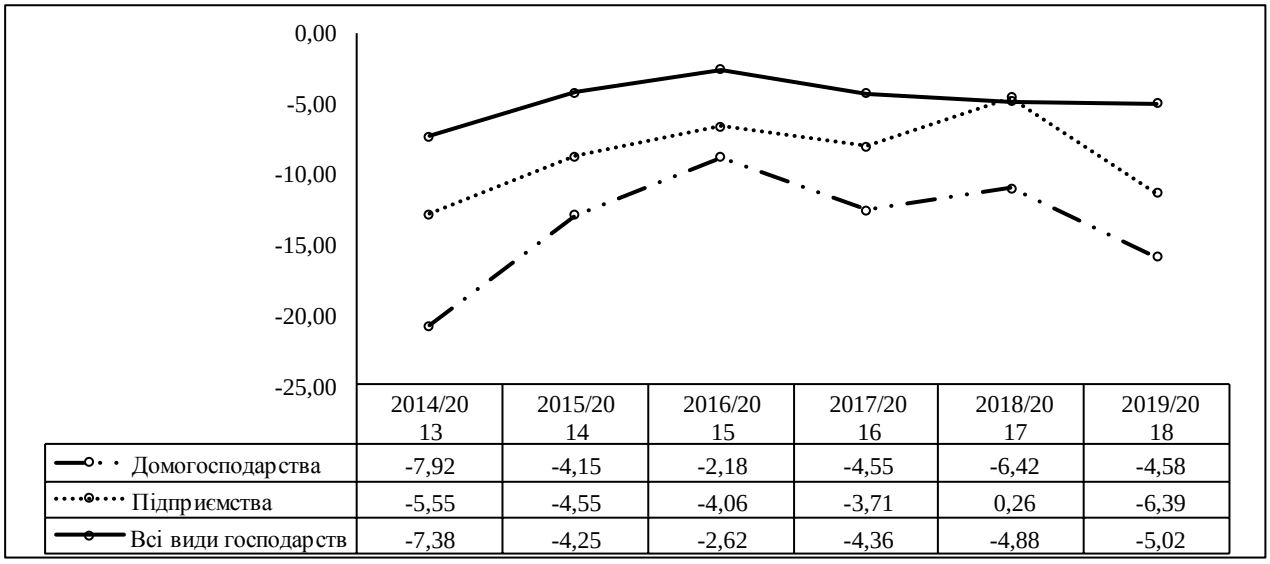
Актуальність. Сільське господарство України – основа економічної безпеки та стабільності держави, а також, один із пріоритетних напрямів розвитку торгівлі на світовому ринку. За останні роки чітко окреслилась проблема занепаду молочного скотарства: зменшилось поголів'я корів, обсяги заготівлі молока динамічно скорочуються. Відповідно, актуально виявити можливі ресурси для активізації молочного скотарства на рівні сільськогосподарських підприємств та домогосподарств України.

Постановка задачі. Виявити напрями підвищення ефективності державного стимулювання розвитку молочного скотарства в Україні і шляхи популяризації даного сектору сільськогосподарської діяльності.

Результати. Молочне скотарство в Україні – один із напрямів сільськогосподарського тваринництва, що різко занепадає і, водночас, має перспективи для розвитку. Зокрема, в Україні розвинуте виробництво кормів, сіна, є природні ресурси для вирощування худоби та забезпечення виробництва якісного молока та інше.

Проте, за останні роки обсяги заготівлі сільським господарством молока характеризувались негативними тенденціями: за 2013-2019 рік заготівля впала на 15,68%, при цьому дуже різкий спад спостерігався у домогосподарствах – на 21,76%, водночас у підприємствах заготівля молока зросла всього на 5,23%.

Вказані тенденції зумовлені занепадом молочного скотарства (як на рівні сільськогосподарських підприємств, так і у домогосподарствах). Зокрема, кількість поголів'я корів в Україні знизилась за 2013-2019 роки на 25,38%%, в т.ч. у домогосподарствах – на 26,43%, у підприємствах – на 21,85% (рис.1.).



	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Домогосподарства	-7,92	-4,15	-2,18	-4,55	-6,42	-4,58
Підприємства	-5,55	-4,55	-4,06	-3,71	0,26	-6,39
Всі види господарств	-7,38	-4,25	-2,62	-4,36	-4,88	-5,02

Рис. Темп приросту поголів'я корів у сільському господарстві України, % [1]

Гальмування розвитку молочного скотарства в Україні можна пояснити в першу чергу характерно низьким рівнем переробки молока (у 2019 році в Україні перероблено близько 18,42% від обсягу заготовленого молока) – промислове виробництво молочних продуктів розвивається на низькому рівні і попит на молоко (сировину) падає. Водночас, можна виділити проблеми із якістю заготовки молока і його переробки, питання застарілості обладнання, низького рівня впровадження інновацій та інше.

Попри вказані негативні тенденції, доцільно зазначити, що рівень рентабельності підприємств з розведення худоби молочних порід та виробництва молока був порівняно високим (операційна рентабельність від розведення великої рогатої худоби молочних порід у 2018 році становила близько 17,00%, виробництва молочних продуктів – 3,31%). Водночас, попитом на молочні продукти зростає, як в Україні, так і на світовому ринку. Тому, доцільно активізувати заходів державного стимулювання розвитку молочного скотарства в Україні, щоб в перспективі була можливість забезпечити внутрішній попит на молочну продукцію та зайняти конкурентоспроможні позиції на міжнародному ринку.

До напрямів державного стимулювання розвитку молочного скотарства відносяться наступні:

1. Фінансове стимулювання. Дотації, пільгове кредитування, податкові пільги та інше – це заходи фінансового стимулювання, які активно використовуються в державному регулюванні сільськогосподарської діяльності. Зокрема, у 2019 році з державного бюджету України було виділено 3500 млн.грн. на фінансування галузі тваринництва, що становило близько 59,2% від загального обсягу фінансування сільського господарства (табл.1.).

Таблиця 1

Фінансування державної підтримки розвитку галузі тваринництва із загального фонду державного бюджету, млн. грн. [2]

Напрям фінансування	2015	2016	2017	2018	2019
Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України	449,6	503,5	2114,5	4504,6	5908,9
Державна підтримка галузі тваринництва	40,6	30,0	165,8	2389,8	3500,0
Частка державної підтримки галузі тваринництва від загального обсягу фінансування Апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України	9,0	5,9	7,8	53,1	59,2

Поряд із цим, доцільно виділити такі заходи, як державне регулювання зовнішньої торгівлі, фінансову підтримку науки (у сфері тваринництва), фінансування розвитку інновацій тощо. Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України впроваджено програми підтримки сільського скотарства, до прикладу, програма дотацій за вирощені телята.

2. Стимулювання інвестиційної привабливості. До заходів цього напряму можна віднести законодавчу стабільність та захист прав інвесторів, а також, розробку інформативно-роз'яснювальних програм із метою стимулювання інвестиційної активності, сприяння розвитку міжнародної співпраці з метою залучення інвестицій та інше.

3. Популяризація впровадження інновацій. Інновації у молочному скотарстві можна поділити на: технологічні, виробничі, наукові, управлінські та інші. Державні заходи щодо підтримки кожного із видів інновацій можуть бути спрямовані у формі фінансового та інформаційного стимулювання.

Загалом, результативність перелічених та інших активних методів стимулювання розвитку молочного скотарства в Україні мало ефективна (зважаючи на тенденції зміни кількості поголів'я корів та обсягів заготівлі молока). Тому, доцільно удосконалити підходи та методи впливу державного регулювання. Зокрема, нами запропоновано врахувати наступні фактори у розвитку молочного скотарства.

1. Поряд із стимулюванням розведення худоби у домогосподарствах необхідно акцентувати увагу на реалізації молока. Однією із основних причин занепаду молочного скотарства у домашніх господарствах належать низька ціна молока. Водночас, на ціну цього продукту впливають такі фактори, як низька якість та недотримання технологічних умов при заготівлі та зберіганні. Відповідно, необхідно спрямувати заходи державного стимулювання на розвиток заготівельних пунктів на місцевих рівнях, що сприятиме контролю якості продукції та дозволить збалансувати ціну.

2. Низький рівень переробки молока. На сьогодні найбільш ефективно функціонують великі підприємства (корпорацій, об'єднань тощо), що включають заготівлю і переробку молока (повний ланцюг переробки). До прикладу, операційна рентабельність підприємств з виробництва молочних продуктів: великих – 4,16%, малих – - 0,71%. Відповідно, стимулювання інтеграцій та об'єднань сільськогосподарських та промислових підприємств з виробництва молочних продуктів позитивно впливатиме на результати їх діяльності. Поряд із цим, розвиток промислової переробки молока сприятиме зростанню попиту на сировину.

3. Низький рівень підтримки малих та мікропідприємств сільськогосподарського тваринництва. Малі та мікро- підприємства – найбільш вразливі до зовнішніх економічних змін. Враховуючи нестабільність законодавства (зокрема, земельну реформу, реформу спрощеної системи оподаткування та інші), коливання цін, зростаючу конкуренцію з боку агрохолдингів, дрібному бізнесу необхідна підтримка з боку держави, зокрема, у формі фінансових стимулів, зменшення податкового тиску, а також, інформаційної підтримки (щодо інноваційних методів ведення діяльності, технологій, управління) та інше.

Висновки. Негативна динаміка розвитку молочного скотарства України вплинула, як на сільськогосподарське виробництво, так і на молочну промисловість: впродовж останніх років зменшилась кількість корів молочних порід, а як наслідок, зменшились обсяги заготівлі та переробки молока. Відповідно, з кожним роком посилюються державні заходи щодо популяризації та розвитку молочного скотарства в Україні: зростають дотації, запроваджуються програми стимулювання та інше. Проте, необхідно врахувати такі фактори, що можуть вплинути на ефективність державного регулювання, як, до прикладу, низький рівень підтримки малих та мікропідприємств (потребують посилення фінансових стимулів та інформаційної підтримки), необхідність стимулювання заготівлі якісного молока домогосподарствами, потреба у нових підходах, щодо збільшення обсягів промислової переробки молока.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
2. Інформаційно-аналітичний портал АПК України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka/stan-finansuvannya-program-pidtrimki-apk-u-2019-roci

Olena Liahovska
Candidate of Economics Sciences, Researcher State Institution «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»
skalecka.olena@ukr.net

AREAS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF STATE STIMULATION OF DAIRY BREEDING DEVELOPMENT IN UKRAINE

Summary. *The general trends of dairy cattle development in Ukraine are investigated. The basic problems of this type of agricultural activity are identified and the ways of their solution are suggested. The directions and instruments of the state promotion of dairy cattle are outlined and recommendations are given for improving the efficiency of their use.*

Key words: *dairy cattle breeding, milk procurement, financial incentives, state subsidies, investment attractiveness.*

Лєзіна А. В., к.е.н.
старший викладач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
lezya86@gmail.com
Мамішов М.
студент гр. МЕ-105
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
muradmamishov2001@gmail.com

ВАЖЛИВІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В роботі представлено різні підходи до тлумачення поняття «конкурентоспроможність» українськими науковцями та проаналізовано їх спрямування. Авторами запропоновано розширити дані підходи в напрямі ототожнення конкурентоспроможності підприємства з рушійною силою функціонування суб'єктів господарювання, що являє собою вміння створювати, розробляти та продавати будь-який товар/ послугу, який користується більшою популярністю серед споживачі. Також висвітлено методичне підґрунтя для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні сили.

Актуальність. Відносини стратегічного партнерства є одним із найвпливовіших інструментів зовнішньої політики країни, що все ширше використовується провідними державами та інтеграційними об'єднаннями. Партнерство, що було випробуване часом стає гнучким механізмом взаємодії країн як двостороннього так і багатостороннього спрямування. На даний час Україна має вже понад двадцять документально завірених свідоцтв щодо партнерства з іншими державами. Проте проголошені заяви не завжди відповідають практичному наповненню міждержавного співробітництва з іншими державами. Саме тому вважаємо за доцільне висвітлити сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного партнерства нашої держави.

Постановка задачі (мети). Метою даної роботи є визначення сучасного стану стратегічного партнерства України з державами світу.

Результати. В сучасних умовах розвитку економічного середовища суб'єкти, що здійснюють свою господарську діяльність мають різні форми, організаційну структуру,

розмірі та правову природу заснування. В більшості випадків об’єднання людей, які прагнуть отримувати прибуток та/або комерціалізують свою діяльність, прийнято називати підприємством. На даний час існує велика кількість підходів до визначення поняття «підприємство», але найбільш узагальненим є таке: підприємство — це самостійний суб`єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, фінансову, інноваційну тощо) з метою одержання прибутку.

Серед основних характеристик підприємства, що характеризують його як самостійну одиницю ринкових взаємовідносин варто відзначити:

- економічну самостійність;
- матеріальну зацікавленість та повну відповідальність за діяльність фірми;
- рентабельність, самофінансування та самоокупність.

Але для того, щоб представник економічного середовища повною мірою мав прояв означених характеристик варто також звернути увагу на забезпечення його конкурентоспроможності. На даний час в науковому полі існує низка підходів щодо тлумачення конкурентоспроможності. Так на думку Рибакової О. В., конкурентоспроможність (тобто здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках) – це комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови та дійової економічної політики [1]. Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність». Наприклад, Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як «властивість об’єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку» [2, с. 22] . У «Великому економічному словнику» (під ред. А.Н. Азріліяна) подано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару існувати нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин» [2, с. 22]. Російські вчені М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофімова розглядають поняття конкурентоспроможності в широкому сенсі: «Конкурентоспроможність у самому загальному вигляді – володіння властивостями, що створюють переваги для суб’єкта економічного змагання»[2, с. 22].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов’язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника, а саме:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не випливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій

можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [3].

На нашу думку, саме тому найбільш головною складовою підприємництва є конкурентоспроможність, що виступає як так звана «рушійна» сила діяльності суб'єкта господарювання. Ми вважаємо, що це вміння створювати, розробляти та продавати будь-який товар/послугу, який користується більшою популярністю у споживачів, ніж аналогічна продукція іншого виробника. Основними порівнюваними оціночними параметрами для визначення цього показника є технології, потенційні можливості обладнання, система та рівень управління персоналом, інновації, стан комунікацій, маркетингова політика та інші. Сукупно вважаємо, що їх можна поділити на 3 типи: технічні, економічні та нормативні.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства варто звернути увагу на ознаки конкурентної сили. До таких варто віднести :

- велика частка на ринку;
- зростаюча кількість споживачів і поліпшення ставлення споживачів до підприємства та його продукції;
- підприємство сприймає тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти;
- підприємство входить до стратегічної групи з найбільш успішним становищем на ринку;
- підприємство концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку;
- значно диференційовані товари;
- більш низькі витрати;
- рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку;
- підприємство має технологічну та інноваційну перевагу;
- творчий, готовий до змій менеджмент;
- підприємство готове скористатися сприятливою ситуацією [4].

Як і усі показники, конкурентоспроможність має фактори, що впливають на неї, та, звісно, методи обчислення. Щодо факторів середовища, то найчастіше їх поділяють на таку групи: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, конкурентні, географічні. Факторами зовнішнього середовища є пов`язані з науково-технічним прогресом тенденції та події, стан національної економіки, державна політика по відношенню до малого, середнього та великого бізнесу, кількість потенційних споживачів та наявна робоча сила, географічне положення тощо. До внутрішніх факторів належать ступінь зносу об`єктів виробництва, стратегія розвитку, рівень і кваліфікація персоналу, рівень фінансового потенціалу, забезпеченість робочих місць матеріалами, раціональність режимів роботи і відпочинку. Усі ці фактори застосовуються для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

До методів оцінки конкурентоспроможності відносять:

1)матричний метод - розроблений маркетинговою організацією "Бостон консалтинг груп". В основі цього методу лежить ідея розгляду процесів конкуренції в динаміці, а теоретичною базою методу служить концепція життєвого циклу товару.

Сутність оцінки конкурентоспроможності за цим методом полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по вертикалі - відносна частка підприємства на ринку, а по горизонталі - темпи зростання (скорочення) продажів. Найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Цей метод оцінки конкурентоспроможності є ефективним при наявності достовірної інформації про обсяги виробництва та реалізації товарів і послуг. Однак отримання такої інформації часто важко або неможливо, що значно знижує практичну цінність методу. Крім того, даний метод не передбачає аналіз причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень.

2) метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності товару, базується на міркуванні про те, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта тим вище, чим вище його конкурентоспроможність товару.

Основною перевагою цього методу є те, що він враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства - конкурентоспроможність товару. Недоліком - те, що даний підхід дозволяє отримати неточне уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки не враховуються фактори, що формують економічні умови виробництва і збуту продукції.

3) методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, дають більш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Згідно цієї теорії більш конкурентоспроможними є ті підприємства, які найкращим чином організували виробництво і збут товарів та ефективне управління фінансовими ресурсами [5].

Конкурентоспроможність підприємства на базі цієї теорії може оцінюватися на основі методики комплексної оцінки конкурентоспроможності. У цьому разі оцінюються показники ефективності: а) виробничу; б) збутової; в) фінансової діяльності підприємства.

Висновки. Конкурентоспроможність відіграє велику роль для підприємства, адже в залежності від її значення знаходяться діяльність підприємства, спосіб функціонування усіх апаратів, фінансове забезпечення та загалом існування, нехтування цим показником може призвести до серйозних наслідків. Конкурентоспроможність допомагає регулювати попит на ринку та встановлювати адекватні ціни для покупців, вона є провідником ринкових відносин, особливо в сучасному світі. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управління нею. Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Рибакова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибакова О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua.
2. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 294с.
5. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: Збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ- Київ) / Ю.В. Полунєєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). — К. : ЛАТ&К, 2006. — 175с

Liezina A. V., PhD
Senior Lecturer of Management Department
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
lezya86@gmail.com
Mamishov M.
student of gr. IE-105
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman»
muradmamishov2001@gmail.com

THE IMPORTANCE OF THE COMPETITIVENESS OF THE MODERN ENTERPRISE

Abstract. *The paper presents different approaches to the interpretation of the concept of "competitiveness" by Ukrainian scientists and analyzes their directions. The authors propose to extend these approaches in order to equalize the competitiveness of the enterprise with the driving force of functioning of business entities, which is the ability to create, develop and sell any product / service that is more popular among consumers. The methodological basis for determining the level of competitiveness of the enterprise is also highlighted.*
Keywords: *enterprise, competitiveness, competitive forces.*

Маковоз О.С., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
mosua@meta.ua

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *Досліджено значення корпоративної культури для економічної безпеки підприємства через розвиток організації. Охарактеризовано корпоративну культуру як вирішальний фактор розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено необхідність впровадження у роботі підприємства стратегічних цінностей корпоративної культури.*
Ключові слова: *економічна безпека, фактор, корпоративна культура, підприємство, сталий розвиток.*

Сучасні умови господарювання характеризуються широким розповсюдження корпоративних підприємств, водночас поширюються різного роду загрози та виникають ризики в економічній діяльності. Перед корпоративними підприємствами постають актуальні питання пошуку факторів підвищення економічної безпеки. У науковій літературі категорія «економічна безпека» трактується по-різному. Узагальнене визначення поняття економічної безпеки підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому. Більшість науковців вважає саме корпоративна культура виступає фундаментом безпеки підприємства, тому що кадрова складова є майже невичерпним фактором виробництва.

Розуміння сутності й розвитку корпоративної культури пов'язане з процесом переходу індустріального світу в останній третині XX ст. в постіндустріальний. Становлення та утвердження корпоративної культури – зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу приводить суспільство до необхідності потреб розвитку духовної культури, усвідомлення того, що для досягнення високих результатів у трудовій діяльності одних економічних методів недостатньо, вони обов'язково повинні доповнюватися розвитком культури. Корпоративну культуру можна розглядати як потужний стратегічний інструмент, який дає можливість усебічно мобілізувати сили трудового колективу на виконання відповідних завдань і підвищити конкурентоспроможність [1, с. 69].

Корпоративна культура – це сукупність пануючих в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель діяльності співробітників незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків. На кожному підприємстві корпоративна культура складається зі самостійних напрямків: культура умов праці, культура засобів праці і трудового процесу, культура міжособистісних відносин, культура управління та культура працівника [2, с. 189].

Значення корпоративної культури для розвитку організації (економічної безпеки):

– корпоративна культура ідентифікує організаційну приналежність працівників, формує лояльність та відданість компанії, справі. Формує почуття соціальної захищеності та стабільності, відповідно створює у працівників сприйняття компанії як надійної організації;

– встановлені правила поведінки, моралі та етики формують сприятливий клімат компанії, що є особливо важливим для нових працівників;

– корпоративна культура формує самосвідомість і відповідальність працівників, що є важливим для виконання поставлених завдань, формує командний дух, в тих випадках коли виконання завдання передбачає колективну участь.

Отже, корпоративна культура формує сприятливий клімат в компанії, а також є основою для високої ефективності праці працівників, їх відданості компанії [3, с. 234].

Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці будуть здатні уникнути можливих погроз і ліквідовувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. З метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки підприємство має проводити роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на належний рівень економічної безпеки підприємства, це високий професіоналізм керівництва і команди менеджерів (висококваліфіковані кадри; система підготовки і форми навчання кадрів; створення для кадрів відповідних виробничих і соціальних умов) [4, с. 172-173].

Організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має велике значення, адже добре організована кадрова політика забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперебійне функціонування виробництва, своєчасне освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства за мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили. Сучасна кадрова політика є винятково актуальною та складною проблемою, вирішення якої передбачає розроблення нових концепцій, програм та технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів [5, с. 183-184].

Виходячи зі змісту економічної безпеки підприємства для сталого розвитку та превентивних заходів щодо виникненню загроз доцільно розробляти стратегію корпоративної культури. Підприємства можуть визначити пріоритети в розвитку вищевказаних напрямків забезпечення безпеки. Зазначена стратегія може залежати від організаційної структури підприємства та масштабу діяльності компанії. Стратегія корпоративної культури може корегуватись у процесі розвитку бізнесу. Найбільш актуальною складової стратегії щодо економічної безпеки підприємства є внутрішня робота підприємства з персоналом з метою запобігання негативних явищ. Відзначимо роботу з джерелами усередині компанії з виявлення інформації сигнального (небезпечного) характеру, постановку конкретних завдань співробітникам безпеки з контролю за виконанням тих чи інших режимних заходів, затверджених спеціальним наказом по організації, а також технічні методи і способи контролю. Стосовно технічних заходів контролю існують проблеми при їх проведенні стосовно співробітників, ця процедура повинна в обов’язковому порядку закріплюватися письмовою згодою самого співробітника при прийомі на роботу, тільки тоді це буде законним. У виконані стратегії корпоративної культури дуже важлива і профілактична робота з персоналом: перевірки при прийомі на роботу, профілактичні бесіди, застережливі співробітників від

протиправних та небезпечних для компаній дій, регулярні заняття із співробітниками щодо режиму захисту комерційної таємниці та інші заходи. Важливим аспектом є виявлення потреб та мотивів поведінки персоналу, а також впровадження гнучких і обґрунтованих систем мотивації співробітників підприємства. Сьогодні ефективним інструментом мотивації є розробка системи оцінки діяльності і результатів співробітників, за рахунок використання KPI (ключових показників ефективності). Оплата праці на основі KPI дає можливість оцінити кожного працівника виходячи з порівняння його результатів з досягненнями інших. Впровадження показників KPI доцільно через порівняння результатів роботи правника з результатами його роботи за попередній період і винагороджувати за його реальні зусилля щодо розвитку та результативності, що дозволить забезпечити економічну безпеку підприємства.

Таким чином, сьогодні корпоративна культура є вирішальним фактором сталого розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Саме впровадження у роботі підприємства стратегічних цінностей корпоративної культури та відчуття персоналу належності до діяльності організації надають додатковий поштовх до сталого розвитку та забезпечення економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. *Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. №2. С. 68-73*
2. *Маковоз, О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки 10 (2015). С. 187-192.*
3. *Рудковський, О. В. Корпоративна культура–метод забезпечення економічної безпеки.. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 3 (3) (2015): 233-239.*
4. *Ярославський А. О. Чинники економічної безпеки підприємства. Економічний розвиток України в контексті впровадження прогресивних інформаційних технологій та систем управління. 2019. С. 170 -173.*
5. *Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175–187.*

Makovoz O.S.,
dr.sc.(econ.), assoc. prof.,
prof. at the department management and taxation
National technical university «Kharkiv polytechnic institute»
mosua@meta.ua

CORPORATE CULTURE AS FACTOR OF STEADY DEVELOPMENT AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

Summary. *The value of corporate culture is investigational for economic security of enterprise through development of organization. A corporate culture as decision factor of development and providing of economic security of enterprise is described. The necessity of introduction is well-proven for work of enterprise of strategic values of corporate culture.*

Key words: *economic security, factor, corporate culture, enterprise, steady development.*

Маргітич В.В. *аспірант*
кафедри економіки підприємства
viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua
Косовілка Т.І., *аспірант*
кафедри економіки підприємства
tamila.kosovilka@uzhnu.edu.ua
Тізеш П.П.,аспірант
кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
pavlo.tizesh@uzhnu.edu.ua

«DINAMICS COLLATIO» ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ І ЗАРПЛАТИ ЯК ВАЖІЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Анотація. *Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з динамікою їх оплати (dinamic scollation) є одним з оціночних індикаторів та одночасно важелів управління розвитком організаційно-економічного потенціалу господарської системи. В публікації наведена порівняльна характеристика коефіцієнта по Україні та Закарпатській області, що слугує основою для прийняття адекватних та преактивних стратегічних рішень.*

Ключові слова: *потенціал, продуктивність праці, заробітна плата.*

Актуальність. Організаційно-економічний потенціал являє собою основу формування конкурентних переваг господарської системи, що обумовлює необхідність враховувати його стан та перспективи в процесі прийняття управлінських рішень. Для обґрунтування рішення, спрямованого на розвиток, перетворення чи посилення певних складових організаційно-економічного потенціалу доцільно розраховувати та аналізувати коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання середньої заробітної плати. Підвищення ефективності результатів залежить від інноваційної підходу до управління людським чинником, що підкреслено Кубіній Н.Ю. на історичному прикладі застосування методів «мотивації», «фетишизації», організаційного важеля управління людським фактором і т.д. [1]

Мета. Дослідження спрямоване на виявлення значення коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні зі зростанням оплати в процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення організаційно-економічного потенціалу господарської системи.

Результати. Продуктивність праці є важливим оціночним показником рівня використання організаційно-економічного потенціалу, продуктивність праці внаслідок:

А) показує ефективність витрат живої праці;

Б) свідчить про рівень економії витрат живої праці внаслідок механізації, автоматизації, впровадження інноваційних технологій і т.п.;

В) зростання продуктивності праці призводить до зниження собівартості продукції за рахунок скорочення постійних витрат на одиницю продукції, що в свою чергу слугує підвищенню рівня прибутковості та ефективності діяльності економічної системи в цілому;

Г) висвітлює рівень якості та оптимальності організації діяльності господарської системи і т.д.

Заробітна плата також виконує широке коло функцій і є важливим інструментом розвитку організаційно-економічного потенціалу господарської системи. Серед основних функцій заробітної плати, які доцільно використовувати менеджменту, відмічені наступні:

- мотивуюча, реалізація якої сприяє підвищенню продуктивності праці або підвищенню якості продукції;

-оціночна; зарплата є ціною робочої сили. Дослідження рівня та динаміки заробітної плати дозволяє оцінити якість праці, необхідної для виконання стратегічних завдань розвитку організаційно-економічних можливостей підприємства, регіону, країни;

-соціальна. Дана функція забезпечує дотримання принципу справедливості: рівна оплата за однакову працю. Реалізація даної функції сприяє також підвищенню рівня довіри в організації, формування партнерської культури і позитивного мікроклімату в підрозділах, підприємстві, регіоні чи країні – в залежності від рівня управління;

-розвитку людського потенціалу: заробітна плата є основним джерелом інвестицій в людський капітал, без чого розвиток організаційно-економічної здатності системи не має перспективи; т.д.

Крім вказаних індикаторів доцільно застосовувати інтегральний показник, якій характеризує стан та динаміку організаційно-економічного потенціалу – коефіцієнт

випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати.

Даний показник виступає не лише в якості оціночного індикатору. Як відмічає В.Мікловда, «Це співвідношення забезпечує не лише скорочення витрат на одиницю продукції, тобто формує основу для підвищення рентабельності, прибутковості всієї економічної системи (за інших рівних умов), але й гальмує інфляційні процеси в країні»[2]. Співвідношення росту продуктивності праці та зарплати – один з важелів управління, якій інтегрує результати управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта за рахунок зниження витрат і підвищення прибутковості господарської діяльності.

Даний показник концентрує в собі результат дії широкого кола факторів:

Економічних: виробництво продукції на рівні підприємства та валового регіонального продукту – на рівні території, обсяги живої праці, якість людського потенціалу, ефективність виробництва і т.п.

Організаційних: впровадження інноваційних технологій, організації праці, оптимізації бізнесу або регіонального чи національного управління і т.д.

В межах даного дослідження визначено коефіцієнт випередження по Україні та Закарпатській області, що дозволяє оцінити ступінь використання потенціалів розглянутих об'єктів. Данні наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

КОЕФІЦІЄНТ ВИПЕРЕДЖЕННЯ ТЕМПІВ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ПОРІВНЯННІ З ТЕМПАМИ ЗРОСТАННЯ СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ ТА ЗАКАРПАТТІ У 2014-2017 РОКАХ (РОЗРАХОВАНО АВТОРАМИ)[5] С.99,113. [4] С.92,101

		2013	2014	2015	2016	2017
Україна	Продуктивність праці одного штатного працівника, тис грн.	144,2	177,1	246,6	303,2	338,6
	Темп росту, % до попереднього року	-	122,8	139,2	123,0	111,7
	Середня заробітна плата, грн.	3265	3480	4195	5183	7104
	Темп росту, % до попереднього року	-	106,6	120,5	123,6	137,1
	Коефіцієнт випередження		1,15	1,16	0,995	0,815
Закарпаття	Продуктивність праці одного штатного працівника, тис грн.	117,0	134,6	168,6	191,7	260,6
	Темп росту, % до попереднього року	-	115,0	125,3	113,7	135,9
	Середня заробітна плата, грн.	2553	2744	3381	4298	6355
	Темп росту, % до попереднього року	-	107,5	123,2	127,1	147,9
	Коефіцієнт випередження		1,07	1,02	0,89	0,92

Як свідчать результати розрахунків, наведених в таблиці 1, спостерігається динаміка зростання ефективності праці та рівня її оплати протягом розглянутого періоду. В даному випадку корегування на рівень інфляції не проведено внаслідок того, що і продуктивність праці, як показник, визначений з обсягів валового регіонального продукту, й заробітна плата мають однакові по періодах показники інфляції. Внаслідок цього інфляція не впливає на коефіцієнт випередження.

Значення коефіцієнта випередження повинно бути більше одиниці, що означає ефективне ведення господарського життя та адекватність управлінських рішень. Як свідчать дані,2016 та 2017 роках індикатор випередження нижче за одиницю, тобто заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці.

Причиною такої ситуації стала неоправдана політика підвищення рівня оплати праці без врахування її ефективності.

Це призводить:

-на рівні регіону та країни до збільшення грошової маси, яка може бути більше за товарне покриття, що стимулює інфляційні процеси та вимивання товарів з ринку;

-на рівні підприємства до зростання витрат і зниження ефективності його діяльності.

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні рекомендації:

-вдосконалити системи стратегічного управління державою, регіонами та підприємствами, виділив в якості основного контролінгового показника коефіцієнт випередження;

-включити коефіцієнт випередження в систему попередніх слабких сигналів, які лежать в основі управління ризиками;

-проводити постійну діагностику коефіцієнта випередження та причин, які обумовлюють його зниження нижче за одиницю;

-впровадити культуру довіри, яка є потужним організаційним важелем зниження непродуктивних витрат на управління, контроль та мотивацію людського потенціалу як підприємства, так й регіонального й національного рівня господарських систем;

-забезпечити перехід на інноваційну модель розвитку, для чого, за думкою Соболєвої Т.О, необхідно забезпечити «розвиток інфраструктури шляхом створення державних підприємств, які забезпечують всебічну підтримку інновацій; організація науково-дослідних інститутів, лабораторій та центрів, які оснащені обладнанням для проведення дослідів, а також забезпечені професіоналами для проведення консультацій щодо подачі щодо подачі патентних заявок за інноваційними продуктами»[3].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що відбувається погіршення управління організаційно-економічним потенціалом країни та Закарпаття: про це свідчить зниження коефіцієнта випередження до рівня, нижче одиниці у 2016 та 2017 роках. Одним з чинників стало підвищення рівня оплати праці без врахування його економічного підґрунтя росту продуктивності праці. Внаслідок такої ситуації знижується організаційно-економічний потенціал країни та Закарпаття, посилюються інфляційні процеси, які гальмують формування конкурентних переваг регіональної та національної економік.

Список використаних джерел

1. *Кубиний Н. Ю. Институализация инновационніх стратегий: ретроспективній бекграунд / Н. Ю. Кубиний, Е. В. Пулянович, Т. И. Косовилка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 2. - С. 83-86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_2_12*
2. *Мікловда В.П. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці / В.П.Мікловда, Н.Ю.Кубіній, С. М. Мошак // Демографія та соціальна економіка. - 2015. - № 3. - С. 199-208. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2015_3_17.*
3. *Соболєва Т.О. Стимулювання інноваційної активності в аграрному секторі України / Т.О.Соболєва, О.С.Забєліна // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1309-1313. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_315.*
4. *Статистичний збірник «Регіони України. 2014» Частина 1. Київ 2014 -299 с. С.92, 109.*
5. *Статистичний збірник «Регіони України. 2019» Частина 1. Київ 2019 -309 с. С.99, 113.*

Marhitych V.
PhD student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua
Kosovilka T.
PhD student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
tamila.kosovilka@uzhnu.edu.ua
Tizesh P.
PhD student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
tamila.kosovilka@uzhnu.edu.ua

«DINAMICS COLLATIO» LABOR PRODUCTIVITY AND PAYMENT AS A LEVEL OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC POTENTIAL

Summary. *The rate of advance of the rate of growth of labor productivity in comparison with the dynamics of their remuneration (dinamics collation) is one of the evaluation indicators and at the same time the levers of managing the development of organizational and economic potential of the economic system. The publication describes the comparative characteristics of the coefficient in Ukraine and Transcarpathian region, which serves as a basis for making adequate and proactive strategic decisions.*

Key words: *potential, productivity, wages.*

Mghebrishvili B.,
Doctor of Economy, Associate Professor,
Mghebrishvili A.,
doctoral student
Atoshvili T.,
student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
dmghebrishvili@yahoo.com

CARE ABOUT ENVIRONMENT PROTECTION IN THE CONDITIONS OF EFFECTIVENESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPTION (Example of Georgia)

Abstract

The authors regard environment protection as the necessary condition for meeting demands of future generations. They believe that without taking care about the natural environment supply of resources to production sector and, generally, proper economic development of the countries would be impossible. In the opinion of the authors, environment protection still is the problem not only in Georgia but all over the world. Though Millennium Development Goals were achieved and absolute majority of the countries is currently involved in achievement of Sustainable Development Goals, environment protection is still a problem. The authors regard that this is evidenced by the cataclysms occurring all over the world from time to time. The authors consider environmental education of the society as the main factor for dealing with the environment protection problem. They regard that formation of environmental awareness should commence in the childhood. They regard that the subjects dealing with the environment protection must be included into the education programs of the pre-school, school, college and higher education institutions.

Keywords: *environment protection, sustainable development, environmental education*

INTRODUCTION

Proper satisfaction of the requirements of future generations will be impossible without environment protection. Supplying of resources to production and creation of normal conditions for economic development in the long run is possible only if environment protection is ensured. Together with the other factors, improvement of the level of business social responsibility is critical for maintenance of the natural environment and in the recent period great attention is paid to this.

Environment protection, social responsibility and economic development are the three spheres connected by sustainable development conception. Achievement of 17 goals set by UN General Assembly for sustainable development must ensure balanced development of the above three spheres, as well as protection of the interests of future generations. Together with 17 goals of sustainable development 169 objectives for their achievement were stated [1]. Their realization is possible only with joint efforts of the state, business and individuals. Overview of the materials dealing with these issues showed that the representatives of international organizations and relevant structures of individual countries, as well as the most part of wide

society. Nevertheless, the issue of environment protection remains problematic all over the world. This is evidenced by the cataclysms in different countries, harming not only the respective countries but endangering entire planet. Even examples of fires in Amazon forests and Australia would be sufficient to confirm this. The issue of environment protection should be dealt with in Georgia as well. Irrespective of the measures taken by the state, the natural environment, elements thereof (forest, water, air…) are not properly protected in the country. Environment protection is significant in Georgia not only for meeting of the future generations' requirements but also for further development of such significant sphere as tourism. No matter how extensive are measures taken for development and improvement of tourism sphere in the country, the goals cannot be realized without proper environment protection.

After gaining independence, Georgian government, for the purpose of environment protection has adopted whole set of laws [2, 3, 4], developed the state programs [5] that were adjusted to the Association Agreement and sustainable development goals. And yet, there are many facts of harming of natural environment in the country. We would like to provide only one example. According to the Emergency Management Service of Georgia, 132 cases of forest fires were registered in 2016, 494 cases – in 2017 and 113 in 2018 [6]. The question is – whose guilt is this? In our opinion, indifferent attitude of individuals to the natural environment play significant role in environment harm and pollution. It seems, the wide society has not properly understood how dangerous can be the outcomes of failure to take care about environment. Hence, they do not properly participate in environment protection; do not fulfill their civil duty. The main cause of this is unawareness of the significant part of the society in necessity of environment protection and expected outcomes of its harming. To check this hypothesis the online public survey was conducted.

Great significance of environment protection for the country's development and meeting of the population's demands, as well as necessity of environmental awareness of each individual have conditioned work on this issue and presentation of the obtained results to the wide society.

RESEARCH METHODOLOGY

In the process of work on this paper we got familiar with the theoretical, legislative and practical materials related to the issue. Articles and presentations made at the conferences by the scientists and practitioners in the spheres of environment protection and sustainable development, as well as with these problems have plaid the role of theoretical-methodological basis. These include: Gagnidze I., (2014) The Role of International Educational Programs for Sustainable Development [7]; Mghebrishvili B., Upotadze E., (2016). Characteristics of Food Products Labeling in Georgia[8]; Todua N., (2018). Georgian consumers awareness about the benefits associated witH healthy nutrition [9]; Mghebrishvili B. (2018).Some Aspects of Social Marketing Development in Georgia [10]; Jachi Ch., Jangulashvili T., (2018). Environmentally Responsible Behavior for Achiving Tourism Sustainable development[11]; Todua N., Mghebrishvili B.,(2018). Legal Fundamentals of Food Safety Provisions in Georgia [12]; Mghebrishvili B., (2019). Situation of Healt and Welfare in Georgia in the Context of Sustainable Development and Sustainable Marketing[13]; Todua N. (2019). Attitude of Georgian Consumers to Healthy Nutrition [14]; Seturi M., (2019). Factors Determining the Tourists' Satisfaction:Georgian Case[15]; Mghebrishvili B.,(2020). Some Legal Aspects of Achievement of Sustainable Consumption and Production in Georgia[16].To clarify the level of awareness in necessity of natural environment protection, among the wide society, general, marketing and statistical research methods were applied. Among the marketing research method, we applied quantitative method, in particular, online questioning, conducted based on the special questionnaire. To study obtained materials we have applied analysis, synthesis and statistical methods.

GENERAL ANALYSIS

Society's attention has always been focused on environment protection, to varying extent and in different areas. But conception of sustainable development adopted by UN General Assembly in 2015, as agenda for year 2030 has paid particular attention to this.

Adoption of the sustainable development goals was preceded by the experience gained in the process of achievement of Millennium Development Goals. Issue of environment protection was at significant position in Millennium Development Goals, similar to Sustainable Development Goals. Seventh Millennium Development Goal was improvement of environment [17, p. 17]. Care about improvement of environmental situation in Georgia was oriented towards elimination of the natural resources reduction (degradation) trend and two-fold reduction of the population without stable access to water safe for human health, as well as harmonization of the housing sector with international standards. Significant activities were conducted in Georgia to improve environmental sustainability, within the scopes of the first objective. As a result of performed works, consumption of OSD (ozone depleting substances) was reduced in the country, area of protected territories was increased (from 6.18% of the entre territory in 2005 to 7.46% in 2012), environment awareness plan and forest sector development conception were developed. In addition, certain steps were made for development of the documents on integrated management of water resources and on regulation of the housing sector [17, pp. 47-52]. Significant works were conducted to achieve Millennium Goals in the other countries as well but the progress resulting from achievement of Millennium Development Goals was reflected on the developed countries only and some goals were not achieved. Therefore, development of the new plan was put on agenda and this plan was developed in a form of Sustainable Development Goals.

In 2015, Georgia commenced work for achievement of sustainable development goals. The country has set all 17 goals as the national priorities, and specified the fulfillment indicators for the objectives required for their achievement for years 2020, 2025 and 2030 [18].

State structures, business sector and individuals involved in achievement of Sustainable Development Goals. The role of the state structures in achievement of Sustainable Development Goals was primarily development of the legal framework and inspection of compliance, role of business was compliance with the adopted legislative acts and performing their activities with social responsibility while the role of individuals was environment protection, both, individually and through membership of various formal or informal organizations.

All 17 Goals of Sustainable Development compose entire system and failure to fulfill any goal within the system would affect the status of achievement of the remained goals. Number of these goals directly affects the sustainability of natural environment. These goals include: quality education; clean water and sanitation; affordable clean energy; organizing climate actions; develop life below water, advance life on land.

We regard quality education as the key factor affecting environment protection. In formation of sustainable economy of any country, formation of the education system is one of the most significant factors [7, p. 1]. Frequently, the low level of environment awareness in the population is the key reason of poor protection of environment and various problems. Providing environmental education should be ensured by virtue of the law. According to the law, environmental education system includes works in this sphere at all stages of education, from pre-school institutions to the higher education ones. Certainly, this should be done in this way. Desire to protect the environment should be fostered in each individual from his/her childhood. If we desire to protect the environment, the education system must be improved to include subjects in the sphere of environment protection. Such approach would allow formation of environmental thinking in the entire society or, at least, its greatest part. This would allow the country dramatic improvement of the environment protection level.

Discussion of the education system improvement, with respect of environmental issues, has commenced long ago in Georgia. As early as in 2014, the study "Assessment of Environmental Education in Georgia" [19] was conducted by the order of LEPL Environmental

Information and Education Center under the Ministry of Environment and Natural Resources Protection, with the support of German Development Cooperation Agency (GIZ). The study covered the pre-school institutions, schools and higher education institutions, as well as NGOs and international organizations working in the environmental sphere. The study revealed low level of environmental thinking in Georgian population. Based on the collected materials the researchers concluded that the main reasons of this is lack of education and awareness in this sphere, low level of civil responsibility, lack of motivation, low activity if the state and civil sphere [19 p. 92]. The document underlined that "the population's attitude to the environment is mostly the consumer's one" [19, p. 92]. In our opinion, this is the case up to present. It is notable that population's awareness in environmental issues is still very low and no any significant changes have taken place in the country since 2014 up to present, irrespective of works performed by LEPL Environmental Information and Education Center. This can be said based on the results of environment assessment by the international organizations in Georgia and our survey. According to online questioning conducted in May 2019, 39.8% of the interviewed are not familiar with the Law on Environment Protection and for their 7% it is hard to give answer. Regarding that 70.6% of the respondents were students and 18.4% had higher education, they have not studied either at school or at higher education institution any subjects related to environment protection and they have not received any information about Law on Environment Protection in any other subjects.

While most of the interviewed are not familiar with the Law on Environment Protection, they have assessed the environmental situation in the country. In the opinion of 66.7% of the respondents, situation in the country, with respect of environment protection, should be negatively assessed and in the opinion of their 10.4% - positively. The results of online survey conducted in December of the same year were quite different. 80.5% of the respondents had negative opinion about the environment protection and opinion of their 7.5% was positive. Such difference in results is not surprising, regarding that 88.4% of the respondents had higher education. In addition, 85.6% of the respondents were women. Women with higher education were more sober and critical in their assessments. It seems that they are well aware in the results of improper attitude of the state and wide society to the environment and they attempted to be more critical. This can be from their answers to the next question in the questionnaire. In the opinion of 43.1% of the respondents, the state does not properly tale care about the environment and it does not take necessary measures. 48.3% of the respondents regard that the state authorities take care about environment protection only partially and only 2.3% of the interviewed stated that the governmental structures perform proper measures to protect the natural environment.

Assessment of the natural environment condition in Georgia was unfavorable at the international level as well. According to Legatum Index, with respect of natural environment, in 2017, Georgia was 124th, among 149 countries [20], in 2018 – 122nd, among 146 countries [21], and in 2019 – 142nd, among 167 countries [22]. While Baltic countries are not behind the developed countries, in the sphere of environment protection and even are at higher positions compared with many of them. For example, in 2019, Estonia was 13th, Lietuva – 27th and Latvia – 11th [22]. Among former soviet republics only Azerbaijan, Uzbekistan and Turkmenistan were at lower positions compared with Georgia. Such low index of natural environment evaluation in Georgia shows that not only the state authorities fail to pay proper attention to the natural environment but also the representatives of business community and wide society. In this respect the laws were adopted, there are the state programs, relevant structures disseminate information about necessity of environment protection but the situation is still unsatisfactory.

Being at 142nd position among 167 countries, with respect of natural environment, shows that works in this sphere are frequently performed superficially in the country, in this sphere. In 2019, Georgia had much better rankings with respect of the other factors determining Legatum Prosperity Index. For example, Georgia was 39th with respect of investment environment, 49th – market access and infrastructure, 53rd – personal freedom, 54th – education etc. As a result of all

these, Georgia was ranked 53rd among 167 countries, higher than almost all former soviet republics, with the exclusion of Baltic countries [22]. In 2018, at international level, Environmental Performance Index was calculated for 180 countries. This index shows how close is the country to the targets set by the environmental policies and Georgia was at 94th position [23]. Lietuva, Turkmenistan, Belarus, Estonia, Russia, Azerbaijan, Armenia, and Latvia were at higher positions. Georgia's position is not very good according to this index but, in our opinion, this shows that the country has potential to improve the condition of natural environment.

CONCLUSION

Hence, natural environment is not properly protected in Georgia, though there is a relevant legal framework (Law of Georgia on Environment Protection [2], Law of Georgia on Water [3], Law of Georgia Wastes Management Code [4] etc.). In addition, National Environment Protection Program is in progress and this is already third such program [5]. Other national strategic and political documents focus on the environment protection issues as well. In addition, since 2014, Center of Environmental Information and Education extensively works in the sphere of environment protection and sustainable development. The Center conducts trainings, lectures and seminars all over the country, implements various projects to provide environmental education. And yet, much should be done. Only legislative work is not sufficient to protect the environment, even if it is done at very high level. Law requirements must be complied with and all, violating the law must be punished in accordance with the law. In our opinion, even this is not sufficient to protect the natural environment. It is necessary to ensure interest of entire society in environment protection; this is possible by including the issues of environment protection into the education programs. We imply here the pre-school, school, college and university education programs. Isolated measures implemented in the country in this area cannot deal with the environment protection problem. From the childhood, each individual should clearly understand the necessity of environment protection, for his/her and entire society's wellbeing. Absolute majority of the wide society, if not each its member must understand that without taking care about the natural environment economic and business development can be endangered even in the short run, nothing to say about their long run development. Interests of the society must have preference over the interests of individual enterprises and persons. Only in this case the country would have the opportunity of proper achievement of the sustainable development goals.

REFERENCES:

1. Goals of sustainable development.http://www.ungeorgia.ge/geo/sutainable_development_goals

2. Law of Georgia on Environment Protection (1996). https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33340 /

3. Law of Georgia on Water (1997). https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33448?publication=23

4.Law of Georgia Waste Management Code. (2014). https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/2676416?publication=8

5. Third National Environmental Action Program of Georgia 2017-2021. Tbilisi 2018.

6.https://imedinews.ge/ge/saqartvelo/96313/saqartveloshi-bolo-tslebis-tkis-khandzrebis-statistika-gamoqveknda

7. Gagnidze I., (2014) The Role of International Educational Programs for Sustainable Development. Business Systems Laboratory - 2nd International Symposium „Systems Thinking for a Sustainable Economy.Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice". Rome, Italy. Volume: 2 https://www.researchgate.net/publication/269464188

8. Mghebrishvili B., Urotadze E. (2016). Characteristics of Food Products Labeling in Georgia.Proceedings of International Scientific Symposium „Economics, Business & Finance" Jurmala, Latvia, pp. 135-138. https://www.researchgate.net/publication/319880704_Characteristics_of_Food_Products_Labeling_in_Georgia

9. Todua N., (2018). Georgian consumers awareness about the benefits associated with healthy nutrition.https://www.researchgate.net/publication/331330655_Georgian_consumers_awareness_about_the_benefits_associated_with_healthy_nutrition

10. Mghebrishvili B. (2018). Some Aspects of Social Marketing Development in Georgia. IV International Scientific and Practical Conference –Strategic Imperatives of Modern Management (SIMM-2018). Kiev, Ukraine, 345-351. https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24219

11. Jachi Ch., Jangulashvili T., (2018). Environmentally Responsible Behavior and its Importance for Sustainable Tourism development.III International Scientific Conference-Challenges of Globalization in Economics and Business.Tbilisi, Georgia,pp.522-525.
https://www.researchgate.net/publication/328556624_ChallengesofGlobalizationinEconomicsandBusiness
12.Todua N., Mghebrishvili B., (2018).Legal Fundamentals of Food Safety Provisions in Georgia.7ebfb0_b85d6a141a69458aa19e0ca91dbf9bc3.pdf
13. Mghebrishvili B, (2019). Situation of Health and Welfare in Georgia in the Context of Sustainable Development and Sustainable Marketing. http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/910
14. Todua N. Attitude of Georgian Consumers to Healthy Nutrition (2019). IISES International Academic Conference, Rome, Italy, 208-219. https://www.researchgate.net/publication/335323100
15. Seturi M.,(2019). Factors Determining the Tourists' Satisfaction:Georgian Case.The 14th International Academic Conference. Prague. Czech Republic.
https://www.researchgate.net/publication/332846927_Factors_Determining_the_Tourists'_SatisfactionGeorgian_Case
16. Mghebrishvili B., (2020).Some Legal Aspects of Achievement of Sustainable Consumption and Production in Georgia. Business Systems Laboratory-7th Internarnational Symposium-Socio-Economic Ecosystems: Chelenges for Sustainable Development in the Digital Era. University of Alikante, Spain.
17.Millennium development goals in Georgia.National Report. 2014
https://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_MDG_Report_Georgia_2014.geo.pdf
18. All 17 UN sustainable development goals were set as the national priorities (2017).
http://gov.ge/index.php?lang_id=-&sec_id=198&info_id=62670
19. Assessment of environmental awareness in Georgia. Tbilisi 2014.
20. https://prosperitysite.s3-accelerate.amazonaws.com/3515/1187/1128/Legatum_Prosperity_Index_2017.pdf
21. https://li.com/reports/2018-legatum-prosperity-index/
22. https://www.prosperity.com/rankings
23. https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-topline
24. http://eiec.gov.ge/AboutUs/Documents/EIEC-report.aspx

Mikiashvili N.G., PhD.,
Assosiate Proffesor of Econometric Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
nino.mikiashvili@tsu.ge

SOME ISSUES OF EFFICIENT MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM IN SMALL ECONOMIES

Summary. *The efficient management of the higher education system is the precondition for the economic development of a country. The new prospects and challenges of the country must be matched with the present financial opportunities. The distribution of state incomes across the education system is done following the economic policy of the country, while the returns on the borne expenses is though distributed in time, but yields a significant effect. The efficient management of the higher education system by the state stimulates the total output, competitiveness of the country and improvement of standard of life. Sharing the European and world experience, engagement in the international field of education and greater number of joint educational programs will expand the scales of training of the qualified staff in the country. The access to digital technologies and development of the skills to use them will improve the quality of and expand the scales of delivery of the higher education. The investments in education and professional growth and job search expenses both, within and beyond the country impact the economic development of the country what is evidenced by the correlation analysis. As per the consolidated budget of Georgia, the higher education costs, higher education and training assessed by the global competitiveness index and net migration balance are considered as independent variables, while the GDP per capita is considered as a dependant variable. A close relationship was identified between the dependant and independent variables. However, the independent variables do not show multicollinearity between one another. It should be noted that the outcomes of the country are often expressed by different international indices, such as global competitiveness and/or human development index, which are calculated by considering the access to and quality of education and professional growth.*

Key words: *Higher Education, Management, Efficient,Labor Force*

Introduction. The questions of the education system management have been significant in every epoch. The more the education policy of a country is oriented on future challenges, the

more swiftly and cheaply it is possible to overcome those challenges. The processes of globalization and development of digital technology means a shift to a qualitatively new reality. The access to the educational materials and information on the one hand and mastering specific, analytical or other skills on the other hand needs more material and financial resources. In this context, the education system of a country has different goals in respect of development and size. If a country is small (in respect of output, not the territory) and has a developing economy, the complexity and number of problems to solve is more for it. The key element of the education system is the higher education. It is generally based on general education and contributes to the development of science and manufacturing. Such an interrelation enhances all ties of a positive cooperation, while the failure of even one tie has a negative impact on the development of a country.

The higher education in Georgia is regulated by the national legislation and agenda of the European Union Association, European Higher Education Area (EHEA) and European Research Area (ERA). In 2005, Georgia joined "Bologna Process" and in 2019, the National Center for Educational Quality Enhancement became a full member of ENQA. There are 75 authorized higher education establishments in Georgia with 140 thousand students and about 13 thousand academic and research personnel [8]. A trouble-free operation of such a complex system needs relevant funds, which must be distributed in an expedient manner as to gain adequate education of a relevant level (bachelor's, master's and doctoral courses).

Purpose. The purpose of the paper is to study some levers of efficient management of the higher education system on the example of Georgia. The educational policy may become an engine of the economic development of a country, for without modern methods of the education system management, it is impossible for a country to establish oneself in the epoch of the globalization and Fourth Industrial Revolution.

Results. The access to and high quality of the education has always been a concern for the economists, starting from the specialists of classical economics and through the economists concerned with modern approaches of the labor market and education economics. The regulation of the education system must consider the integration in the students in foreign countries with long educational visits with the economy of their native country. Such an issue is particularly urgent for "aged" nations, who have to maintain their labor force (including qualified labor) in their countries. As a rule, after the completion of study abroad, most young people start or continue their jobs in the same country. The econometric analysis of the data of 2005-2016 evidenced that the impact of a migration balance on the field of manufacturing of Georgia is statistically important and has a negative impact on the economics of the country [4]. With the aim to attract young people to the higher education system, joint qualifying educational programs with foreign universities are introduced. As of today, up to 170 foreign programs with about 10 thousand foreign students are launched. Most popular are the branches of medicine and business. The education in Georgia is available without distinction as to citizenship. The basic conditions of education are provided by the government of the country.

Following the extended internet links and communication, the role of distance learning increases. The legislative base of Georgia in this direction needs improvement. However, the changes caused by Coronavirus disease (COVID-19) have made the higher educational establishments offer the students the opportunity of distance learning. Presumably, such a challenge will create new opportunities of distance learning of educational programs, including international programs. The relevant governmental structures take operative and effective measures what allows concrete educational establishments to deliver educational materials by using alternative options.

Since 2013, the state expenses for the higher educational system have virtually doubled. It covers state educational, master's and social grants, state scholarships for students and financing the priority branches of bachelor's courses and development of infrastructure of the higher educational establishments. At this point, the role of macroeconomic stability in the development of the field of education is noteworthy. It is ensured by influencing the instruments of fiscal and

monetary policy [6]. Without institutional provision, it is difficult to implement cardinal and evolutionary changes. The expenses assigned for education by the state may increase, but may not provide the community with desirable quality or prospects [5]. The world standards are approached gradually; the changes in the field of education are realized by the executive authority of Georgia through the Ministry of Education, Science, Culture and Sports of Georgia, and its financial provision is the indicator of the opportunities and priorities of the state. As the official statistics suggest, the financing of the field of education under the consolidated budget increases annually, for example: in 2002 year 150.6 mln.lari, in 2003 year - 164.1, in 2004 – 286.9, in 2005 – 288.7, in 2006 – 413.8, in 2007 – 458.2, in 2008 – 553.8, in 2009 – 579.6, in 2010 – 611.7, in 2011 – 656.4, in 2012 – 757.7, in 2013 – 825.5, in 2014 – 933, in 2015 – 1074, in 2016 – 1287.9, in 2017 – 1457 and in 2018 – 1570.4.

Even the household productions invest in education. As the official statistics suggest, the costs borne by the families on education are characterized by a non-homogenous decreasing trend what is associated with the distribution of the financial load by the state. By 2022, the financing of the field of education should be 6% of the GDP and 11% of GDP through the partnership of the private and public sectors. The expenses borne for education in the European countries are from 10 to 17% of the budget. The financing policy in the European countries is based on long traditions. In this respect, the post-Socialist countries fall back. As the report of 2019 suggests, with a human development index (HDI), Georgia ranks the 70th (with 0.786 points) among 189 countries, Estonia ranks the 30th (with 0.882 points), Lithuania ranks the 34th (with 0.869), Latvia ranks the 39th (with 0.854 points), Russia ranks the 49th (with 0.824 points), Tajikistan Byelorussia and Kazakhstan rank the 50th (with 0.817 points), Armenia ranks the 81st (with 0.760 points), Azerbaijan ranks the 87th (with 0.754 points), Ukraine ranks the 88th (with 0.750 points), Moldova ranks the 107th (with 0.711 points), Turkmenistan and Uzbekistan rank the 108th (with 0.710 points), Kyrgyzstan ranks the 122nd (with 0.674 points), Tagykistan ranks the125th (with 0.656 points), etc [9].

The economic theory considers three main investments (investments in education and training, costs of migration, job search expenses) on the labor market. At a macroeconomic level, they are even considered separately [1]. All these investments, when aggregated, contribute to the increased economic activity. As per the consolidated budget of Georgia, the higher education and training assessed by global competitiveness index and net migration balance (it should be noted that 1995-2011 based on the retro-projection; starting from 2012 based on the MIA Border Police data) are considered as independent variables, while the GDP per capita (in GEL-Geogian Lari) is considered as a dependant variable.

The correlation analysis established a close relationship between the dependant and independent variables (cor(GDP per capita, Expenditure on education)=0.97056; cor(GDP per capita, Higher education and training)=0.88569; cor(GDP per capita, Net migratopn)=0.62023) and absence of multicollinearity between the independent variables (cor(Expenditure on education, Higher education and training)=0.79632; cor(Higher education and training, Net migration)=0.49615; cor(Net migration, Expenditure on education)=0.65658) [3].

Conclusions. On the example of Georgia, it may be said that the stimulators of changes in the field of education are: reform, joining with another recognized system, adequate response to the processes ongoing in the world economy, limitations caused by the pandemic, etc.

The operation of the education system must be based on both, the long- and short-term interests of the society since responding to the challenges of swiftly changing market is possible only through a complex approach.

Following the economic development, the costs of education borne for the development of the sector of higher education must increase. By using such an approach, the changes made in a short-term perspective in the field of higher education of Georgia will make the education a dominant sector of the economy of the country in the average- and long-term perspective.

The economics of Georgia, with its various aspects, is attractive for international investments. The country's open and liberal market with high-qualified human capital will improve the competitiveness of the country at least regionally.

Maintaining the potential qualified labour is important for improving the efficiency of the education system management, the basis for which may be the access to the higher education and provision of the programs of international standards.

References

1. *Ehrenberg, R.G & Smith R.S.. Modern Labor Economics. Theory and Public Policy. Twelfth Edition. Published by Pearson Education, (2015), pp. 304 – 319.*
2. *Geostat Database (PC-AXIS Database) of National Statistic Office of Georgia. Retrieved from: http://geostat.ge/?action=page&&p_id=2080&lang=geo*
3. *Mikiashvili, N. Education, human capital and competitiveness of small open economies (case of Georgia). European Scientific Journal. Special Edition. February (2020), pp. 82 – 89. Retrieved from: http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/12898*
4. *Mikiashvili, N. Human Resources of Low-Income Country and Migration Flows (Example Georgia). Journal of International Economic Research JIER. ISSN 2500-9656. Riga. Vol. 3. No1 (2017), pp. 53 – 60. Retrieved from: https://irissymposium.wixsite.com/jier17*
5. *Mikiashvili, N. & Giorgobiani M. Research of Human Resources and their Flows Using Multivariate Regression Analysis. International Journal of Business and Management Studies, Vol. 6, No. 2 (2017), pp. 437 - 446. Retrieved from: http://www.universitypublications.net/ijbms/0602/html/toc.html*
6. *Mikiashvili, N. Some peculiarities of the development of small economies. Vadim Getman Kyiv National Economic University (2016), pp. 59 – 66. Retrieved from: https://core.ac.uk/reader/84322867*
7. *The budget of Georgia. The Ministry of Finance of Georgia. Retrieved from: https://mof.ge/en/4537*
8. *The Ministry of Education and Science of Georgia. Retrieved from: http://mes.gov.ge/publicInfo/?page_id=143*
9. *United Nations Development Programme, Human Development Reports. Retrieved from: http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi*
10. *United Nations Development Programme, Education Index. Retrieved from: http://hdr.undp.org/en/content/education-index*
11. *The World Bank, DataBank. Retrieved from: http://databank.worldbank.org/data/home.aspx*

Milošević M., PhD
Full Professor,
Faculty for Business Studies and Law, University "Union – Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
milan.milosevic@fpsp.edu.rs
Uljanov S., PhD.,
Associate Professor,
Faculty for Business Studies and Law, University "Union – Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
sergej.uljanov@fpsp.edu.rs
Ismajli G.,MA.,
Teaching Assistant
Faculty of Law, AAB University, Prishtina
ganimete.ismajli@aab-edu.net

DUAL CONCEPT OF ANTI-ROBBERY MANAGEMENT

Summary. *Numerous kinds of ways of exposing criminal activities changed significantly in last decade following total technical progress and development of modern informatics technologies, just as their impact on factors of time and space globalization. Upgraded techniques of communication and transport annulated the obstacle of time difference and space distance on global level causing many kinds of illegal acts to get altered characteristics such as ways of committing offences. Has criminal acting evolved beside civilization progress? Under light of circumstances regarding actual standards of modern life, it is necessary to pay attention to the key subject of this article relates to nowadays forms of robbery as criminal offence. We deem as important to detect these forms to enable concept of anti-robbery management. The management has its formal and material sides. As formal part, one can define normative parameters of robbery as illegal act. Material part of its exposing in reality, as we think, for sure is more various influenced and structured by many criteria. Taking it into consideration, material determinants of anti-robbery management supposed to be recognized as phenomenological one according to modus operandi and as personal one regarding number and profile of offenders.*

Key words: *robbery, criminal offender, modus operandi, organized criminal group, criminal logistic.*

Introduction

World we live in, beside continuous progress in almost every segment of social life enabled by technical and technological development and enhancement of informatics systems, is a stage where criminal doings have their roles, by all means. Core values of social community are vulnerable to constant, rapid and intensive attacks of criminal groups, no matter national borders.

Criminal offenders adapted *modi operandi* and selection of targets to large scale of possibilities offered by advanced technologies. Distance between knife blade held in robber's hand and intercontinental communication network is overcame, a long ago. Delinquents are much less visible and their criminal ways of acting are much more efficient, although less demonstrative and less noticeable.

Apparently, modern delicts are presented factor of progress in communications, transport and organizing and maintaining of financial flows. However, does it mean that hackers attacks and financial frauds are going to prevail over some classic forms of criminal activities, such as property delicts?

We cannot support this presumption because of evident evolutive possibility of illegal acts forms likewise new ways of committing theft, aggravated thefts and robbery having been adapted to the circumstances of present time. That is exactly why the core issue of this article is focused to actual modes of traditional criminal offence, such as robbery, and why we are deeply convinced that illegal acts which always followed history of mankind exist in new forms to the detriment of life, health and property of men.

These forms, as we believe, can be treated as formal and material conceptual segments of anti-robbery management as two essential sides of phenomenological quality relates to robbery as criminal offence. In our further work, firstly, we will meet up with importance of normative determination of robbery as delict, to let us define its formal framework within we will detect and overview its material component.

So, let us get introduced to core segments of anti-robbery management, such as normative, phenomenological and personal one.

Normative segment

Every criminal law phenomenon needs to have its own normative limits, which define range of its phenomenological volume. The very radius of formal determining of robbery, due to the level of its social danger, is limited by normative defining of robbery as criminal offence. General term of the criminal offence is supposed to have as its key factors: act of man, legislative predicting, unlawfulness and guilt, beside social danger which presents motive of lawmaker to incriminate certain human behaviour. This criminal offence is regulated as "the act regulated by the law as criminal offence, which is unlawful and culpably committed", and that "there is no such an offence if unlawfulness and guilt are excluded even though there are all attributes of criminal offence proscribed by the law" [According to the Article 14th of Penal Code of the Republic of Serbia ("Official Gazette of the Republic of Serbia", No. 85/2005, 88/2005 - cor., 107/2005 - cor., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 and 35/2019)].

According to quoted normative coordinates, criminal offence of robbery is defined to be committed by "the one who by using force or threat to the direct detriment of someone else's life and health takes away someone else's movable property with intention to obtain for himself or for other one unlawful property gain" [According to the Article 206th par. 1st of Penal Code of the Republic of Serbia.]. Hence, force and threat are proscribed by the law as obligate constitutive issues of phenomenological structure of robbery as criminal offence, and provide qualitative difference among this offence and other criminal activities belonged to property delicts [Similarity with thieving robbery is annulated by making difference in defining time of committing.]. Formal aspects of robbery as criminal offence relate to even three core social values, such as – life, health and property, stressing out high level of social danger as reflection of material meaning of such an illegal act.

Further normative determinants qualified circumstances of existing of this criminal activity in cases that robbery is "committed by group" and/or that "someone is seriously bodily injured with premeditation" [According to the Article 206th par. 2nd of Penal Code of the Republic of Serbia.]. Committing of robbery "by organized criminal group" is prescribed as an extraordinary situation [According to the Article 206th par. 3rd of Penal Code of the Republic of Serbia]. This formal solution makes important difference between phenomena of criminal group and organized criminal group, as collective subject of criminal activity.

Finally, normative structure of robbery as criminal offence brings possibility for offender "to follow intention to obtain petit property gain" [According to the Article 206th par. 4th of Penal Code of the Republic of Serbia], which mostly suits to sudden circumstances of random street robbery, with incriminated attempt to commit it [According to the Article 206th par. 5th of Penal Code of the Republic of Serbia].

To have complete overview of importance of actual determinants regarding forms of robbery as criminal offence, it is necessary to point out its material segment with content caused by hardly predictable complexity of present way of live that makes us focus our attention on some of them we deem predominantly, if compared to others.

Phenomenological segment

As starting point in analyzing *modi operandi* of robbery, as indicator of adapting of this delict to dynamic and changeable everyday life, we take into consideration its presented characteristic and ways of exposing. Without questioning existence and sustainability of need for committing primary modes of robbery, such as variation of singular street attacks to the detriment of random citizens and gas stations, in the public transport and restaurants, in the convenience stores or exchange offices, just as group attack on banks, we believe that actual determinants of robbery indicate higher speed and new ways of keeping the low profile of very act of committing. Beside quoted, we highlight next categories of determinants of this delict, which we define in accordance with *modus operandi* as criterion.

As very presented target of robbery, jewelry and luxury wristwatch shops show up more often. Time of committing does not even last longer than two minutes. Leaving scene of crime includes use of vehicle stolen before and bicycles, if streets are narrow.

Sellers are neither to be injured, nor to be killed. It is very likely for so-called real masks to be used because they fit to face of offender. These masks are theatrical having the color of human skin and covered the image of offender almost completely, so that their faces cannot be seen and remembered.

The very entering of offender or his accomplices in jewelry store, almost never provoke the attention of personnel. Robbery groups are not made just of male members any more, but of mixed pair or more pairs of males and females looking like usual potential customers. The entering can be done with crashing jewelry shop window by vehicle and grabbing the plunder as quick as possible. It is noticeably, that offenders make choice when grab wristwatches by their brands, which indicates the needs of consumers and organizers of robbery actions.

Weapon is not used in every cases, as mean of threatening to demonstrate detrimental effect, but offenders make their minds more often to use replicas because of having benefits when get caught, if detected and arrested afterward. Instead of firearms and cold weapon, the seriousness of threat is made by use of medical vials containing hydrochloric acid or even blood infected by AIDS to be thrown in the face of victim. If the case considered employee sitting behind window or cabin glass, offender can realize his threat by using pipe pushed through the open space for paying cash with intention to spray victim with the content of vial.

According to some opinions, modern robberies are committed more relate to possibility of fast cash grabbing, having position and number of ATMs (cash machine) in some street as important fact, just as possibility of intersection of public transport lines to achieve rapid moving off the scene of crime, than to facts of presence of potential victims [1, p.245].

Personal segment

From the aspect of number of offenders, personal determinants of robbery as criminal offence show certain variation. Skillfully masked robber will not share plunder with his accomplices. There are often cases of singular offenders using non-prescription glasses, casquette, scarf or coat with lifted collar who pretends to be customer interested in goods and trick seller to expose jewelry. Then they sprayed seller and grab plunder walking away slowly when leaving jewelry store. So, singular offenders buy the exact time of spray effect on seller to leave the scene of crime.

More frequent cases including two accomplices compared to robber group of three or four offenders, especially if petit jewelry shops are targeted and positioned near bus station or entrance to subway. Pair of offenders, as it is known to police praxis, almost never communicate with seller or between themselves. By non-verbal gesticulation they show victim what to do and how to behave. If there are more than two offenders one of them always control street door to block customers to get into jewelry store. Entry door are often stuck with bar, chair, leg, even umbrella.

Possible age of offenders is from 16 to 45 years, but in the most cases is from 25 to 35 years. They know to speak certain phrases in foreign languages with strong accent and rarely have higher education than high school degree.

Professional delinquents are mostly not drug addicts, have strong physical constitution, but their appearance is not striking and in many cases they do not look like rough. The profile of street robber is quite opposite.

It is very likely for robber to use guns, knives, hammers and automatic rifles. Single offender will rarely use automatic rifle or hammer, but gun or knife. Gun will be held at the level of chest and knife at the level of hip [2, p.14].

Single offender requests cooperation with victim forced to give plunder under threats. Members of robber group passivize the behave of victim from the very start, like forcing victim to lay down facing the floor.

No matter the place of robbers' attack, the vast number of offenders have in common manifestation of dominating in non-verbal communication, especially in positioning of body against victim [2, p. 4]. According to this criterion female offenders dominating in body position compensate with fast attack on victim's senses, mostly with tear gas or pepper spray.

Conclusions

Concept of anti-robbery management is based on practical experience and legislative solutions as result of dual approach, both formal and material, to the problem of robbery as kind of illegal act, criminal behaviour, way of expression internal offenders' psychological conflicts through need fog domination over victims, structure of delict, profile and number of delinquents and single and group acting out in the way of committing criminal offence.

Essentially, this dual concept of anti-robbery management is created through different segments as tripod to express our intention to analyze large number of possible indicators having impact on robbery as an autonomous category of criminal law challenging law enforcement efforts.

References

1. Bernasco, W., Ruiter S. & Block R. Do Street Robbery Location Choices Vary Over Time of Day or Day of Week?, Journal of Research in Crime and Delinquency, Vol. 54(2), (2017), pp. 244–275.

2. Mosselman F., Weenink D. & Lindegaard M. R. Weapons, Body Postures, and the Quest for Dominance in Robberies: A Qualitative Analysis of Video Footage, Journal of Research in Crime and Delinquency, Vol. 55(1), (2018), pp. 3-26.

***Natsvlishvili I.*, PhD.,**
Assosiate Professor, Doctor, Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
ia.natsvlishvili@tsu.ge

SUSTAINABLE BUSINESS MODELS TO CONNECT TOURISM AND AGRICULTURE (GEORGIAN PERSPECTIVE)

Annotation: The purpose of given paper is to analyze theoretical aspects of business models in general and, in particular, discuss the possibilities how they can be implemented to connect such related sectors as tourism and agriculture. Desk research method is applied to the research topic. The aim of the paper is to provide answers by analyzing the existing literature, research findings and bring supporting examples from Georgian business practice.

Key Word: *business models, related sectors, tourism, agriculture, Georgia.*

Introduction. Georgia's economic situation in the next six months has been assessed negatively by Georgian economists in the first quarter of 2020. Expectations in six months have improved compared with fourth quarter of 2019, however it deteriorated rapidly in relation to first quarter of 2019. The expected real GDP growth in 2020 is 4.3%. The Georgian economy currently faces four major problems: lack of skilled labor, lack of innovation, lack of confidence in government's economic policy, political instability. Furthermore, experts consider there to be following least severe challenges: trade barriers to exports, legal and administrative barriers for business, inefficient debt management, widening income inequality [18]. In recent years socio-economic policy makers in Georgia pay special attention to the enhancement of entrepreneurship, especially, to the further development of its the real sector. In official program documents manufacturing industry, agriculture, and tourism are stated as the priorities of fostering entrepreneurship and Georgian economy. These sectors create new jobs, guarantee employment, and increase in the middle class. Unemployment and poverty still remain serious problems in Georgia [9]. The practice has demonstrated that formation of the middle class and sustainable development of the economy in the country is possible only by developing small and medium business (SME). Despite the significant success achieved in Georgia in terms of SME development, it still faces difficulties in a number of areas that negatively impacts the realization of its socio-economic potential. Five major challenges faced by small and medium business in Georgia are: imperfect institutional framework, lack of the sources for financing SMEs, lack of entrepreneurial skills, limited innovation activities and little expenditures on research and development, limited export opportunities [19].

Purpose. The purpose of given paper is to analyze theoretical aspects of business models in general and, in particular, discuss the possibilities how they can be implemented to connect such related sectors as tourism and agriculture. Desk research method is applied to the research topic. The current situation of tourism and agriculture in Georgia is examined on the basis of academic literature, reports, and statistical data provided by governmental and nongovernmental organizations, as well as by national and international organizations. The aim of the paper is to provide answers by analyzing the existing literature, research findings, bring supporting examples from Georgian business practice and demonstrate the impotence sustainable business models in tourism and agriculture in the development of the economy.

Discussion of Results

Business models: theoretical aspects and practical implications. In general, **c**oncept of business model became popular during the boom of internet networks (world wide web) and e-commerce in the 1990's. New innovative revenue schemes were introduced and the business model concept was originally used to communicate complex business ideas to potential investors within a short time frame [21]. Nowadays concept of business model is considered as: (1) a tool for the systemic analysis and planning, communication of the configuration and implementation of organizational units in face of organizational complexity [5], [12]; (2) a strategic asset for competitive advantage and firm performance [1], [2], [3], [8], [13].

In modern scientific literature various definitions of business model can be found but central role of value in most definitions prevails. In many definitions one can find elements like value proposition, value creation and delivery, value capture. Some authors also add the value network [22]. Business model working definition can be defined as simplified representations of the value proposition, value creation and delivery, and value capture elements and the interactions between these elements within an organizational unit [7].

Modern scientific literature see sustainable business models as a modification standard business model concept when certain characteristics and goals are added to it. Sustainable business models incorporate concepts, principles and goals aiming at sustainability; or integrate sustainability into their value proposition, value creation and delivery activities, and/ or value capture mechanisms. Sustainable business model working definition can be given as follows: business models that incorporate pro-active multi-stakeholder management, the creation of monetary and non-monetary value for a broad range of stakeholders, and hold a long-term perspective. [7]. Taking into consideration Georgia's climate and natural conditions, geography and socio-cultural environment and applying sustainable business models to connect tourism, agriculture and bio production can be successfully used by medium and small businesses in Georgia to gain comparative advantage.

Tourism for Development of Georgian Agriculture. Along with agriculture tourism is one of the top priority sectors in Georgia. A number of important reforms have been implemented for the development of tourism in recent years. Numerous current state programs also aim at supporting tourism development [20]. However, the current legal regulations in Georgia, including tax regulations, are not sufficient to encourage tourism. In general, Georgian economy witnesses steady economic growth in recent years. The first nine months of 2019 year an average estimated real GDP growth equaled 5.0%. The estimated real growth compared to the same period of the previous year occurred in the following sectors: construction, transport, trade, hotels and restaurants, manufacturing [17]. Inbound tourism (1,3 million visits) indicates the tendency of growth n current period -1,1% growth in September, 2019 compare to the same period of previous year [14]. Domestic tourism is estimated as 1,1 million visits [15]. This number outweighs outbound tourism (417,1 thousands visitors) in Georgia [16]. Natural conditions in Georgia provide possibilities for implementation of a wide variety of agricultural activities. In addition, agricultural production in various regions of Georgia is distinguished by cultural features and customs (vintage, Georgian method of wine-making, special method of cheese-making, etc.). Almost all the sectors of horticulture and stockbreeding, in which agro tourism developed in different countries around the world including Italy, Spain and France are available in Georgia.

Bio production should be considered in the contexts of transition from classical system of linear economy to the system bio economy. This process requires new research, knowledge and technologies. At the same time risks and uncertainties are specific characteristics of this transitional process. For a bio economic development biotechnological advancement and social transformation is required. Researchers and experts suggest that challenges should be approached from a human behavior perspective. New market opportunities will appear and new biotechnology products will provide benefits. Further development of bioeconomy will influence and be influenced by the public support and changing attitudes [4]. The bioeconomy is an alternative economic mode of growth whereby renewable biological resources are transformed to meet food, feed, fuel and fiber needs. It has emerged as one potential alternative to meet societal needs in a more environmentally sustainable manner. As defined by European Commission**,** the bioeconomy: "Encompasses the production of renewable biological resources and the conversion of these resources and waste streams into value added products, such as food, feed, biobased products and bioenergy" [6-9]. Overview of existing literature shows that demand for bio-products is increasing. Also, the scientists evaluated strategic directions of bio-production, justified the opportunities for employment and income growth, improvement of food quality and environmental protection through the development of bio-production [11].

Tourism as Vehicle of Economic Growth. Georgia is a small and mountainous country; therefore, it is quite hard for the country to compete on local and international markets with low prices and large quantities of agricultural products. However, Georgia has good climatic conditions for growing various and high quality bio agricultural products. Sustainable development of the sector will require development of bio-production to utilize export potential of Georgian bio-products both on Georgian and international markets [11]. Bio production can support further development of agro and eco tourism. Tourism can be one of the most important vehicle for growth and growth-related reforms in under-developed countries. However these countries have many political, institutional and economic problems that must be undressed in order to overcome vicious circle of poverty and increase the level of well-being of nations. It can play significant positive role in addressing these issues. However new and innovative approaches are needed for fostering economic growth and development in global arena and in poorest countries. Agro tourism and related sectors can be one such new way for developing countries struggling with poverty and unemployment. In agriculture the productivity of farms can be improved through economies of scale and the adoption of more technically-efficient production systems. However, long-run productivity growth for the sector as a whole requires continuous technological progress, as well as social innovations and new business models. For agriculture to respond to future challenges, innovation will not only need to improve the efficiency with which inputs are turned into outputs, but also conserve scarce natural resources and reduce waste. Agro tourism and related sectors can be based on such business models that take into consideration sustainable economic development. The impact of the development of agro tourism on the transformation of the agrarian sector is substantiated by the example of Italy, where some of the traditional fields of agriculture were replaced by agro tourism. At present, Italy, along with Spain and France, is one of the leading countries in the world in terms of agro tourism development. There is also a model combining agro tourism and the related sector, which allows maintaining the agro tourism character and continuing traditional agricultural activities at the same time [10]. Optimal harmonization of tourism and agriculture and plays an important role in the sustainable development of the economy and ensures the increase in economic, environmental and social benefits. Effectiveness of utilization of natural resources is considered as an expected environmental benefit, while increased livelihoods, improved income and/or quality of life, especially for the poor, creation of additional jobs, reducing inequalities in living conditions, green policies and environmental protection are considered as social benefits

Conclusions. Applying sustainable business models to connect tourism, agriculture and bio production can be successfully used by medium and small businesses in Georgia in order to gain comparative advantage, especially taking into consideration Georgia's climate, natural conditions, geography and socio-cultural environment. New and innovative approaches are needed for fostering economic growth and development in transitional countries like Georgia. Agro tourism and related sectors like agriculture and bio production can be one such new way for developing countries struggling with poverty and unemployment.

References

1. *Afuah, A. Business Models: a Strategic Management Approach. McGraw-Hill/Irwin, Boston (2004).*
2. *Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning. No. 43 (2010), pp. 195-215. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004.*
3. *Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. Strategy and Leadership. No. 35 (2010), pp. 12-17. https://doi.org/10.1108/10878570710833714.*
4. *Dinu, V., The Transition to Bioeconomy. Amfiteatru Economic, 21(50), (2019) pp. 5-7. doi: 10.24818/EA/2019/50/5*
5. *Doleski, O. D. Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models. Springer Gabler Verlag (2015).*
6. *European Commission. Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. European Commission, COM, 60 final. (2012)*

7. *Geissdoerfe, M., Vladimirova, D. & Evans, S. Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, No. 198 (2018), pp. 401- 416.*

8. *Hamel, G. Leading the Revolution, Strategy & Leadership. Harvard University Press, Cambridge (2000).*

9. *Kadagishvili, L. Challenges of the Priority Sectors of Entrepreneurship in Georgia. In: Dominici G., Del Giudice M., Lombardi R. (eds) Governing Business Systems. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham (2018) pp. 67-85*

10. *Kharaishvili, E., Lazariashvili, T. & Natsvlishvili I. Agro Tourism for Economic Development of Related Sectors and Sustainable Well-being (Case of Georgia). Borders without Borders: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. 6th Business Systems Laboratory International Symposium. Pavia, Italy- January 21-23, 2019. Book of Abstracts (2019a). Ab. 53. pp. 200-202 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf*

11. *Kharaishvili, E., Lazariashvili, T. & Natsvlishvili I. Global experience of bio product market and its challenges in Georgia in the context of sustainable well-being. Borders without Borders: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. 6th Business Systems Laboratory International Symposium. Pavia, Italy- January 21-23, 2019. Book of Abstracts (2019b). Ab. 52. pp. 197-199 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf*

12. *Knyphausen-Aufsess, D. Z. & Meinhardt, Y. Revisiting Strategy: ein Ansatz zur Systematisierung von Geschaftsmodellen. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., Knyphausen-Aufseß, D. Zu, Reding, K. (Eds.), Zukünftige Geschaftsmodelle. Springer, Berlin, Heidelberg (2002).*

13. *Magretta, J., Why business models matter. Harvard Business Review, No. 80 (2002), pp. 86-92*

14. *National Statistics Office of Georgia, Inbound Tourism Statistics (I Quarter, 2019), (2019a). [online] (https://www.geostat.ge/media/23623/15.05.2019-Vizitorebi-ENG.pdf (accessed 31.10.2019).*

15. *National Statistics Office of Georgia, Domestic Tourism Statistics (II Quarter, 2019), (2019b). [online] https://www.geostat.ge/media/26384/Shida-turizmi-13.09.2019-%28II-kvartali%29-%28eng%29.pdf (accessed 31.10.2019).*

16. *National Statistics Office of Georgia, Outbound Tourism Statistics (II Quarter, 2019), (2019c). [online] https://www.geostat.ge/media/25780/23.08.2019-Infographic-ENG.pdf (accessed 31.10.2019).*

17. *National Statistics Office of Georgia Rapid Estimate of Economic Growth, (September 2019), (2019d). [online] https://www.geostat.ge/media/27529/ekonomikuri-zrda_31.10.2019-%28eng%29.pdf (accessed 31.10.2019).*

18. *PMC Researc Center., Georgian Economic Climate (Q1, 2020), issue # 9. 11.02. (2020).*

19. *Shaburishvili S.T. & Kadagishvili L.V., Challenges to the development of small and medium business in Georgia. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 5 Том 1 18. (2018) pp. 14-18.*

20. *Tourism Institute. Tourism Regulation (2017) [online] http://tourisminstitute.ge/files/attach/tourism_regulation.pdf (Accessed 20 June 2019).*

21. *Zott, C., Amit, R. & Massa, L. The business model: recent developments and future research. Journal of Management, No. 37 (2011), pp. 1019-1042. https://doi.org/10.1177/ 0149206311406265*

22. *Zott, C. & Amit, R. Business model design: an activity system perspective. Long Range Planning, No. 43 (2010), pp. 216-226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004.*

Обруч Г.В., к.е.н., докторант кафедри
економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту
a_obruch@ukr.net

ДИСБАЛАНСИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЦЬ

Анотація. *Ґрунтуючись на дослідженні стану та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту виявлено і систематизовано дисбаланси їх функціонування в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх діяльності.*

Ключові слова: *дисбаланси, підприємства залізничного транспорту, конкурентне середовище, цифровізація.*

Актуальність. На сьогодні підприємства залізничного транспорту переживають вкрай складні часи, викликані накопиченням системних проблем у галузі і непослідовністю та фрагментарністю реформаційних заходів, спрямованих на їх подолання і забезпечення стратегічного зростання. Як наслідок, відчувається розбалансованість внутрішніх компонент розвитку підприємств залізничного транспорту, що значно звужує їх потенціал щодо цифрової трансформації і подолання цифрового розриву порівняно з світовими залізничними компаніями.

Постановка задачі (мета). З огляду на це метою наукового дослідження є визначення та систематизація диспропорцій розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням тенденції цифровізації економіки та суспільства.

Результати. На основі детального аналізу сучасного стану підприємств залізничного транспорту вдалося ідентифікувати дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту, зокрема в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх функціонування.

Зокрема особливої уваги потребують такі дисбаланси бізнес-середовища локального рівня – державних підприємств залізничного транспорту як:

- організаційно-структурні дисбаланси: низька компетентність команди топ-менеджменту підприємств залізничного транспорту і її залежність від політичних рішень; несформованість структурних бізнес-сегментів підприємств галузі і їх функціональних обов'язків; необґрунтований і дискримінаційний характер тарифоутворення на залізничні перевезення; неефективність внутрішньокорпоративних комунікаційних взаємозв'язків на підприємствах залізничного транспорту; складність організаційної структури і високий рівень їх взаємозалежності; низький рівень інформаційної обізнаності топ-менеджменту щодо переваг цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту тощо;
- інституційні дисбаланси: узагальнений характер стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту та її фрагментарна реалізація; застаріла нормативно-правова база розвитку підприємств залізничного транспорту; неефективна політика і низька дієвість правління та наглядової ради підприємств галузі; штучне стримування реформ і масштабність корупції на підприємствах залізничного транспорту; відсутність стратегії та програм цифрової трансформації підприємств галузі та інституцій, відповідальних за їх розроблення і практичну реалізацію тощо;
- інноваційно-технологічні дисбаланси: погіршення стану вагонного парку підприємств залізничного транспорту і ефективності його використання; втрата тягового ресурсу підприємств галузі і посилення дефіциту технічно придатного локомотивного парку; погіршення експлуатаційних характеристик залізничної інфраструктури і зниження рівня безпеки на залізниці; скорочення технічного ресурсу виробничо-ремонтних потужностей підприємств залізничного транспорту і зниження рівня їх інноваційного розвитку; низький рівень впровадження еколого-орієнтованих технологій на підприємствах галузі; високий рівень імпортозалежності підприємств залізничного транспорту від іноземних деталей, комплектуючих, вузлів, агрегатів; відсутність на підприємствах галузі ефективних механізмів трансферу новітніх цифрових технологій і низький рівень впровадження цифрових рішень тощо;
- інтелектуально-кадрові дисбаланси: посилення невдоволеності працівників підприємств залізничного транспорту умовами та рівнем оплати праці; кадровий голод і гостра неукомплектованість штату персоналу підприємств галузі; нерозвиненість мотиваційних механізмів розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту; узагальнений характер і низька дієвість програм адаптації нового персоналу підприємств галузі; невідповідність системи навчання та підвищення професійної компетентності персоналу сучасним вимогам цифрового розвитку залізниць і низький рівень оволодіння персоналом цифровими навичками тощо;
- інвестиційні дисбаланси: падіння обсягів вантажних перевезень підприємствами залізничного транспорту і зниження рентабельності їх діяльності; неналежний рівень

капітального інвестування підприємств галузі і невиконання інвестиційних програм їх розвитку; недосконаліть механізмів інвестиційної співпраці підприємств залізничного транспорту з бізнесом; недостатня увага підприємств галузі до питання здійснення екологічних та соціальних інвестицій; відсутність цифрової платформи інвестиційного партнерства підприємств залізничного транспорту тощо;

- сервісно-комунікаційні дисбаланси: неприйнятно низький рівень сервісу підприємств залізничного транспорту у сфері перевезень і ремонтного обслуговування рухомого складу; впровадження практики тотальної маршрутизації відправлень вантажів та ігнорування інтересів малого і середнього бізнесу; відсутність прозорих правил і принципів взаємодії підприємств галузі та бізнесу; закриття малодіяльних станцій і втрата частини вантажовідправників; непрогнозованість терміну доставки вантажів і низький рівень їх збереженості; низький рівень використання цифрових технологій та каналів взаємодії підприємств залізничного транспорту і клієнтів тощо.

Приймаючи до уваги той факт, що окрім державних підприємств залізничного транспорту, на сьогодні на ринку залізничних перевезень поступово з'являються і приватні транспортно-логістичні оператори, варто враховувати вплив факторів бізнес-середовища галузевого рівня, основними з яких є: несформованість нормативно-правового базису реформування галузі і розбудови конкурентного ринку залізничних перевезень; нарощення застарілого вагонного парку приватними операторами галузі; виникнення внутрішньогалузевої конкуренції; невизначеність правил доступу приватних власників тягового рухомого складу до залізничної мережі; неузгодженість інтересів влади, приватних операторів залізничних перевезень та державних підприємств залізничного транспорту; невизначеність питання щодо джерел фінансування утримання та модернізації інфраструктури і забезпечення соціально значимих пасажирських перевезень.

Серед факторів міжгалузевого рівня, вплив яких посилює розбалансованість системи підприємств залізничного транспорту варто визначити такі як: збільшення частки автомобільного і водного транспорту на ринку перевезень; тіньовий характер діяльності транспортно-логістичних операторів і активізація тіньових фінансових потоків; відсутність виваженої стратегічної політики розвитку транспортної системи; низька розвиненість і територіальна розгалуженість транспортно-логістичної інфраструктури; нерозвиненість механізмів міжгалузевої співпраці транспортних підприємств.

Щодо дисбалансів інституційного середовища, слід вказати, що визначальним впливом характеризуються такі основні з них як: невідповідність державного замовлення на навчання сучасним потребам ринку праці; прискорення темпів трудової міграції; посилення проявів бюрократизму та корупції; погіршення рейтингу країни на світовій арені; декларативний характер реалізації стратегій та програм соціально-економічного розвитку; низька дієвість інституцій цифровізації економіки та суспільства; низький рівень компенсації державою витрат підприємств залізничного транспорту на перевезення пільгових категорій населення; недосконаліть і низька прозорість механізмів тендерних закупівель; відсутність державної фінансової підтримки розвитку підприємств залізничного транспорту; посилення соціальної нестабільності рівня соціального захисту суспільства тощо.

Висновки. Таким чином, дослідження сучасного стану і тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту дозволило дійти висновку про існування низки дисбалансів їх функціонування, що значно звужують їх потенціал в напрямі забезпечення збалансованого розвитку і подолання цифрового розриву порівняно зі світовими залізничними компаніями. Зокрема дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту визначено в розрізі бізнес-середовища локального, галузевого та міжгалузевого рівнів, а також інституційного середовища їх функціонування. Зважаючи на означені тенденції, слід вказати на те, що на сучасному етапі першочергового значення набуває формування дієвого інструментарію забезпечення збалансованого розвитку

підприємств залізничного транспорту з урахуванням тенденцій масштабної цифровізації, що і визначило подальше спрямування наукового дослідження.

Obruch Hanna,
Candidate of Economics Sciences, Doctoral Student, Ukrainian State University of Railway Transport

IMBALANCES IN THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF RAILWAY DIGITALIZATION

Summary. *Based on the study of the state and development trends of railway transport enterprises, the author identifies and systematizes the imbalances of their functioning in the context of the business environment of local, industry and intersectoral levels, as well as the institutional environment of their activities.*
Keywords*: imbalances, enterprises of rail transport, the competitive environment, the digitalization.*

Олійник Н. М., к.т.н., доц.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет
nat-o@ukr.net

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. *Проаналізовано причини та передумови, які сприяли розробці концепції сталого соціально-економічного розвитку. Розглянуто складники,* ***в****изначено цілі та імперативи соціально-економічного розвитку. Оцінено рівень досягнення цілей сталого розвитку країнами світу загалом та України зокрема.*
Ключові слова: *соціально-економічний розвиток, цілі сталого розвитку, рейтинг.*

Актуальність. На сучасному етапі розвитку, коли відбувається підвищення темпів глобалізації, світ зіштовхнувся з такими проблемами, як зміна клімату, збільшення кількості населення, забруднення довкілля, неефективне використання та виснаження природних ресурсів, посилення кризових явищ в економіці та більшості сфер світового розвитку. Ці проблеми не є тимчасовим явищем, а являють собою об'єктивні наслідки дисбалансу в системі природокористування та збереження природних екосистем, а також індиферентності до таких важливих складових суспільного розвитку, як соціальний захист та якість продуктів.

Згубний вплив людської діяльності на планету доводять результати дослідження, проведеного Стокгольмським Центром Стійкості (Stockholm Resilience Centre), згідно з якими людство вже перейшло чотири з дев'яти планетарних меж – безпечних порогів критичних земних процесів, що підтримують життя на планеті [1, с. 43].

Все це вимагає якнайшвидшого переходу країни до моделі сталого соціально−економічного розвитку, спрямовану на переведення господарського мислення у соціально−екологічне русло.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є групування імперативів у розрізі цілей сталого розвитку, визначення досягнень та невдач щодо впровадження концепції сталого соціально−економічного розвитку в Україні.

Результати. Розвиток є однією з найважливіших категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства зокрема та національної економіки загалом, тобто соціально-економічного розвитку країни як на мікро-, так і на макрорівнях [2, с. 226].

Новою парадигмою розвитку світового співтовариства на сьогодні стає концепція сталого соціально−економічного розвитку. Головною ідеєю цієї концепції є усвідомлення різниці між економічним зростанням, яке спрямоване на збільшення

кількісних показників, і соціально-економічним розвитком, головна мета якого є забезпечення балансу між економічною, екологічною та соціальною складовими. Таким чином, концепція сталого соціально-економічного розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних складових: економічного зростання, соціального розвитку та екологічної безпеки.

Питання сталого розвитку національної економіки, набули особливо гострого характеру в останні роки, адже війна, неефективне державне управління, соціальне зубожіння створили в Україні ситуацію, що змушує до нагального вирішення питань пов'язаних з дилемою підвищення економічної ефективності бізнесу та одночасного вирішення соціальних питань, покращенню екологічної ситуації в країні та забезпечення гідного рівня якості життя населення [3].

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, на якому було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР). Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку.

В таблиці 1 проведено групування імперативів у розрізі цілей сталого розвитку за трьома його складовими.

Таблиця 1

Групування імперативів у розрізі цілей сталого розвитку за трьома його складовими

Складова сталого розвитку	Цілі сталого розвитку	Імперативи розвитку
Економічне зростання	Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Всеохоплююче та стійке економічне зростання є необхідною умовою для процвітання. Саме така якість зростання вимагає розв'язання проблем нерівності доходів, викорінення дитячої праці, примусової праці та торгівлі людьми; заохочення динамічної, стабільної, інноваційної та орієнтованої на людей економіки, зайнятості молоді, розширення прав і можливостей жінок для гідної праці для тощо.
	Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Інновації дають нове життя виробництву, послугам, торгівлі та сфері розваг, сприяють підвищенню потенціалу зростання ВВП, формують нові вимоги до освіти, фахової підготовки.
	Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво	Створення нової високотехнологічної економіки сприяє появі стійкіших моделей споживання та виробництва, покращенню екології, вирішенню проблем у сфері використання хімічних речовин.
	Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку	Реалізація структурно-інноваційної моделі розвитку, інтенсивне технічне та технологічне оновлення виробництва сприяє збільшенню притоку капіталу в країну та розвитку міжнародного партнерства.
Соціальний розвиток	Ціль 1. Подолання бідності	Продуктивна зайнятість і гідна праця є найважливішими елементами для забезпечення ефективної глобалізації та скорочення бідності.
	Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Стійке економічне зростання та гідна праця є запорукою збалансованого харчування кожної людини. Своєю чергою, розвиток сільськогосподарського виробництва з використанням інноваційних технологій є одним із головних чинників стійкого економічного зростання та розвитку експортного потенціалу країни.
	Ціль 3. Міцне здоров'я і	Здоров'я, яке само собою є самоціллю, також сприяє збільшенню продуктивності ринку праці та подовжує

Складова сталого розвитку	Цілі сталого розвитку	Імперативи розвитку
	благополуччя	участь людини у виробничому процесі. Гідна праця зменшує ризик психічних захворювань та фатальних випадків.
	Ціль 4. Якісна освіта	Стійке зростання на основі розвитку інновацій вимагає від сфери освіти підготовки відповідних фахівців, а також виховання нового покоління здатного адаптуватися до швидких змін на ринку праці.
	Ціль 5. Гендерна рівність	Продуктивна зайнятість і гідна праця, надійні та безпечні умови праці для всіх працюючих є найважливішими елементами сприяння гендерній рівності та розширенню можливостей жінок і дівчат на всіх рівнях.
Соціальний розвиток	Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Стійке економічне зростання формує фінансове підґрунтя для реконструкції наявних та будівництва нових систем централізованого питного водопостачання, водозабірних та каналізаційних очисних споруд.
	Ціль 10. Скорочення нерівності	Гідна праця з акцентом на справедливий дохід, безпеку на робочому місці та соціальний захист окремих осіб і сімей є прямим засобом зменшення нерівності в доходах, багатстві та економічному впливі.
	Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад	Стійке економічне зростання сприяє створенню інклюзивних і стійких міст (поліпшення житлових умов, містобудування, доступ до базових послуг). Своєю чергою, міста є позитивною і потужною силою для забезпечення сталого економічного зростання та процвітання, оскільки вони стимулюють інновації, споживання та інвестиції.
	Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути	Ефективні та всеосяжні інституції, які сприяють гідній праці для всіх, базуються на дотриманні міжнародних трудових стандартів і формуються через соціальний діалог, є фундаментом для справедливих і мирних суспільств.
Екологічна безпека	Ціль 7. Доступна та чиста енергія	Створення умов для піднесення вітчизняної науки та інноваційної сфери надасть змогу побудувати нову високотехнологічну економіку та закласти основи енергетичної безпеки держави шляхом створення надійного та ефективного паливно-енергетичного комплексу
	Ціль 13. Пом’якшення наслідків зміни клімату	Стійке економічне зростання, засноване на модернізації виробничих процесів та розвитку інновацій, що супроводжуватиметься переходом до високо-технологічних виробництв, сприяє зменшенню техногенного навантаження на екологічну систему країни.
	Ціль 14. Збереження морських ресурсів	Піднесення вітчизняної науки та розширення інноваційної сфери допоможе мобілізувати ресурси для сталого управління та збереження морських ресурсів.
	Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші	Економічне зростання допомагає мобілізувати ресурси для сталого управління природними ресурсами та збереження наземних екосистем.

Джерело: складено за даними [4]

Соціально-економічний розвиток держави безпосередньо пов'язаний з соціально-економічним розвитком окремих регіонів. У межах однієї держави регіони характеризуються різним рівнем соціально-економічного розвитку. В свою чергу, соціально-економічний розвиток регіону залежить від соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, які функціонують на теренах даного регіону [5, с. 87].

Рівень досягнення країнами цілей сталого розвитку можна визначити за допомогою показника SDG index. Так, в 2018 році країнами-лідерами по досягненню цих цілей є Швеція, Данія, Фінляндія, Німеччина та Франція. Україна ж займає 39 місце з 156 країн **[6]**. Це означає, що у нашій країні відбуваються позитивні зміни та тенденції досягнення цілей сталого розвитку, особливо 1-ої (подолання бідності), 6-ої (чиста вода та належні санітарні умови) і 10-ої (скорочення нерівності). Для порівняння Росія займає 63 місце, а Білорусь – 23 місце у рейтингу.

Висновки. Сталий соціально-економічний розвиток базується на економічному, соціальному та екологічному розвитку. Головною ідеєю концепції сталого соціально-економічного розвитку є переведення господарського мислення у соціально−екологічне русло**.** Для України важливо правильно вибрати стратегію сталого розвитку і почати її впроваджувати. На сьогодні, на нашу думку, найбільш вдалою є концепція розвитку та впровадження «зеленого» бізнесу.

Список використаних джерел

1. ***Седляр Д.О.*** *Модель забезпечення сталого розвитку в Україні / **Д.О. Седляр,** В.П. Кухарчук // Економічні студії. – 2018. – № 3 (21). – С. 43-48.*
2. *Олійник Н.М. Інноваційна складова сталого соціально-економічного розвитку підприємства / Н.М. Олійник, С.М. Макаренко, С.А. Рибачок // Інституціональна трансформація розвитку економіки України : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.Л. Гальцової. – Запоріжжя: КПУ, 2019. – 268 с. – С. 225-237.*
3. *Клименко І.М. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті цілей сталого розвитку / І.М. Клименко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – № 8. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/.*
4. *Моніторинговий звіт. Цілі сталого розвитку: Україна – 2019 рік. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.*
5. *Олійник Н.М. Механізми та інструменти забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємств, регіонів та держави / Н.М. Олійник // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : Матеріали XIII наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої пам'яті Решетніченка А.В. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – С. 86-89.*
6. *2018 SDG Index and Dashboards Report. – URL: http://www.sdgindex.org/reports/2018/.*

Oliinyk N. M., PhD.,
Assosiate Proffesor of Economics, Entrepreneurship and Economic Security Department,
Kherson National Technical University
nat-o@ukr.net

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN A GLOBALIZING WORLD ECONOMY

Summary. *The reasons and preconditions, which have promoted the development of the concept of sustainable socio-economic development are analyzed. The describes the components, is certain aims and imperatives of socio-economic development. The level of achievement of the sustainable development goals of the world countries in general and in Ukraine is estimated.*

Key words: *socio-economic development, sustainable development goals, rating.*

Орлова Н.С., д.держ.упр., проф.
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Київський національний торговельно-економічний університет
nsorlova78@gmail.com

СУЧАСНІ НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Анотація. *Робота присвячена удосконаленню механізмів сталого розвитку на державному, регіональному, місцевому рівнях та рівні підприємств у соціальній та економічних сферах суспільного життя України в умовах впровадження концепції соціальної відповідальності.*
Ключові слова: *сталий розвиток, соціальна відповідальність*

Актуальність. Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження сучасної практики взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства. Основним завданням державного управління соціально - економічною сферою країни є забезпечення належних умов для сталого економічного розвитку і на цій основі - створення орієнтирів ефективної соціальної політики, що вирішує основні завдання забезпечення стійкого збалансованого економічного зростання, високого рівня зайнятості населення та продуктивності праці, ефективного використання людських ресурсів у державі, розвиток малого підприємництва, впровадження принципів соціальної відповідальності та формування ефективної регіональної системи України.

Мета - розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів сталого розвитку на державному, регіональному, місцевому рівнях та рівні підприємств для прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень.

Результати. В умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування України головним з векторів розвитку у реалізації Стратегії сталого розвитку є - забезпечення та проведення структурних реформ та підвищення стандартів життя [1].

Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоздатності, досягненні високої продуктивності та прибутковості виробництва починають відігравати неекономічні показники роботи підприємства – рівень соціального забезпечення працівників, розробка та реалізація програм підтримки інтернатів, лікарень та шкіл, запровадження на підприємстві механізму контролю якості, впровадження екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо. Вірний шлях до сталого розвитку – це об'єднання зусиль, знань та ресурсів всіх членів суспільства та погодження їх різноманітних поглядів. Необхідність їх взаємодії для вирішення проблем суспільства стає все більш нагальною, особливо в умовах міжнародних та євроінтеграційних процесів.

У сучасному світі соціально відповідальна діяльність бізнесу є визнаною традицією, якої дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих підприємств. З огляду на надзвичайну суспільну та економічну значимість, що містить у собі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), питання її розвитку належать до сфери особливої уваги органів державної влади багатьох країн світу та провідних міжнародних організацій. Основними проблемами, що стримують розвиток КСВ в Україні є: фінансово-економічна та політична криза (негативна цінова кон'юнктура, низький попит української продукції на міжнародних ринках, високий рівень інфляції), відсутність інформації про соціальні програми у регіонах, низька привабливість українського бізнесу для іноземних інвестицій, вихід на вітчизняний ринок іноземних компаній та інвесторів, недосконаліть законодавчої бази та виконавчої підтримки [2, 3].

Ідея концепції заінтересованих сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло зацікавлених сторін, які впливають на їх діяльність, або зазнають на себе вплив від цієї діяльності зараз та в майбутньому [3].

Основними причинами, які стримують розвиток соціальної відповідальності в компаніях малого та середнього бізнесу, є дефіцит коштів, неврегульованість законодавства та відсутність заохочення з боку держави до відповідальної діяльності, несприятлива політична ситуація, високі ставки податків та складне адміністрування податків, часті зміни економічного законодавства, високий регуляторний тиск та корупція. Головною ж причиною є низький рівень обізнаності серед покупців про ті практики, які застосовують компанії.

Крім того, існує сукупність загальноекономічних факторів та ризиків, які впливають на прийняття рішення про соціально відповідальну поведінку підприємства. Соціальна відповідальність зменшує шанси підприємства на досягнення фінансового успіху, обмежує можливість отримання більшого прибутку, тим самим призводить до порушення досягнення головної цілі комерційної діяльності – принципу максимізації прибутку [4].

Регулярне звітування про результативність діяльності корпорації з точки зору сталого розвитку сприяє підвищенню її ринкової привабливості, дозволяє створити їй позитивний діловий імідж та ділову репутацію перед державою та суспільством, підсилити прозорість та інвестиційну привабливість. Нефінансовий соціальний звіт є відображенням економічної, екологічної та соціальної результативності компанії в галузі сталого розвитку (так званий триєдиний підсумок) і виконує дві важливі функції: інформує зацікавлені сторони про досягнуті успіхи; допомагає підвищити ефективність управління КСВ. У впровадженні соціальної звітності в Україні в першу чергу зацікавлені компанії, які вийшли або виходять на світові ринки. Одним із ключових моментів, які спонукають вітчизняні компанії складати нефінансові звіти, є вплив глобалізацій них процесів, прагнення виходу на світові ринки, необхідність формування сталої репутації компанії в суспільстві.

У світовій економіці зростає розуміння того, що соціальні інвестиції та відповідальне інвестування є необхідною умовою глобального сталого розвитку. В умовах орієнтації країн Європейського Союзу на сталий розвиток динамічні процеси соціального інвестування є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності корпорацій. Соціальні інвестиції необхідні для подолання існуючих негативних тенденцій в економіках різних країн, пов'язаних з невідповідністю між короткостроковими економічними і фінансовими інтересами корпорацій і довгостроковими цілями сталого розвитку економіки країни в цілому. Відповідальне інвестування виконує важливу роль у реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності, а також впливає на інвестиційну привабливість країни в цілому.

Українські підприємці практикують виділяти кошти на соціальні програми та проекти з чистого прибутку. У той же час, зарубіжний приватний сектор економіки демонструє досвід створення незалежних корпоративних фондів зі статутним капіталом, який формують спільно зацікавлені компанії. Це дає можливість акумулювати більший об'єм інвестицій і спрямувати його на підтримку проекту, який потребує великих вкладень. Впливовими сучасними корпоративними фондами на міжнародній арені є: Xerox Foundation, Apple Foundation, Hewlett-Packard, Nestle Foundation. В Україні теж починає активізуватися практика функціонування корпоративних фондів. Відомими українськими корпоративними фондами є: Фонд Віктора Пінчука, Фонд Петра Порошенка, Фонд «АнтиСНІД» тощо [4].

За сучасних умов розвитку економіки все більшої популярності набувають проекти, що передбачають використання нових механізмів фінансування, зокрема, мікрофінансування та імпакт-інвестиції. Імпакт-інвестування передбачає, по-перше,

отримання прибутку, а по-друге, очікує позитивних соціальних змін, зокрема, на підтримку сталого розвитку сільського господарства, забезпечення доступності медичних послуг, доступності житла, розробку екологічно чистих технологій. Сфера імпакт-інвестицій зараз переживає бурхливе зростання. Очікується, що до 2019 року активи в цьому секторі виростуть до 500 млрд дол.США – з 50 млрд у 2009 році. Деякі прогнози говорять, що розмір активів сягне в кінцевому підсумку вже 3 трлн.дол.США [5].

Висновки. Основною причиною низького попиту на соціальні інвестиції в Україні, в першу чергу, є недостатні знання інвесторів з цієї тематики. Великим бар'єром для соціального інвестування зовнішнього спрямування сьогодні є неоднозначність та недосконаліть законодавчого забезпечення. Шляхом використання запозиченого закордонного досвіду можливо підвищити рівень ефективного функціонування системи соціального забезпечення та економічного розвитку в Україні шляхом: формування механізмів соціально відповідальної держави; ефективного функціонування й узгодженої роботи національного, регіонального та місцевого систем управління в економічній і соціальній сферах; демократичності й прозорості соціального захисту; чіткої наукової обґрунтованості заходів зі соціального захисту та нормативно-правового його забезпечення; подальшого впровадження механізмів соціальної відповідальності різних суб'єктів суспільного розвитку в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [Електронний ресурс] // Законодавство / Верховна Рада України. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2015. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 (дата звернення: 22.12.2016). – Назва з екрана.

2. Orlova, N., Mokhova, J.(2018). The Ukraine`s competitiveness enhancement in conditions of sustainable economic development [Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects: collective monograph], Riga – Landmark, SIA.[in English] ISBN 978-9984-891-04 – 0

3. Орлова Н.С. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні: монографія / Н.С. Орлова, А.О. Харламова. – Київ: Кондор, 2014. – 269 с.

4. Практики КСВ в Україні 2017 / Під ред. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2018. – 88 с.

5. Bouget, D., Frazer, H., Marlier, E., Sabato, S. and Vanhercke, B. (2014), Social Investment in Europe A study of national policies 2015, Publications Office of the European Union, Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union.

Orlova N.S. , Dr. Sc., Professor,
Kyiv National University of Trade and Economics,
Department of Public Management and Administration, Ukraine
nsorlova78@gmail.com

MODERN DIRECTIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Summary. *The work is devoted to the improvement of mechanisms of sustainable development at the state, regional, local and enterprise level in the social and economic spheres of public life in Ukraine under the conditions of implementation of the concept of social responsibility.*

Key words: *sustainable development, social responsibility*

Прохорова Є.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
yeliena.prokhorova@kneu.ua

СТІЙКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВНЕСОК ПІДПРИЄМЦІВ У ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. *Уточнено поняття стійкого підприємництва. Визначено внесок підприємців у досягнення цілей сталого розвитку. Ідентифіковано вигоди від дотримання принципів сталого розвитку для підприємців та суспільства.*

Ключові слова: *стійке підприємництво, цілі сталого розвитку*

Актуальність. Підприємництво все більше розглядається як інструмент розв'язання економічних, соціальних та екологічних проблем. Через зростаюче визнання його ролі у досягненні цілей сталого розвитку відповідальне підприємництво є предметом досліджень у багатьох наукових дисциплінах. В останні десятиліття виникли такі концепції, як соціальне підприємництво, екологічне підприємництво та стійке підприємництво. Останнє є найбільш комплексним підходом до проблем сталого розвитку. Стійкі підприємці спрямовані на досягнення багатьох цілей і, отже, інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі в їхніх організаціях.

Постановка задачі (мета). Метою роботи є уточнення поняття стійкого підприємництва та визначення внеску підприємців у досягнення цілей сталого розвитку.

Результати. Генеральна Асамблея ООН [1] визначила підприємництво разом із інноваціями як ключовий елемент для вирішення проблем, пов'язаних із стійким розвитком. У резолюції 71/221 про підприємництво та стійкий розвиток підкреслюється роль підприємництва у досягненні всіх трьох аспектів стійкого розвитку (див. табл. 1).

Таблиця 1

Роль підприємництва у досягненні цілей сталого розвитку [1]

Цілі сталого розвитку	Внесок підприємництва
Економічні	Підприємництво сприяє економічному зростанню, створюючи робочі місця, умови для гідної роботи та сталого сільського господарства, та сприяючи інноваціям
Соціальні	Підприємництво може сприяти соціальній згуртованості, зменшенню нерівності та розширенню можливостей для всіх, включаючи жінок, молодих людей, людей з обмеженими можливостями та найвразливіших людей
Екологічні	Підприємництво може допомогти вирішити екологічні проблеми шляхом впровадження нових технологій, що пом'якшують кліматичні зміни, а також шляхом просування екологічно стійких практик та структури споживання

Фахівці розглядають стійке підприємництво як 1) соціальне підприємництво, яке спрямоване на досягнення неекономічних результатів, таких як соціальні ефекти або добробут або 2) створення соціальної цінності, капіталу або задоволення соціальних потреб [2]. Також є підхід, відповідно до якого стійке підприємництво має відповідати трьом ознакам: досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту. До ознак підприємницької організації відносять інноваційність, проактивність та взяття на себе ризику. Орієнтація на сталий розвиток включає всі перераховані елементи, плюс відповідність цілям сталого розвитку. Таким чином, стійке підприємництво може бути визначено як ініціативна, проактивна, інноваційна, систематична, на власний ризик господарська діяльність із метою досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів та цілей сталого розвитку.

Стійке підприємництво аналізується в публікаціях, присвячених корпоративній соціальній відповідальності, корпоративному сталому підприємництву, екологічному підприємництву, екологічному корпоративному підприємництву, зеленому підприємництву, макропідприємництву, соціальному підприємництву, інноваціям щодо сталого розвитку, сталому підприємництву, сталому внутрішньому підприємництву. Стійкий розвиток та підприємництво досліджуються на основі спільних теоретичних

підходів, серед яких: теорія підприємництва, динамічних здатностей, теорія ігор, інституційна та неоінституційна теорії, теорія управління, ресурсоорієнтована теорія, теорія стейкхолдерів.

Більш детально потенційний внесок підприємців у досягнення цілей сталого розвитку наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Внесок підприємців у досягнення цілей сталого розвитку [складено на основі 3, 4]

Цілі сталого розвитку	Внесок підприємців
1	2
1. Подолання бідності	Забезпечення зайнятості
2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Підвищення продуктивності сільського господарства і доходів дрібних виробників продовольства
3. Міцне здоров'я і благополуччя	Скорочення викидів небезпечних хімічних речовин, забруднення й отруєння повітря, води і ґрунтів
4. Якісна освіта	Створення й удосконалення навчальних закладів, що враховують інтереси дітей
5. Гендерна рівність	Забезпечення всебічної і реальної участі жінок і рівні для них можливості для лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у економічному та суспільному житті
6. Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення загального і рівноправного доступу до належних санітарно-гігієнічних засобів; підвищення якості води за допомогою зменшення забруднення, ліквідації скидання відходів і зведення до мінімуму викидів небезпечних хімічних речовин та матеріалів
7. Доступна та чиста енергія	Виробництво енергії з відновлюваних джерел, підвищення енергоефективності
8. Гідна праця та економічне зростання	Підвищення глобальної ефективності використання ресурсів у системах споживання і виробництва; розвиток сталого туризму
9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Участь у стійкій індустріалізації, підвищення рівня зайнятості у промисловості та частки промислового виробництва у валовому внутрішньому продукті; модернізація інфраструктури і переобладнання промислових підприємств, зробивши їх стійкими за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і ширшого застосування чистих та екологічно безпечних технологій і промислових процесів; впровадження інновацій
10. Скорочення нерівності	Забепечення зростання доходів найменш забезпечених 40 відсотків населення
11. Сталий розвиток міст і громад	Забезпечення збереження культурної і природної спадщини; зменшеня негативного впливу забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій; розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції
12. Відповідальне	Раціональне освоєння й ефективне використання

Цілі сталого розвитку	Внесок підприємців
споживання та виробництво	природних ресурсів; скорочення обсягу харчових відходів на роздрібному та споживчому рівнях і зменшення втрат продовольства у виробничо-збутових ланцюжках; розвиток стійкого туризму, який сприяє створенню робочих місць, розвитку місцевої культури та виробництву місцевої продукції
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	Скорочення викидів парникових газів
14. Збереження морських ресурсів	Скорочення забруднення морського середовища; забезпечення сталого використання і захисту морських та прибережних екосистем, підвищення їх стійкості та відновлення на основі інноваційних технологій
15. Захист та відновлення екосистем суші	Збереження, відновлення та стале використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем; стале управління лісами; відновлення деградованих земель та ґрунтів з використанням інноваційних технологій; збереження гірських екосистем
16. Мир, справедливість та сильні інститути	Скорочення масштабів корупції та хабарництва у всіх їхніх формах
17. Партнерство заради сталого розвитку	Збільшення експорту

Якою є зацікавленість підприємців у сприянні досягненню цілей сталого розвитку? С.Л. Харт і М.Б. Мільштейн [5] стверджують, що «загалом, інноватори та підприємці розглядають стійкий розвиток як одну з найбільших бізнес-можливостей в історії комерції». На думку авторів, підприємці мають шанс змінити свої позиції у діловому середовищі, розширюючи свої компетенції, щоб остаточно перетворити свою галузь у таку, що відповідає цілям сталого розвитку. Серед основних вигод від дотримання принципів сталого розвитку для підприємців є посилення іміджу відповідального підприємства, створення нових ринкових ніш або ринків, що сприятиме як досягенню цілей сталого розвитку для суспільства, так і підвищенню конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Висновки. Дотримання принципів сталого розвитку створює нові можливості для підприємців щодо впровадження інновацій, формування нових ринків та залучення додаткових споживачів. Суспільство та людство в цілому внаслідок збільшення частки продуктів і послуг, що пропонуються підприємцями, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку, отримують позитивні економічні, соціальні та екологічні ефекти. Подальшого вивчення потребують питання, пов’язані зі створенням сприятливих умов для розвитку стійкого підприємництва.

Список використаних джерел

1. *UN General Assembly. Entrepreneurship for Sustainable Development; Resolution adopted by the General Assembly on 21 December 2016; United Nations: New York, NY, USA, 2016. // https://undocs.org/en/A/RES/71/221*
2. *Matthias Filser, Sascha Kraus, Norat Roig-Tierno, Norbert Kailer and Ulrike Fischer. Entrepreneurship as Catalyst for Sustainable Development: Opening the Black Box. // Sustainability 2019, 11, 4503; doi:10.3390/su11164503*
3. *Цілі сталого розвитку в Україні. – [Електронний ресурс]. Джерело доступу: // http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili*

4. *Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». – [Електронний ресурс]. Джерело доступу: // https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/enterpreneurship-support/sdg-business-role-enhancement.html*
5. *Ana Criado-Gomis, Amparo Cervera-Taulet and Maria-Angeles Iniesta-Bonillo. Sustainable Entrepreneurial Orientation: A Business Strategic Approach for Sustainable Development. // Sustainability 2017, 9, 1667; doi:10.3390/su9091667*

Prokhorova Yeliena, PhD.,
Assosiate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
yeliena.prokhorova@kneu.ua

SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: THE CONTRIBUTION OF THE ENTREPRENEURS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS ACHIEVEMENT

Summary. *The concept of sustainable entrepreneurship has been clarified. The contribution of entrepreneurs to the achievement of sustainable development goals has been determined. Benefits of adherence to the principles of sustainable development for entrepreneurs and society have been identified.*

Key words: *sustainable entrepreneurship, sustainable development goals*

Сагайдак Михайло
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
michael_p_s@ukr.net
Теплюк Марія
к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
mteplyuk@gmail.com

РЕСУРСНІ АСИМЕТРІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Доведено, що логістичні процеси бізнес-організації потребують удосконалення форм і методів управління, у т.ч. системою ресурсів, зокрема наявними ресурсними асиметріями. Використання ресурсних асиметрій в управлінні логістичними процесами бізнес-організації дозволить існуючі диспропорції унікальних ресурсних комбінацій трансформувати у стійкі конкурентні переваги, яких не мають підприємства-конкуренти, за рахунок ефективного використання динамічних можливостей, створення інноваційних комбінацій в залежності від вагомості та значущості елементів ресурсного портфеля й відповідності стратегічним цілям. Акцентовано увагу на важливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, підвищення професійного рівня працівників, задіяних в логістичних процесах і управлінні ними, застосуванні інформаційних технологій та критеріїв оптимізації.

Ключові слова: бізнес-організація, логістичний процес, ресурсні асиметрії, критерії оптимізації

Підґрунтям підприємницької діяльності у сучасному бізнес-середовищі є залучення традиційних та інтелектуальних ресурсів. Проблема, з якою стикається суспільство у XXI столітті, - обмеженість ресурсів та необхідність їх раціонального використання, перерозподілу і утилізації відходів. Отже, забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку, безпосередньо пов'язане з ефективністю використання елементів ресурсного портфеля.

Розглядаючи бізнес-організацію, як систему відкритого типу, зазначимо, що використання різних ресурсів на «вході» і систематично організовані дії для їх перетворення на «виході» дозволяють отримати кінцевий результат. Така послідовність дій у міжнародному стандарті ISO 9000:2000 розуміється як процес [1]. Отже, у широкому розумінні процес є стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює ресурси у складові споживчої цінності (рис. 1).

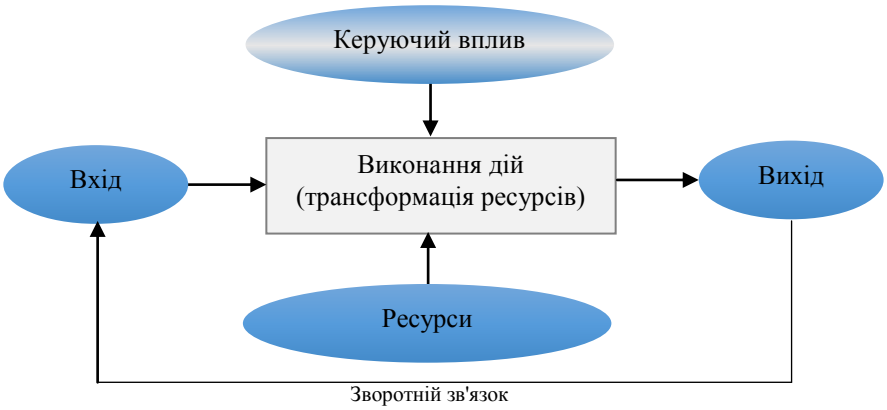


Рис. 1. Схематичне представлення управління процесом бізнес-організації

Результатом ефективного управління будь-яким процесом в бізнес-організації є те, що кожен його учасник чітко уявляє поставлену перед ним задачу, знає свою роль і місце та ефективно виконує певні дії, які дозволяють досягти поставленої мети. Отже, для того, щоб будь-який процес у ланцюжку створення споживчої цінності був своєчасним, результативним і ефективним доцільним є застосування логістичного управління в бізнес-організації. За такого підходу управління діяльністю бізнес-організації дозволяє ефективно оптимізувати та здійснювати керуючий вплив на ресурси, і на «виході» отримувати необхідний або запланований результат. Виходячи із загального розуміння поняття «процес», логістичний процес має свої «входи» та «виходи» (рис. 2). Зауважимо, що ресурси логістичного процесу - це людські, матеріальні, нематеріальні та інші види ресурсів, які постійно використовуються для виконання такого процесу, але не є його «входом».



Рис. 2. Концептуальна схема логістичного процесу бізнес-організації [2]

Основними перешкодами на шляху підвищення ефективності логістичного процесу в бізнес-організації можуть бути: організаційні (функції, повноваження, зони відповідальності); технологічні (послідовність виконання операцій, методи та алгоритми); інформаційні (інформаційні системи обліку та обробки даних, засоби комунікації); технічні (наявність техніки і обладнання, ступінь зношеності ресурсів, відповідність вимогам).

На сьогоднішній день для бізнес-організацій, що створюють і пропонують інноваційну споживчу цінність і прагнуть забезпечити її конкурентоспроможність на ринку, що динамічно змінюється, актуальності набуває концепція ресурсної асиметрії. Ключовою особливістю є той факт, що володіння ресурсами та можливостями щодо їх використання і відтворення не є обов'язковою умовою успіху бізнес-організації, важливим є винайдення саме тих ресурсів чи їх певна конфігурація, яких не має жоден із конкурентів, тобто асиметрій, і лише вони здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу на основі високоефективної діяльності бізнес-організації. Отже, ресурсні асиметрії – це рідкісні конкурентні ресурси (активи бізнес-організації, здатності, навички, організаційні процеси, знання, відмітні характеристики персоналу чи самої бізнес-організації тощо), яких не мають інші підприємства та які неможливо скопіювати навіть при правильному розподілі витрат.

Безумовно, ресурсні асиметрії необхідно поєднувати із різними стратегіями бізнес-організації. Тоді, ресурсний підхід буде виступати у ролі ключового драйвера розвитку суб'єкта господарювання, а ресурсні асиметрії – як спосіб його впровадження. Разом з тим, конкурентну перевагу можливо створити і при поєднані усіх трьох типів конкурентних стратегій М. Портера із ресурсними асиметріями, але кожна з цих стратегій буде виконуватися на певному етапі впровадження у виробництво інновації.

В контексті управління логістичним процесом бізнес-організації, що впливатиме на забезпечення інших бізнес-процесів організації, особливої актуальності набуває проблематика інтелектуальних ресурсних асиметрій. Ключовими ресурсами, що можуть забезпечити конкурентні переваги бізнес-організації, окрім матеріальних, є інтелектуальні (навички, знання і здатності персоналу, організаційні процеси тощо), які дозволяють зробити логістичний процес унікальним в межах певної бізнес-організації. На нашу думку, в цьому аспекті під інтелектуальними ресурсними асиметріями слід розуміти диспропорції унікальних ресурсних комбінацій, що можуть бути сформовані фахівцями логістичної служби у налагодженій ефективній взаємодії з іншими учасниками логістичного ланцюжка (зовнішніми і внутрішніми) і сприяють формуванню стійких конкурентних переваг бізнес-організації на галузевому ринку у певний проміжок часу.

Інтелектуальні ресурсні асиметрії, на нашу думку, дозволяють використовувати можливості турбулентного середовища для створення унікальних ресурсних комбінації, які сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг бізнес-організації. При цьому особливої актуальності набуває питання, як ресурсну асиметрію трансформувати в унікальну конкурентну перевагу? Відповідь на це питання, на нашу думку, знаходиться в площині ресурсного забезпечення господарської діяльності бізнес-організації взагалі та логістичного процесу, зокрема, що дозволяє ефективно використати динамічні можливості, створювати інноваційні комбінації в залежності від вагомості та значущості елементів ресурсного портфеля і відповідати стратегічним цілям.

На нашу думку, ефективність управління логістичними процесами бізнес-організації залежить, по-перше, від ефективного використання матеріальних та інтелектуальних ресурсів, по-друге, від удосконалення технологій виконання логістичного процесу, по-третє, від унікальних інтелектуальних ресурсних асиметрій власника/ів логістичного процесу з орієнтацією на «виходи» кожного логістичного процесу (готовий продукт, цінність і споживча вартість якого визначає споживчий попит на нього).

Слід зазначити, що оптимізація логістичного процесу, наприклад складування, має бути обґрунтованою і складатися з декількох послідовних етапів: дослідження

технологічних процесів (логістична експертиза), розробка об'ємно-планувальних рішень і проектування технології роботи складу, підготовка складу до впровадження змін і власне впровадження. Не менш значущими у забезпеченні ефективного управління таким логістичним процесом, як складування, є комунікація між усіма суміжними службами і координація їх діяльності. Це дозволяє здійснювати швидку адаптацію умов функціонування складу до змін попиту. Саме попит повинен стати основним при виборі методології процесу створення точного опису системи управління.

Також слід акцентувати увагу на тому, що, наприклад, при організації складської системи бізнес-організації і розрахунку її параметрів вирішальну роль слід відводити правильному і обґрунтованому вибору критеріїв оптимізації. Критерії оптимізації ми пропонуємо розділити на п’ять груп:

1) якість складського сервісу і задоволення потреб споживачів (оцінювання: рівня забезпечення виконання замовлення точно в зазначений термін, точності параметрів замовлення, помилок при виконанні замовлення, ступеня задоволення клієнтів сервісом, кількості рекламацій тощо);

2) використання складських потужностей і площ (оцінювання середнього рівня запасів на складі, ефективності використання оборотного капіталу, швидкості й кількості оборотів запасів тощо);

3) логістичні витрати (оцінювання витрат на управління складськими запасами, на внутрішньо-складське транспортування, на складську вантажопереробку і зберігання тощо);

4) час логістичних циклів (оцінювання витрат часу на поповнення запасів, обробку замовлень споживачів, підготовку і комплектацію замовлення, доставку замовлення, підготовку звітів тощо);

5) продуктивність (оцінювання кількості оброблених замовлень в одиницю часу, вантажних відправок на одиницю складських потужностей і вантажомісткості транспортних засобів, операцій з вантажопереробки на час, загальних логістичних витрат на одиницю інвестованого в складські запаси капіталу та загальних логістичних витрат на одиницю складського товарообігу).

Запропонована система критеріїв може бути доповнена в залежності від цілей управління, зокрема таким логістичним процесом як складування.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє удосконалити підходи до ведення бізнесу з визначенням зон відповідальності працівників, задіяних в логістичних процесах на складі бізнес-організації.

Враховуючи специфіку проведеного дослідження, варто зазначити, що проектування завдань оптимізації логістичних процесів з новим функціоналом і розподілом зон відповідальності співробітників вимагає, певного набору інтелектуальних ресурсів: знань, умінь, навичок, інформації та компетентностей персоналу. Отже, ефективне використання інтелектуальних ресурсних асиметрій в управлінні логістичними процесами бізнес-організації дозволяє формалізувати інші бізнес-процеси; скоротити неефективне використання робочого часу працівниками; вирішити питання плинності кадрів та уточнити функціонал персоналу, з орієнтацією на впровадження системи ключових показників ефективності; мінімізувати негативний вплив конфлікту у «зонах відповідальності» на результативність логістичних процесів бізнес-організації.

Список використаних джерел

1. Міжнародні стандарти ISO 9000:2000/ - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua-referat.com/Міжнародні_стандарти_ICO_9000_2000

2. Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем [Текст] / В.Л. Дикань, Я.М. Панчишин // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. – Х., 2009. - № 26. - С.60-63

3. Каверина О. Оптимизация работы склада и складских технологий / О. Каверина // Журнал «Директор информационной службы». – 2008. - №1 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.axelot.ru/know/press/detail_33143/

4. Управление логистическим процессом на складе – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studbooks.net/50938/logistika/upravlenie_logisticheskim_protsessom_na_sklade

5. Sahaidak M.P., Zavyalova M., Kotane I. Marketing strategy of enterprise positioning in the market of logistic services // Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Częstochowa, Akademia Polonijna w Częstochowie, 2017, 24 (2017), nr 5, s.140 – pp. 107-120

Sahaidak Mykhailo
Doctor of Economics, Professor, Head of Department of Management
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
michael_p_s@ukr.net
Tepliuk Mariia
PhD, Associate Professor, Department of Business Economics and Entrepreneurship
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
mteplyuk@gmail.com

RESOURCE ASYMMETRIES IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES OF BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. It is proved that the logistic processes of a business organization require improvement of forms and methods of management, incl. resource system, including existing resource asymmetries. The use of resource asymmetries in managing the logistics processes of a business organization will allow existing disparities of unique resource combinations to be transformed into sustainable competitive advantages that non-competing companies have, due to efficient use of dynamic capabilities, creation of innovative combinations depending on the weight and importance of the value and value of the elements of resources. strategic goals. Emphasis is placed on the importance of informational support for managerial decision-making, improving the professional level of employees involved in logistics processes and their management, application of information technologies and optimization criteria.

Keywords: business organization, logistics process, resource asymmetries, optimization criteria

Seturi Maia,
Doctor of Economics,
Assistant Proffesor of Marketing Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Georgia
maia.seturi@tsu.ge
Urotadze Ekaterine,
Doctor of Economics,
Assistant Professor of Marketing Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Georgia
ekaterine.urotadze@tsu.ge

SOME OPINIONS ABOUT SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TOURISM (CASE OF GEORGIA)

Summary. *Sustainable development is a very important topic for tourism. In its essence, travel and tourism are related to the well-being of people and are a manifestation of their quality of life. The increase in the number of tourists for the recipient country has a number of positive effects, but there are also a number of threats and risks.Therefore, together with the increase in the number of tourists, it is necessary for the country to strengthen its activities in terms of protection of the natural environment, protection of historical and cultural sites. A major role should play The government of the country and its policies, society, enterprises and organizations of the tourism and hospitality sector in this endeavor.*

Keywords: *Sustainable development, Tourism and Hospitality, Marketing*

Introduction. The tourist, especially the international tourist, must have a strong incentive to travel a long distance, at a particular location. There are a number of conducive conditions for attracting tourists to Georgia. Notable among these: natural diversity [1], historical and cultural sites [2], cities of Georgia, ancient wine culture [3], Georgian traditional food [4] and more.

Purpose. At present tourism has become interesting for people of all ages. The successes of this field are related both to the attractiveness of the tourist destination and to the provision of adequate living conditions for the traveler. Which is incredible in the recipient country of tourists without healthy ecological environment, healthy eating, housekeeping and various services, without sanitation, sustainable water management and more. Our goal was to study the importance of tourism in sustainable development of the country and to identify some factors that hinder the successful implementation of this process.

Results. In Georgia number of international tourists, number of employees in this field, revenues from international tourism are increasing every year [5]. International traveler trips in Georgia have been growing rapidly in recent years. In 2018 they reached 8 679 544 representing an annual growth rate of 9,8%. International traveler trips in Georgia include trips made by international visitors (83%) and other (non-tourist) trips (17%). Out of the total number of international visitor trips, 66% were tourist trips, and 34% were same-day trips. Summer is the most popular season for international visitors. During this season, the number of trips was 2 492 924, which accounted for 34,6% of all trips [6].

The growth of interest towards Georgia on international tourism market is conditioned by the state's policy of tourism promotion. The positive results were brought the use of marketing

approaches, demonstrate the advantages of tourism destinations of Georgia [7]. A big role played the use of world leading news channels [8].

The increase of the number of tourists in Georgia may be accompanied by some threats. Therefore, the development of this sector needs great attention from the government. It is known that the United Nations accepted the document about a new sustainable development agenda _ "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development" [9]. It identifies Sustainable Development Goals.

For achieving sustainable development necessary to use systematic thinking and systematic approach. Especially considering that, the tourism and hospitality are areas which effective functioning is related to different sectors. Sustainable development cannot be reinforced by working in one particular direction. The government authorities, the business sector and the public should be involved in this process. Working in each of these areas requires effective management. This involves overcoming many problematic issues and difficulties and making the right decisions. Recommendations offered by researchers, with regard to changes in the following areas: interconnectedness, feedbacks, adaptive capacity, self-organization, emergence _ will help us for understanding key concepts [10].

Among sustainable development goals we particularly emphasize the following:

- Take urgent action to combat climate change and its impacts;
- Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development;
- Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss [9].

The object of interest for tourists is its destinations in the host country. Therefore, creating a sustainable infrastructure, safe and sustainable development of cities and settlements is very important. One of the most important tools for sustainable development is the "Green Economy". The Government of Georgia outlined some priorities of the "Green Economy" concept: elimination of the current difficult situation; use of unique wealth of the country, etc. [11].

It should also be noted that, there are not an internationally agreed definition or universal principles for "Green Economy". This concept needs to define more accurately. Green Economy has been proposed as a means for catalyzing renewed national policy development and international cooperation and support for sustainable development. But lack of clarity of measurement possibilities causes difficulties in policymaking. Effectiveness of the Green Economy policy is depended on many factors. Policymaking of this needs systemic approach [12].

Sustainable development of tourism industry cannot be achieved without peace in the country. Political situation and stability within the country has the biggest impact on tourism development. This is ensured when domestic problems such as unemployment, poverty and more are overcome. All this is linked to the sustainable development of the economy. Tourism became important drivers for promoting understanding, trust and goodwill among people all over the world. This can be considered as the strong force for peace and cultural understanding and sharing [13].

The existence of protected areas contributes to the sustainable development of the natural environment in Georgia. This is also important for tourism, because national parks in Georgia are

included in tourist routes. Protected areas include national parks, state reserves, nature monuments, protected landscapes. Their care requires high costs. The national parks are generally created to protect ecosystems of natural beauty of national and international importance and to preserve existing biodiversity [14].

The behavior of tourists in the host country is of great importance. The less favorable behavior of tourists creates serious problems in maintaining the diversity of green zones, protected areas and highlands. Social marketing tools help us to achieve a responsible attitude and positive attitude towards the environment [15].

In our opinion, there are some dangers associated with an increase of the number of tourists for Georgia. If at the same time care for the ecological environment, cultural and historical monuments, etc., will not be strengthened. It is necessary, for people to have a healthy environment, clean air, water, healthy food. That will help Georgia to maintain its attraction for tourists.

Conclusions. In the context of sustainable development, the role of tourism is very important. We have some recommendations that, we believe, will help ensure sustainable tourism development.

- ✓ When implementing a sustainable development policy, including with regard to the tourism sector, we think that public authorities should ensure that effective measures are planned and implemented, which is impossible without proper management and strengthening control.
- ✓ Visitors to Georgia should be treated to the country's natural environment, cultural sites, traditions and more, respectfully and cautiously. However, such behavior should also be characteristic of the local population, some of whom prefer to engage in domestic tourism. Moreover, local people, even during their lives, must feel their social responsibility for the use of the country's resources, protection its monuments of culture, cultural values, and the protection of the natural environment. In our opinion, the local population should set a good example, exemplary behavior for foreign visitors. If the local population itself does not have a responsible attitude towards the cultural sites, ecological environment, obviously this would not be a good example for foreign tourists.
- ✓ Part of the local business community, as well as most people are not aware of the nature, principles and aspects of sustainable development. Moreover, a significant part of the population is engaged in tourism and hospitality, or in areas related to this industry. In this case, marketing can play a big and positive role in purposeful dissemination of information that is relevant. Socially responsible behavior should become a trend for the population of the whole country.

References

1. *Summary of Georgia's Biodiversity. Georgia's Biodiversity Conservation Strategy and Action Plan.* http://www.nplg.gov.ge/gsdl//cgi-bin/library.exe?e=d-00000-00---off-0civil2--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-------0-1l--10-en-50---20-about---00-3-1-00-0-0-01-1-0utfZz-8-00&a=d&c=civil2&cl=CL2.20&d=HASH01a5fd55fa6ceae318a2e0f4.9
2. *Georgia is on the UNESCO World Heritage List. News Agency Sputnik-Georgia. 16.11.2017* https://sputnik-georgia.com/reviews/20171116/238192044/saqartvelo-iuneskos-msoflio-memkvidreobis-siashi.html
3. *Seven facts that prove Georgia is the cradle of wine. Georgian Wines Advisor -Allwine.ge. 09.11.2016.* https://allwine.ge/en/blog/qartuli-rvinis-istoria_0/
4. *Georgia ranks fourth in the list of most delicious snacks. IMEDI NEWS. 19.03.2017.* https://imedinews.ge/ge/kultura/7863/kvelaze-gemrieli-sachmelebis-reitingshi-saqartvelo-meotkhe-adgilzea
5. *Seturi, M. (2019). Factors Determining the Tourists' Satisfaction: Georgian Case. April*

2019. Conference: EASTER CONFERENCE - The 14th International Academic Conference (The 14th IAC 2019), At: Prague. Czech Republic. Available from: https://www.researchgate.net/publication/332846927. [accessed Feb 15 2020]. pp.95-103

6. *GEORGIAN TOURISM IN FIGURES. STRUCTURE & INDUSTRY DATA. 2018 https://gnta.ge/wp-content/uploads/2019/06/2018-ENG.pdf, p.4*
7. *Todua, N.(2017). Social Media Marketing for Promoting Tourism Industry in Georgia, Proceedings of the 22nd International Conference on Corporate and Marketing Communications Challenges of Marketing Communications in a Globalized World Faculty of Economics and Business, University of Zaragoza, Zaragoza (Spain), May 4-5, 2017. https://www.researchgate.net/publication/318755727. pp.168-171*
8. *Seturi, M. (2018). About the Importance of Tourism Promotion Policy (Georgian Case). July 2018. Conference: International Scientific Symposium "Economics, Business & Finance". Institute of Researches and International Simposiums ALKONA (IRIS-ALKONA).At: Jurmala, Latvia. Available from: https://www.researchgate.net/publication/328408519. pp.76-81*
9. *SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. United Nations in Georgia. http://www.ungeorgia.ge/eng/sutainable_development_goals#.XkPb4XszbIU*
10. *Sergio Barile; Fabio Orecchini; Marialuisa Saviano; Francesca Farioli. August 2018. People, technology, and governance for sustainability: the contribution of systems and cyber-systemic thinking. Sustainability Science 13(2):1-12. DOI: 10.1007/s11625-018-0621-y Available from: https://www.researchgate.net/publication/327203835. [accessed Mar 01 2020], pp.1-13*
11. *The Prime Minister introduced the environmental concept - "Green Economy". Government of Georgia. 2018-07-27. http://gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=491&info_id=67211*
12. *Gagnidze, I., Papachashvili, N., Papachashvili, T. (2018) Possibilities of Improvement of Green Economy Policymaking, E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, 2018, pp.246-251 http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf#page=255*
13. *Todua, N., Jashi, Ch. CONCEPTUAL AND PRACTICAL ASPECTS OF PEACE MARKETING IN TOURISM (GEORGIAN CASE). September 2016. DOI: 10.13140/RG.2.2.31968.48647. Project: Social Marketing Driver of Social Changes. Available from: https://www.researchgate.net/publication/308504648 _CONCEPTUAL_AND_PRACTICAL_ASPECTS_OF_PEACE_MARKETING_IN_TOURISM_GEORGIAN _CASE [accessed Feb 14 2020]. p.346*
14. *Georgia has National Parks with a total area of 349327,1 ha. Agency of Protected Areas. https://apa.gov.ge/en/protected-areas/national-park*
15. *Jashi, Ch. Environmentally Responsible Behavior for Achiving Tourism Sustainable development. October 2018. Conference: Project: Social Marketing Driver of Social Changes. Available from: https://www.researchgate.net/publication/328556569 _Environmentally_Responsible_Behavior_for_Achiving_Tourism_Sustainable_development [accessed Feb 14 2020]. pp. 1-5*

Скитьова Ганна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
E-mail: ganna.skytova@gmail.com

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗМАЇТТЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. В статті досліджується взаємозв'язок таких понять, як розмаїття працівників, залученість та інклюзія персоналу в командах і групах, та значення цих явищ у стратегічному управлінні сучасними бізнес-організаціями. Показані кращі практики розробки стратегій розмаїття персоналу, досліджені переваги та ризики застосування політики розмаїття та інклюзії в глобальних і локальних компаніях на різних етапах зрілості, окреслені проблеми впровадження стратегії розмаїття в операційну діяльність компанії.

Ключові слова: стратегія розмаїття, інклюзія та залучення, бізнесові організації, лідерство

Ganna Skytova,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department,
State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
E-mail: ganna.skytova@gmail.com

MAKING DIVERSITY STRATEGY INTO ACTION IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract. The thesis explores the interrelationship of such concepts as employee diversity, involvement, and inclusion of staff in groups and teams, and the importance of these phenomena in the strategic management of modern business organizations. The best practices of development of personnel diversity strategies, in particular project teams, the advantages and risks of applying diversity and inclusion policies in global and local companies at different stages of maturity are highlighted, problems of implementation of the diversity strategy in the operating activities of the company are outlined.

Keywords: strategy, diversity, inclusion and involvement, business organizations, leadership

Introduction. Nowadays many organizations declare their commitment to diversity, inclusion, involvement, and engagement. In a modern democratic society based on the principles of pluralism, freedom of speech, movement, and expressions, diversity is a reality, but the richness that it brings to communities, business organizations and teams is generally underestimated. [12] The phenomenon of diversity should be addressed, not only to avoid marginalization and under-representation of certain groups of people but also to maximize the advantage of diversity and improve the welfare of business and society in general.

Purpose. The purpose of the thesis is:

1) to present the results of investigating the connection among such contemporary occurrence as diversity, involvement, engagement, and inclusion, and their role in strategic management of business organizations; and

2) to provide recommendations for implementing the strategy of diversity into the operating activity based upon the best practices of applying diversity and inclusion policies at different stages of their maturity.

Results of research. Diversity has different backgrounds, dimensions, challenges and touches upon some aspects, including generation, gender, race, nationality, ethnicity, religion, profession, marital status, political beliefs, education and others. Diversity permits to increase creativity, add new perspectives, generate better and more ideas, swerve the groupthink effect. In many groups, diversity enhances concentration of team members to facilitate better understanding of each other's values, ideas, meanings. Diversity grounded creativity may generate better problem defining, more alternatives, upward solutions, and further decisions. So, diverse team might be more effective and more productive.

Diversity in project teams oriented on uniqueness of tasks or project results, meeting deadlines, budget limit allows both strengths got maximized and weaknesses made minimized. Having the pros and cons of diversity in project teams, they are 30% more productive when they focus on uniqueness [5, 6].

There are some facts that stress *advantages* of including diversity points in business strategy:

a) it allows each team member to focus on her or his strengths and develop the creativity of a whole team, when the necessity of creating change or embrace differences leads to welcoming innovation;
b) it leads to growth in job opportunities for minorities, and employers may find the best possible individual for a job because of fewer limits to a specific group or persons;
c) it helps to train employees and teams, where unique personal skills and knowledge can be passed to the other team members and build cultural bridges on the common ground;

d) business organization take an access to more talents and try to hire not the best possible candidate but to diversify expectations of managers to find the best personality;
e) diversity helps businesses to start up both organic and non-organic growing, and as 70% of CEOs said [5], "the implementation of a diversity initiative was a contributing factor to the growth of their organization" and promotes new opportunities for existing team members and new positions, boost wages and adjust a better atmosphere;
f) diversity creates more opportunities for earning revenues: as it was proved in [2], underscoring multiple language fluency can raise profits by 10% for every language, and gender diversity grew revenues by 40% in the first year of this effort;
g) diversity exposes societal bias. As it where in Harvard and Princeton`s study [5], managers were given a set of applications and qualifications, but they did not reveal the gender of each identity. During this blind process, women were preferred over their male colleagues when gender was not a part of the hiring process;
h) customers and employees themselves are loyal to diversity, and over 40% of employees said [2], that although it can be challenging to communicate with someone "who is uniquely different", the advantages as usual outweigh the challenges;
i) when hiring managers make diversity a top priority the organization can have benefits very soon, because it lowers burnout, improves the quality of tasks and projects, and boosts the community cohesion;
j) diversity improve productivity by more than 1/3 [7], because team members have co-workers who might be very different and it increases the sensitivity and create more ethic attitudes.

However, poorly managed diversity may lead to appearance of some *drawbacks* for business organization, and among them the following:

a) diversity attracts experts who endeavor in their career, job responsibilities, and team spirit. It can lead to unhealthy competition when the individual goal becomes more important instead of the team ones, and then a diversity initiative fails;
b) diversity can attract over-qualified employees for some jobs because of the wish of some communities to settle into a comfortable pattern or because of crisis (as after the World War II in European countries);
c) diversity can foster magnificent variety of thoughts and opinions, and lead to a problem for the organization because "when everyone gets a chance to be heard and slow down a project speed" [6];
d) offshoring opportunities and freelancers platforms can emphasize local diversity. It might increase costs, high salaries and promise high benefits, add unique proposals to the corporate identity without a significant expenses;
e) sometimes teams become antagonistic owing to diversity, that can force disagreements and personal attack against their character, integrity, or spirituality (like Ukrainian society had during the last election process, when the society where polarized);
f) diversity can create communication problems for people from different cultures and confuse them and lead to misunderstanding and conflicts;
g) without proactive management complaint levels might rise with a diversity initiative [5], because different habits and working styles can create troubles for inner and external clients;
h) declarations of diversity still win by individual stories, less than 1/20 CEO in Fortune 500 firms is a female, and "there are still more men with the same first name than women in this leadership position". [7].

Up to our experience, the team productivity does not depend on the presence or absence of diversity, but rather on how well or bad diversity is managed. When it is well managed, diversity becomes an asset and a generous resource for the organization or the team. Diversity might generate a variety of outcomes, stimulate creativity, agility and innovation, and fast-change organizational performance.

According to some researches, inclusive teams make better decisions up to 87% of the time if they based on age, gender and geographic diversity principle. What is more, decisions made and executed by diverse teams delivered 60% better results [10]. This means that diverse companies are more effective and faster in reaching their business goals.

Pursuant to surveys [3, 11] CEOs from most global companies stressed the importance of diversity in business strategy execution. Particularly, almost all of surveyed organizations answered that diversity is "value of priority" in their strategic management process. However, almost half of them noticed that despite their devoir to inclusion, diversity becomes a barrier to progression and only one fifth has a clear diversity vision that meets the high level of maturity.

In general, diversity in business is understood as the inclusion of different types of people, such as people of different races and cultures. What does it mean in terms of management? PricewaterhouseCoopers (PwC) has developed the Diversity Maturity Model [3, 1], which contains the following four stages:

I. *Understanding of today`s facts,* id est initiating an ongoing process for comprehension the facts of what is happening in the organization nowadays.
II. *Constructing an inspirational strategy*, i.e. building a business-focused vision of diversity strategy that carries out the real actual facts and the future potential.
III. *Increasing leadership engagement*, i.e. establishing an inspirational leadership in an organization around diversity strategy by articulating the business cases of the real diverse and non-diverse attitude, and developing supportive management;
IV. *Forming a sustainable movement,* i.e. implementing the diversity program in all business processes.

Therefore, the companies that harvest returns from diversity investments drive leadership and diversity management into each their business decision including strategy, people or operations. The best practices [3, 8, 11] of the effective diversity program are:

- developed in well-articulated strategies and transparent for understanding and implementing to all group of stakeholders;
- grounded in integrated competitive, business and people management strategy, with properly defined diversity goals drawn up to business priorities such as growth and development, innovations and research, customer experience and employee journey, efficiency and productivity;
- calibrated to a set of diversity dimensions including ethnicity, experience, generation, and gender and celebrate a culture of inclusion *(where everyone is counted and where everyone "counts"*);
- empowered with the responsible leaders accountable either for the process or results of the effective implementation

The extremely effective diversity strategies of the most global organizations are the integrated into their business strategy, the range of surveys [3, and later 2 and 7] highlights that more than a half of organizations apply their diversity program to attract talents, manage employee experience, and meet local legal requirements. In general, the most of CEOs say that diversity has enhanced business performance, and half of them notice that diversity and inclusion has supported them in change management and implementing innovation, especially in their *coopetition* in new industries or geographic markets [7].

Some organizations concern that diversity strategy is not just a human resource management program, it might influence all dimensions of the business strategy and operational routines, from products to brand, customers and location. Done effectively, this leads directly to improved financial performance and innovation breakthrough.

For instance, a global financial services company depicted in [11] launched a diversity initiative to enlarge the services provided to female customers. Among other things, this involved training financial advisors to better understanding of women's unique financial needs. In that way, the company has reinforced its engagement to a distinct facet of diversity strategy and simultaneously deepened relationships with a multifarious and growing customer segment.

The other example of the successful diversity experience we can find in [9], were presented the results of the last years` Erasmus+ Youth Mobility Program. Among this research, it was proved that young people from different countries, urban and rural areas, nationalities and gender, business or citizen experience involved in common projects, further on twice more efficiently in the process of onboarding in global and local business organizations.

The very cornerstone of the well-rounded diversity program is a focus not just on gender or ethnicity, but other relevant dimensions such as age, education, experience and mindset [1, 12]. Business leaders have to attract a younger workforce, increasing the pipeline of female leaders, onboarding veterans, hiring from other industries, markets, and localities.

In our mind, common business requirements challenged by these needs have to include plans for "people of the future", foretasting and managing skills gaps, forced the modern business to think and to act in a very different manner. Like Stephen Covey said [13], as yeast raised bread, these newcomers - visibly diverse people - will be the catalyst for sustainable changes in how work gets done, decisions get made and people get managed.

Therefore, such a diverse leadership engagement promotes visibility across the organization and can demonstrate a clear indicator of commitment to diversity strategy. In our suggestions, much enough cumulative diversity program in business is typically driven by middle management. But only a few business organizations assign their leaders really diversity goals. Leadership accountability is necessary to ensure that inclusive behavior and effectively embed diversity throughout the organization.

In a nutshell, to realize the economic, business and societal benefits of diversity, it is important to understand that diversity does not exist as a declaration of intent, but should be fully integrated in the corporate business strategy and generate prosperity for individuals and nations.

Conclusions. In general, our conviction that diversity requires a commitment from every level of management of a business organization. If the CEO`s don't buy-in the diverse initiative and don't mature companies through instruments of diversity and inclusion, they might hardly expect for successful completion in the modern global world. Currently, we live in a big community that looks out immediate and at one-time sustainable results. Diversity can provide both business and personality unique perspectives, but it may take time for increasing revenue and productivity particularly during strategic long-term period. All the advantages and disadvantages of diversity have to be correctly managed for the results to be successful. These challenges touch everyone and can help a company and its teams thrive today, tomorrow, and being well into the future.

References

1. *Bhushan S. Integrating Diversity into Business Strategy [Електронний ресурс] / Sethi Bhushan. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/integrating-diversity-business-strategy-bhushan-sethi.*
2. *Bourke J. The Diversity and Inclusion Revolution. Eight Powerful Truths [Електронний ресурс] / J. Bourke, B. Dillon // Deloitte Review. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf.*
3. *Delivering Through Diversity. Report [Електронний ресурс] / V.Hunt, L. Yee, S. Prince, D. Sundiatu // McKinsey & Company. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity.*
4. *Global Diversity & Inclusion Survey [Електронний ресурс] // PwC. – 217. – Режим доступу до ресурсу: https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html.*
5. *HBR Guide to Thinking Strategically, 2019. – 304 с.*
6. *Hewlett S. How Diversity Can Drive Innovation [Електронний ресурс] / S. Hewlett, M. Marshall, L. Sherbin // Harvard Business Review. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation.*
7. *Moritz B. The PwC Diversity Journey: Creating Impact, Achieving Results / B. Moritz, A. Hussherr., 2016. – 66 с. – (PwC).*
8. *Robinson D. The Drivers of Employee Engagement / D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday., 2014. – 88 с. – (Report 408).*

9. *Roig E. The Future of Diversity in the EU / Emilia Roig // EU Platform of Diversity Charters Newsletter / Emilia Roig. – Brussels, Belgium, 2019. – (European Commission). – С. 14–32.*
10. *Sherbin L. Hack ing Diversity with Inclusive Decision Making [Електронний ресурс] / Laura Sherbin. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2095545/Whitepapers/Cloverpop_Hacking_Diversity_Inclusive_Decision_Making_White_Paper.pdf.*
11. *Thomas D. Diversity as Strategy [Електронний ресурс] / David A. Thomas // Harvard Business Review. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy.*
12. *United in Diversity – a Common Challenge. EU Diversity Charters' Annual Forum 2019 [Електронний ресурс] // European Commission, Brussels, Belgium. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://ec.europa.eu/info/events/united-diversity-common-challenge-2019-may-16_en.*
13. *Stephen C. R. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness / Covey R. Stephen., 2013. – 356 с. – (Free Press).*

Татарин Наталія Богданівна
К.е.н., доцент, доцент кафедри фінансового менеджменту
Факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені І. Франка
natalytataryn@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЄБРР

Проаналізовано деякі сучасні напрямки співробітництва між Європейським банком реконструкції та розвитку та Україною, розкрито основні засади та принципи взаємної співпраці. Відмічено тенденцію та можливі причини переорієнтації кредитного портфелю Банку у бік збільшення частки фінансування державного сектору. Також обґрунтовано можливі причини скорочення інвестицій ЄБРР в Україну за останній період. Проведено аналіз стану та перспектив використання сучасних фінансових інструментів в Україні. Розкрито сутність, переваги, міжнародний досвід та перспективи використання цих фінансових інструментів в Україні.

Міжнародні фінансові організації (МФО), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), міжнародне кредитування, програми ЄБРР, фінансова допомога, фінансові ресурси, ініціативи ЄБРР.

В сучасних реаліях співробітництво з міжнародними організаціями є потужним джерелом та ефективним інструментом економічного розвитку. Проведення реформ в Україні повинно супроводжуватись максимально ефективним використанням всього потенціалу такого співробітництва на основі взаєморозуміння та рівноправного партнерства, вироблення спільних підходів щодо пріоритетів співпраці, відповідальності та підзвітності за результати наданої допомоги, забезпечення її результативного використання для розв'язання найгостріших соціальних і економічних проблем.

Сьогодні Європейський банк реконструкції та розвитку (далі ЄБРР) є найбільшим регіональним кредитором, одним з основних міжнародних фінансових партнерів України, який сприяє впровадженню реформ, економічному розвитку, підтримуючи одночасно і приватне бізнес-середовище і державний сектор, і надаючи весь спектр банківських послуг на прийнятних чітких і справедливих умовах. Тому в сучасних умовах вкрай важливим є розвиток співробітництва з ЄБРР як з надійним та стабільним джерелом довгострокового фінансування пріоритетних проектів розвитку, що дає змогу отримувати кредитні ресурси за найвигіднішими умовами для розвитку стратегічно важливих секторів економіки і створює можливість доступу до кращої міжнародної практики, стандартів та професійної експертизи проектів.

Революції Гідності було докладено масштабних зусиль для прискорення затвердження та імплементації демократичних реформ. Незважаючи на те, що досі існують значні виклики, зокрема у таких сферах, як забезпечення верховенства права та боротьба з корупцією, у процесі реформ вже досягнуті й суттєві результати. Після Революції Гідності Україна стала на шлях економічних реформ, керуючись прагненням до

євроінтеграції згідно з Угодою про асоціацію та ГВЗВТ з ЄС 2014 р., що набрала чинність у 2017 р. Незважаючи на складні політичні обставини та загрози для безпеки, у тому числі тяжкий негативний вплив на економіку незаконної анексії Криму Росією та збройного конфлікту, що триває у промисловому регіоні Донбасі, країна після двох років спричиненої зовнішнім втручанням рецесії почала відновлюватися, ознаками чого є додатне зростання, поміркована інфляція та стабілізація банківської системи [1].

Для того, щоб перейти від цього нестійкого відновлення до сталого розвитку, Україна повинна зосередитися на досягненні характеристик, які ЄБРР визначив в якості необхідних для сталої ринкової економіки (конкурентоспроможність, ефективне управління, "зеленість", стійкість та інтегрованість), а також боротися з корумпованою «старою» економічною системою та корисливими інтересами, які вона представляє. Спираючись на вже досягнуті результати реалізації Пакету кризового реагування для України, Банк продовжуватиме підтримку зусиль України в зазначених сферах у тісній співпраці з іншими МФО та партнерами з розвитку. ЄБРР зосередиться у першу чергу на підвищенні конкурентоспроможності та ефективності управління шляхом реформування державного сектору, що наразі працює не в повну силу та неефективно, підтримуючи при цьому впровадження найкращої операційної та управлінської практики в приватних компаніях (з продовженням значної підтримки МСП), збільшення стійкості економіки шляхом підвищення енергетичної безпеки та забезпечення належного функціонування фінансового сектору, а також подальшу інтеграцію України в регіон ЄС.

Банк також підтримуватиме на рівні окремих проектів перехід до "зеленої" економіки як невід'ємну складову конкурентоспроможного та стійкого економічного розвитку, а також намагатиметься сприяти інклюзивному та гендерно рівному зростанню з приділенням основної уваги відповідності навичок як важливому елементу конкурентоспроможності згідно з Гендерною стратегією та Стратегію економічної інклюзії, що ухвалені Радою директорів ЄБРР. Банк у першу чергу реалізовуватиме проекти, в яких інвестиції гармонійно поєднуються з політичними змінами, оскільки такий підхід вже виявився дуже ефективним під час реалізації Пакету кризового реагування в Україні. Продовжуючи діяльність в основних напрямах згідно з цим Пакетом, які залишаються дуже актуальними, ЄБРР розширюватиме та поглиблюватиме свої зусилля, спрямовані на досягнення наступних стратегічних пріоритетів у 2018-2023 р.:

- сприяння приватизації та комерціалізації державного сектору з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління;
- сприяння забезпеченню верховенства права, конкуренції та рівних умов діяльності у приватному секторі шляхом підтримки компаній, які впроваджують найкращу практику;
- посилення енергетичної безпеки шляхом ефективного регулювання, лібералізації ринку, диверсифікації та збільшення виробництва, а також підвищення енергоефективності;
- підвищення стійкості фінансової системи шляхом зміцнення банківського сектору та розвитку функціонуючих ринків капіталу;
- покращення інтеграції шляхом сприяння торгівлі, розширення інфраструктурних зв'язків та підтримки конвергенції зі стандартами ЄС [2].

Ідея створення європейського банку для фінансування економічних реформ у країнах Східної Європи з метою їх переходу до ринкової економіки вперше була висловлена у жовтні 1989 року президентом Франції Франсуа Міттераном. Україна стала членом ЄБРР в 1992 році. За обсягом кредитів банку країнам Центральної і Східної Європи Україна посідає друге місце, що свідчить про високу оцінку ролі нашої країни в Європі. Частка України в статутному капіталі ЄБРР складає 0,8 % (16000 акцій або 160 млн. євро) [3].

Стратегія ЄБРР спрямована на підтримку структурних та галузевих економічних реформ, шляхом розвитку конкуренції, приватизації та підприємництва. ЄБРР сприяє

розвитку приватного сектора, зміцненню фінансових закладів та правових систем, а також розвитку інфраструктури, яка є необхідною для підтримки приватного сектора.

В Україні насамперед потрібно розвивати мікропідприємництво, малий та середній бізнес, розширювати соціальну базу реформ і відповідно дохідну базу для розвитку банківської системи та ринку капіталів. З цією метою ЄБРР будуватиме свою роботу через досить успішну кредитну лінію з підтримки малого і середнього бізнесу. Ще однією важливою метою ЄБРР в Україні є допомога нашій країні реформувати банківську систему.

Таблиця 1

Структура найбільших акціонерів ЄБРР

Власник	Вклад у статутний капітал, мільйони євро	Частка у статутному капіталі, %
США	2 000,0	10,1
Великобританія	1 703,5	8,6
Франція	1 703,5	8,6
Японія	1 703,5	8,6
ФРН	1 703,5	8,6
Італія	1 703,5	8,6
Росія	800,0	4,0
Канада	680,0	3,4
Іспанія	680,0	3,4
Європейський інвестиційний банк	600,0	3,0
ЄС	600,0	3,0
Разом	13 877,5	70,1

Проекти, які підтримуються ЄБРР, повинні сприяти сталому розвитку економіки країни, бути фінансово самоокупними та екологічно безпечними. З огляду на це, планується участь ЄБРР у формуванні капіталу ряду банків, надання субординованих кредитів, технічної допомоги банкам – партнерам. Важливу роль може відіграти і можливість ЄБРР підтримати ініціативу банків з організації ринку синдикації кредитів, оскільки, якщо один банк не в змозі через незначні розміри капіталу надати кредит великому позичальнику, кілька банків можуть об’єднуватись в консорціум.

Фінансування у національних валютах є одним з найбільш динамічних і актуальних інструментів ЄБРР, реалізація якого спрямована на надання потужної інвестиційної підтримки на національному рівні. Такий інструмент надзвичайно вигідний національним виробникам, які не мають валютної виручки, оскільки відсутні валютні ризики, заходи валютного регулювання і контролю. Фінансування за допомогою фінансових інструментів у національних валютах на сьогодні – одна з найголовніших переваг Банку. Позикові операції ЄБРР в національних валютах сприяють: підвищенню кредитної якості проектів, що одержують прибуток виключно в національній валюті, шляхом усунення валютних ризиків; направленню короткострокової ліквідності в реальний сектор економіки; збільшенню термінів погашення кредитів, номінованих в національній валюті; фінансуванню на основі випуску високорейтингових облігацій класу «ААА», як альтернативи державним цінним паперам, що підвищує прозорість процентних ставок; створенню механізму для диверсифікації кредитних портфелів локальних інвесторів; отриманню доступу на локальний ринок для іноземних інвесторів, що дозволяє розділити кредитні і валютні ризики (це часто є умовою для присутності таких інвесторів на локальному ринку державних і корпоративних облігацій).

З метою підтримки розвитку ринків капіталу та зміцнення корпоративного управління ЄБРР збільшив свої часткові інвестиції в зареєстровані на біржі компанії, підписавши 7 угод загальною вартістю 332,3 млн євро. Важливим аспектом є те, що ЄБРР також

інвестує в інструменти ринку боргового капіталу, в тому числі в свопи і облігації. Так, у 2015 р. Банк вклав кошти в чотири свопи і одинадцять емісій облігацій. Вісім з цих угод були укладені в національній валюті, а сім − в іноземній. Новаторською угодою в цій сфері стала купівля облігацій, випущених адміністрацією міста Бухареста для фінансування заходів щодо поліпшення муніципальних послуг. В Україні Банк основну увагу приділяє розвитку локального ринку облігацій. Протягом останніх декількох років ЄБРР брав активну участь у переговорах з Міністерством фінансів, НБУ та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) щодо законодавчих змін, які дозволять МФО здійснювати запозичення на локальному ринку та використати кошти, отримані від розміщення вищезазначених облігацій, для фінансування проектів резидентів у гривнях. Ще 4 липня 2013 р. Верховна Рада прийняла поправки до Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», які дозволяють ЄБРР, Міжнародній фінансовій корпорації (далі МФК) та іншим МФО випускати облігації в національній валюті України. А вже в кінці 2013 року НКЦПФР ухвалила зміни в положенні про випуск облігацій, що дозволило МФО випускати облігації у відповідності до українського права [4].

Одною з останніх ініціатив щодо співпраці з ЄБРР стала ідея створити єдиний зовнішній проектний офіс з підтримки реформи фінансового сектору. Над реалізацією даної ініціативи спільно працюють ЄБРР, НБУ та НКЦПФР [5]. Основними напрямками роботи зовнішнього проектного офісу стануть проекти у таких сферах:

- стратегічне планування в рамках трансформації регуляторів фінансового сектору;
- відновлення кредитування, в т.ч. впровадження ефективних механізмів захисту прав кредиторів та роботи з проблемними активами;
- розвиток ринку FinTech; - підвищення фінансової обізнаності населення України;
- підвищення захисту прав споживачів фінансових послуг;
- удосконалення корпоративного управління учасників фінансового сектору;
- розвиток інфраструктури фінансового сектору;
- посилення координації між регуляторами фінансового сектору.

В 2017 році пріоритетними напрямками реалізації проектів технічної співпраці спільно з ЄБРР є: продовження налагодження діалогу між владою та бізнесом та покращення регуляторно-правового поля, зокрема шляхом стимулювання впровадження принципів саморегулювання; покращення безпечності сільськогосподарської продукції шляхом надання технічної допомоги Держпродспоживслужбі, зокрема в боротьбі з поширенням африканської чуми свиней в Україні; розвиток ефективної кооперації професійних виробників сільськогосподарської продукції шляхом удосконалення законодавчої бази, аналізу пріоритетних напрямків для кооперації та надання прямої технічної допомоги зацікавленим учасникам ринку та сприяння виходу українських виробників агропродовольчої продукції на нові експортні ринки шляхом підтримки їх участі на міжнародних виставках та організації торгових місій [6].

В контексті розвитку співробітництва з міжнародними фінансовими партнерами, це має сприяти забезпеченню своєчасної підготовки та реалізації проектів, ефективному використанню залучених ресурсів вітчизняними позичальниками та реципієнтами, а також подальшому розвитку та вдосконаленню нормативно-правової бази у сфері міжнародного фінансового та технічного співробітництва, та договірної бази співробітництва з міжнародними організаціями, державами-донорами та ЄС.

Таким чином, узагальнюючи вищесказане слід сказати, що сьогодні ЄБРР є однією з небагатьох міжнародних фінансових організації, яка здатна щонайшвидше адаптуватися до швидкоплинних умов зміни ринкової, політичної, економічної кон'юнктури і з максимальною ефективністю переорієнтовувати ресурсний потенціал, дотримуючись в той же час найвищих бізнесових і банківських стандартів і залишаючись інструментом міжнародного політичного впливу. Важливою перевагою ЄБРР є те, що Банк, працюючи в державному і приватному секторах, ефективно використовує поєднання різних інструментів (технічна допомога, грантове фінансування, кредитування, участь у капіталі,

надання банківських гарантій тощо). Незважаючи на те, що реалізація останньої Стратегії партнерства з Україною фактично завершилась 3 роки тому, Банк найактивнішим чином просуває та реалізовує нові кредитно-фінансові інструменти, технічну та консультаційну допомогу. Розробка і запровадження нового фінансового інструментарію ЄБРР максимально враховує особливості і відповідає актуальним тенденціям нинішньої економіко-політичної ситуації в Україні. Серед найбільших досягнень є те, що ЄБРР сприяв підготовці, прийняттю, відпрацюванню законодавчої та нормативної бази щодо можливості кредитувати проекти у гривні. Розпочато реалізацію перших проектів. Є всі підстави вважати, що кредитування у гривні від МФО дасть суттєвий поштовх розвитку малому та середньому підприємництву. Також Банк був одним з основних лобістів прийняття законодавства щодо можливості МФО випускати гривневі облігації. Такий механізм фінансування вже давно відпрацьований в багатьох країнах, і ЄБРР його активно використовує. На сьогодні в Україні відповідне законодавство вже прийнято, але політичного рішення досі немає, і, таким чином, МФО досі не розпочали випуск облігацій в національній валюті України. Перспективним буде розвиток співробітництва з підтримки кліматичних проектів, що мають на меті скорочення викидів вуглецю в атмосферу та зменшення енергоспоживання.

Список використаних джерел

1. *Фінансова глобалізація і євроінтеграція : монографія / за ред. О. Г. Білоруса, Т. І. Єфименко ; ДННУ «Акад. фін. Управління». – К., 2015. – 500 с.*
2. *Кадацька А. А. Міжнародно-правовий статус Європейського банку реконструкції та розвитку : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / А. А. Кадацька ; кер. роботи В. М. Стешенко ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. – Харків, 2016. – 20 с.*
3. *Колосова В. П. Середньострокове прогнозування видатків державного бюджету для реалізації інвестиційних програм, фінансування яких здійснюється міжнародними інституціями / В. П. Колосова // Наукові праці НДФІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 5-15.*
4. *Рудик Н. Міжнародне кредитування ЄБРР як джерело фінансування розвитку підприємств України / Н. Рудик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 110-115.*
5. *Вербіцька І.І. Європейський банк реконструкції та розвитку як ключовий фінансовий партнер України / Вербіцька І.І. // Економіка та суспільство. – 2017. – №10. – С. 37-41.*
6. *Європейський банк реконструкції та розвитку надав перший кредит в українській валюті. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubriceconomics/2160566-lvivske-pidpriemstvo-otrimalo-bagatomiljonnij-kredit-vid-ebrr.html*

Tatarin Natalia
candidate of economic Sciences,
associate Professor of state and local Finance
Lviv national University named after I. Franko
natalytataryn@ukr.net

FEATURES OF ECONOMIC FINANCING OF UKRAINE BY EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT

Some modern directions of cooperation between the European Bank for Reconstruction and Development and Ukraine are analyzed, the basic principles and principles of mutual cooperation are revealed. The tendency and possible reasons for the reorientation of the Bank's loan portfolio towards increasing the share of public sector financing were noted. The possible reasons for the EBRD's decline in Ukraine's investments in the recent period are also justified. The state and prospects of using modern financial instruments in Ukraine have been analyzed. The essence, advantages, international experience and prospects of using these financial instruments in Ukraine are revealed.

International Financial Institutions (IFIs), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), international lending, EBRD programs, financial assistance, financial resources, EBRD initiatives.

Теплюк Марія
к.е.н., доцент кафедри бізнес економіки та підприємництва,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
mteplyuk@gmail.com
Шапран Олександр
студент 1 курсу другого магістерського вищого рівня освіти
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
sasha.shapran@gmail.com

РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ MEDTECH

Анотація. Досліджено сучасний стан та теоретичні основи функціонування фармацевтичної сфери на етапах розробки, впровадження та комерціалізації інноваційної продукції.
Ключові слова: інновація, комерціалізація інновацій, MEDTECH

«*Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, в свою чергу, породжуються креативністю*» Дж. Гуднайт [10] – однак варто зазначити, що не лише підприємницька діяльність отримує прямі та опосередковані конкурентні переваги від використання інновацій у власній діяльності, а й домогосподарства та держави в цілому. Так, на глобальному рівні особливе значення, протягом всієї історії життя людства, займає пошук нововведень для упередження зниження стану здоров'я та забезпечення його захисту. Насамперед, в 2020 році спостерігається участь населення в десятках активних і заморожених війнах та сотні збройних конфліктів, появою та поширенням нових хвороб серед громадян різних країн, рівнем травматизму як психологічного так і фізичного, що несуть в собі ризики для людей, націй і територій. Саме тому інвестиційна, міжгалузева, та інформаційна підтримка медичного сектору державою, позадержавними об'єднаннями, національними та іноземними інвесторами в розробці, впровадженні та комерціалізації медичних інновацій є можливістю до підвищення рівня життя населення в цілому.

Актуальність підтримки medtech простежується в її обговорення на iForum [11], а головною темою Global Innovation Index 2019 року [7] було обрано трансформацію сфери послуг охорони здоров'я на основі проведення НДДКР. Тому, важливим є надати відповідь на питання: Яким чином здійснюється підтримка медичних НДДКР? Як зазначає Президент України [10]: «Ми вкладаємося в медицину для лікування хвороб. І це факт. **А молодь** своїми мізками вкладаються в превентивну медицину. **І це є розрив.** Це розрив свідомості, розрив епох і це дійсно боротьба.»

На сьогодні фінансування медичної науки відбувається за принципом «*Гроші пішли на дослідження*». Впровадження зазначеного підходу було здійснено у вересні 2019 року та передбачає цільове фінансування інноваційних наукових проєктів, а не утримання наукових закладів, як це було раніше. Фінансування проєктів здійснюється за державні кошти (*у бюджеті 2020 року передбачено 73 927,8 тис. грн*.) на основі конкурсного відбору Комісією з питань науково-дослідних робіт. [1]

Лише за минулі 5 років вчені Національної академії медичних наук України (НАМН) створили понад 350 інноваційних наукових розробок. Наприклад, в Інституті фармакології та токсикології НАМН було розроблено близько 40 нових лікарських засобів. Сьогодні українські вчені-медики є членами понад 100 міжнародних наукових товариств, радниками та експертами таких авторитетних організацій, як ВООЗ, МАГАТЕ та ін. [2, 5]

Разом із тим, сучасний динамічний розвиток медичної науки та поява нових медичних технологій зумовлюють виникнення ряду проблем щодо тактики вибору та подальшого впровадження найбільш оптимальних технологій з позицій клінічної, соціальної, економічної та етичної ефективності та безпеки їх застосування для пацієнтів. Функціонування сучасної системи охорони здоров'я України в умовах ринкових відносин

є досить обмеженим у закладах охорони здоров'я первинної ланки наявних матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів вимагає розробки заходів для зростання ефективності їх використання.

Значних проблем медичні інновації зазнають саме на стадії комерціалізації, оскільки їх розробка та впровадження стосується в більшій мірі актуальності нововведення та функціональних характеристик. Під час комерціалізації продукції існує потреба в формуванні міжгалузевої команди, яка включає не лише фахівців-медиків, а й економістів, маркетологів, юристів, дизайнерів тощо. За результатами європейських дослідників, залежно від часу затраченого на процес комерціалізації, залежить прибуток та цінність інновації. Таким чином, якщо процес комерціалізації триває: до 6 місяців, розробник отримує максимальний економічний ефект, а покупець актуальну розробку. [5; 12] Очевидним є той факт, що чим швидше відбувається процес комерціалізації інновацій тим більше ефекту отримує споживач, оскільки зберігається унікальність та новизна розробки, значно менша ймовірність появи товару-субституту.

Звернемо власну увагу на основних процесах, що включаються на стадіях розробки, впровадження та комерціалізації медичних інновацій:

1) управління вартістю та якістю продукції – взаємозалежні та взаємодоповнюючі процеси без яких ефективність розробленої медичної продукції втрачає будь-яке значення. Для інновацій внесення нововведень до переліку лікарських засобів є необхідною умовою поширення продукції на ринку, що гарантує рівень безпеки її використання, а відповідність державним та міжнародним стандартам якості підвищує їх конкурентоспроможність. Сертифікація медичного обладнання та сертифікація медичних виробів обов'язкова в Україні (ISO 9001, ISO 13485). [8] Проте медикам-розробникам варто звертати власну увагу і на витрати на виробництво, оскільки їх величина визначає не лише купівельну спроможність, а й ширина сегменту на який продукція розроблена.

2) ризиками які виникають на всіх стадіях розробки інновації – управління ризиками в будь-якій з сфер є важливим етапом прогнозування можливих змін, адаптації до них та визначення шляхів зменшення їх негативного впливу на кінцеві результати. На етапі фармацевтичної розробки лікарських засобів можуть переважати фактори ризику стосовно субстанції, допоміжних речовин, технологічних параметрів, пакування, методів контролю лікарських засобів (ЛЗ). Одним із найбільш ефективних підходів до розробки ЛЗ є «*quality by design*» (QbD). Цей підхід передбачає встановлення взаємозв'язку між характеристиками матеріалів і параметрів процесу (факторів ризику) та критичними показниками якості ЛЗ. [6]

Діяльність з управління ризиками при фармацевтичній розробці складається з 5 етапів:

1. Визначення критичних параметрів якості ЛЗ (CQAs);

2. Ідентифікація факторів ризику, що чинять вплив на CQAs ЛЗ, за допомогою діаграми Ісікави;

3. Первісна якісна оцінка ідентифікованих факторів ризику;

4. Кількісна оцінка факторів ризику методом FMEA;

5. Створення карти оцінки ризиків процесу розробки ЛЗ.

3) закупівля обладнання та сировини – важливим при виробництві медичної продукції є пошук постачальників сировини, оскільки специфічність галузі потребує особливих умов постачання сировинних матеріалів, а також їх зберігання. Настанова GMP ЄС висуває ряд вимог до роботи із постачальниками, серед яких проведення аудитів постачальників є невід'ємною складовою такої роботи. Зокрема, без проведення аудиту постачальника при вхідному контролі необхідно підтверджувати достовірність вихідної сировини кожної одиниці тари, а можливість зменшити обсяг вхідного контролю (аж до його відміни) з'являється на підставі результатів аудиту постачальника; [4]

4) вкладання угод із заінтересованими сторонами, оскільки важливим при пошуку інвестиційних ресурсів, особливо в медицині, є процеси планування, оцінки, розробки

бюджету. В даний час при проведенні фармакоекономічних досліджень застосовується кілька основних методів аналізу ефективності: аналіз вартості хвороби, аналіз «*мінімізації витрат*», аналіз «*витрати-ефективність*», аналіз «*витрати-корисність*», аналіз «*витрати-вигода*» і моделювання, що забезпечують виконання проєкту з виробництва інноваційної продукції в рамках схваленого бюджету, а відтак сприяють пошуку шляхів оптимізації витрат. [9]

5) просування ЛЗ на фармацевтичному ринку - понад 70% безрецептурних ліків купуються за порадою лікаря, тому важливо провести широку інформаційну кампанію серед широкого кількості медичних установ і аптек. Згідно з даними «*Kantar Media*», з 4,3 мільярдів доларів США, витрачених на рекламу фармакології в 2010 році в США, тільки 203 млн. доларів США були витрачені на просування лікарських препаратів в мережі. Однак просування в мережі для фармацевтичної компанії значно підвищує продажі саме в сегменті лікувальних препаратів. [3]

Отже, вищезазначені особливості функціонування фармацевтичної сфери у практичній діяльності сприяє підвищенню рівня інноваційного розвитку madtach через забезпечення пацієнтам доступності необхідних і якісних ЛЗ та врахування фармаекономічних чинників при забезпеченні населення ЛЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1) Бюджет МОЗ України-2020: пріоритети [Електронний ресурс] // Міністерство охорони здоров'я України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://moz.gov.ua/article/news/bjudzhet-moz-ukraini-2020-prioriteti-.

2) Доскоч В. В. Українська медицина: топ-5 інновацій, що рятують життя [Електронний ресурс] / В. В. Доскоч // Інститут просвіти. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://iprosvita.com/ukrainska-medytsyna-top-5-innovatsij-shcho-riatuiut-zhyttia/.

3) Дубодєлова А. В. Особливості сучасного фармацевтичного ринку / А. В. Дубодєлова, Х. Ю. Малкуш. // Національний університет «Львівська політехніка». – 2011. – №1. – С. 53–54.

4) Зацепіліна Є. О. Аналіз постачальника - невід'ємна складова взаємовигідних відносин із постачальниками [Електронний ресурс] / Є. О. Зацепіліна, С. В. Русанова // Сбірник матеріалів VII науково-практичної конференції "Управління якістю в фармації". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04

5) Інноваційні розробки наукових установ Національної академії медичних наук України / Нац. Акад. мед. наук України ; упоряд.: В. І. Цимбалюк [та ін.]. - Київ : Морион, 2018. - 142

6) Лебединець В. О. Оцінка ризиків на етапі фармацевтичної розробки лікарського засобу індопрес ретард у таблетованій формі / В. О. Лебединець, М. В. Курінна. // Національний фармацевтичний університет: Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2016. – №4. – С. 11–20.

7) Майбутнє (технології, бізнес, освіта, суспільство) [Електронний ресурс] // iForum. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://2019.iforum.ua/speakers/zelenskiy/.

8) Сертифікація за стандартами ISO [Електронний ресурс] // Матрикс. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://www.matriks.com.ua/ua/poslugi/iso-9001-13485/.

9) Філіпова І. І. Фармакоекономіка: від ціни препарату до ціни результату [Електронний ресурс] / І. І. Філіпова // Ремедіум. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: https://cyberleninka.ru/article/n/farmakoekonomika-ot-tseny-preparata-k-tsene-rezultata.

10) Goodnite G. T. Metaphors in Controversy: On public Debate and Deliberative Analogy [Електронний ресурс] / Goodnite // USC. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: http://www.usc.edu/dept/LAS/iids/docs/Iraq_and_Viet. nam.doc.

11) Creating Healthy Lives — The Future of Medical Innovation [Електронний ресурс] // Cornell University, INSEAD, WIPO. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4434.

12) Сагайдак М. П., Хмелевський М. О., Теплюк М. А. Сучасні тенденції та можливості для сталого інноваційного розвитку економіки України в контексті Індустрії 4.0. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки», 2018. № 5. Т.2. С. 139-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)__31

Mariia Tepliuk
Ph.D., Associate Professor, Department of Business-Economy and Entrepreneurship,
SHEE «Kyiv National Economy University named after Vadym Hetman», Ukraine
mteplyuk@gmail.com
Shapran Alexander
1st year student of the second master's degree in higher education

SHEE «Kyiv National Economy University named after Vadym Hetman», Ukraine
sasha.shapran@gmail.com

MEDTECH INVESTMENT DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND COMMERCIALIZATION

Abstract. The current state and theoretical bases of functioning of the pharmaceutical sphere at the stages of development, implementation and commercialization of innovative products are investigated.
Keywords: innovation, commercialization of innovations, MEDTECH

Фіалковський А. Р.,
аспірант кафедри економіки і підприємництва
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Email Andrey.Fialkovsky@progresstech.aero

ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація. *Показано значення синергії в управлінні розвитком інноваційного підприємництва. Доведено, що ефект синергії має місце внаслідок політики інтегрованого впровадження організаційних важелів та відповідного інвестиційного підґрунтя. Показано, що синергія організаційних та фінансових важелів формують додаткові економічні конкурентні переваги, як для підприємця, так й для регіональної та національної економік.*
Ключові слова*: інноваційне підприємництво, синергія, управління розвитком.*

Актуальність. Формування конкурентних переваг регіональної економіки та окремого бізнесу визначається значною мірою станом та тенденціями розвиту інноваційного підприємництва, яке виступає а)генератором, б) платформою реалізації, в) провідником новацій в господарську діяльність і просуванні інноваційних продуктів на ринки. Управління інноваційним підприємництвом передбачає застосування різноманітних важелів, серед яких провідну роль відіграють організаційні та фінансові інструменти. Їх поєднання в часі та просторовому вимірі забезпечують ефект синергії, яка в свою чергу значно впливає на результативність інноваційного підприємництва. Організаційні та фінансові інструменти слугують активізації диверсифікації, яка «will be based on updating the share of innovative goods and services». [1, с.103]

Мета. Застосовуючи принцип синергії обґрунтувати необхідність та доцільність поєднання організаційних та фінансових чинників розвитку інноваційного підприємництва.

Результати. Розвиток інноваційного підприємництва передбачає можливість застосування різноманітних важелів, серед яких особливе місце займають а) інструменти організаційного характеру та б) фінансовий супровід. Поєднання організаційних та фінансових важелів забезпечують підвищення ефективності SMART-інвестицій.

SMART-інвестицій в даному дослідженні – це комплекс дій, спрямованих на активізацію підприємництва, предметом діяльності якого є трансформація наукових ідеї у практичну площину і яке інтегрує в процесі розвитку організаційні та фінансові важелі.

Даний вид інвестицій передбачає наступне:

- новацію продуктову або технологічну, організаційну, ринкову;
- фінансове забезпечення впровадження інновації;
- організаційний бекграунд, функції якого мають внутрішню та зовнішню спрямованості: встановлення раціональної форми взаємодії в межах суб'єкта підприємницької діяльності (сфера виробництва, реалізації інноваційної продукції, управління креативною діяльністю, персоналом…) та оптимальної в заданих умовах взаємодії з навколишнім середовищем (контрагентами, партнерами, владою, соціумом і т.д). Значення поєднання провідних організаційних форм та відповідного інвестування

підкреслено М. Крослакової (Monika Krošláková) та її колегами, які доводять значення «газелей» для економічного розвитку: «With the increasing recognition of high growth companies as drivers of economic and regional development, European Commission has launched many policies and initiatives to support existing high growth enterprises as well as to enhance their emergence». [2, с.31] Інтегрований підхід до управління запропоновано Соболевой Т., яка стверджує, що «ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.».[3] Доцільність інтегрованого підходу підкреслена в монографії Мікловди В.П. та закарпатських дослідників, які визначають, що комплексні, взаємопов'язані дії в управлінні формують додаткові маркетингові переваги, що є важливим аспектом просування інноваційної продукції на ринки збуту. [4]

Таким чином, вважаємо недоцільним розглядати інвестиційну та організаційну сторони розвитку та управління інноваційним підприємництвом як ізольовані і незалежні.

Значимість інвестиційної підмоги інноваційного підприємництва доведена результатами практики провідних країн, а вдосконалення новітніх організаційних форм в управлінні інноваційним підприємництвом через інвестування різноманітних новацій в свою чергу залучає організаційні важелі. серед яких виділено наступні:

- системи підтримки інноваційного підприємництва (вимагає фінансового супроводу для проектування, впровадження та контролю за діяльністю системи підтримки);
- кластерна форма інтеграції інноваційного підприємництва (дозволяє акумулювати фінансові ресурси учасників кластеру та надати можливість впровадження механізмів маневрування ресурсами, в тому числі й фінансовими. Високі кредитні ставки та відсутність фінансових пільг для інноваційних підприємців дозволяють застосовувати легальні форми взаємного фінансування за досвідом японських кластерних утворень);
- інноваційні платформи, серед яких платформи краудсорсінгу та краудфандінгу (мета полягає в виявленні та залученні інтелектуальних та фінансових ресурсів в інноваційну підприємницьку активність);
- інноваційна культура.

При цьому відбувається синергія взаємодії організаційних та фінансових факторів розвитку підприємництва, що представлено на рис.1.

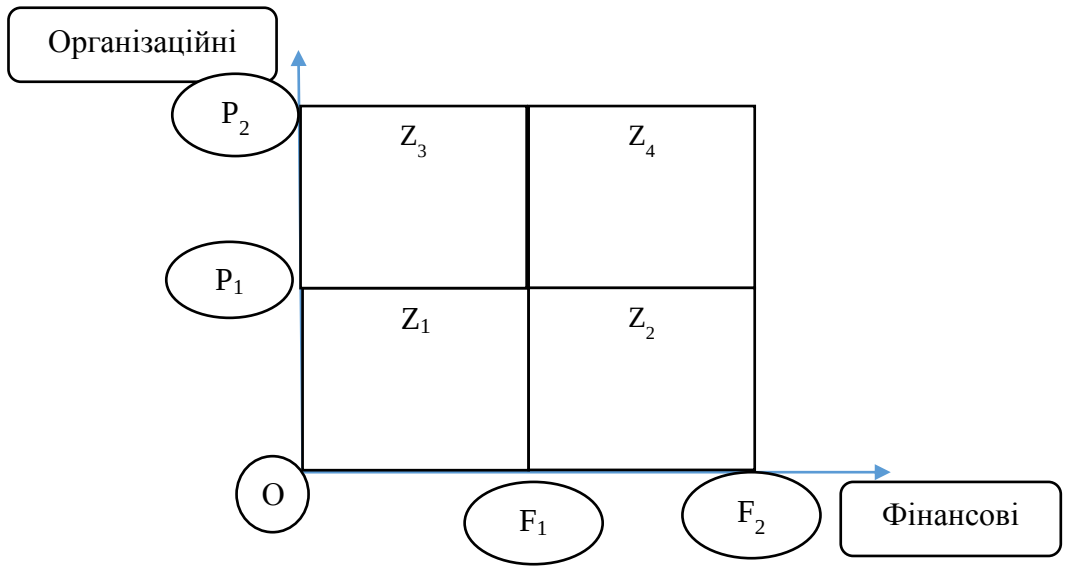


Рис.1. Синергія впливу організаційних та фінансових інструментів підтримки інноваційного підприємництва (складено автором)

Поняття синергії ввів в активний управлінський та економічний оборот І. Ансофф, якій вважав, що «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, часто называют эффектом «2+2=5». Мы будем называть этот эффект синергизмом».[5]

Зона 1 (Z1) відображає геометричну інтерпретацію дії організаційних та фінансових інструментів на інноваційне підприємництво. Іншими словами, дана зона – це обсяг підприємницької діяльності в базовому періоді, якій складається під взаємодією факторів, що розглядаються.

Зона 2 відображає приріст підприємницької активності за умови незмінних організаційних факторів та приросту фінансування (F2-F1)*P1.

Відповідно, зона 3 – це вплив організаційних факторів при стабільності фінансових інвестицій на рівні базового періоду: (P2-P1)*F1.

Зона 4 відображає вплив приросту двох факторів (F2-F1)* (P2-P1).

Графік показує, чим більше приріст акцій, спрямованих на посилення організаційного та інвестиційного потенціалів, тим більше ефект синергії, тобто отримання додаткових переваг. Ефект синергії показує доцільність одночасного залучення, впровадження двох груп важелів – організаційних та інвестиційних, спільний ефект яких перевищує арифметичну суму впливу кожної групи важелів.

Слід зауважити, що існує думка, згідно якої синергічний «ефект може бути позитивним та негативним:

1. Позитивний ефект можна записати у вигляді такої нерівності "2+2>5". Тобто, синергетичний ефект може проявлятися через скорочення витрат при заданому рівні доходу, збільшення доходів при заданому рівні витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект "подвійного синергізму").

2.Негативний ефект можна записати у вигляді такої нерівності "2+2<5". У цьому випадку, ефект може проявлятися через збільшення витрат при заданому рівні доходу, зменшення доходів при заданому рівні витрат або в разі зменшення доходів з одночасним збільшенням витрат (кризовий синдром)».[6]

Результати позитивного ефекту спостерігаються при комплексному підході до розвитку туристичного бізнесу, якій оказує вплив як на економічні результати регіону, так й на культурну сферу, що підкреслено в дослідженні Завадяка Р. та Кубіній Н. [7]

Синергія спостерігається також при комплексному підході до потенціалу розвитку регіональної економіки в умовах комбінації стратегічних дій у сферах, до яких відносяться «regional higher education institutions …; motivation system (sphere of management) for creative-innovative activity as such a type of activity forms the creative class; trust as an institutional and cultural basis of development» . Об’єднання сфер та процесів сприяє посиленню ефекту синергії.

Висновки. Інтегрований підхід до застосування організаційних та фінансових важелів розвитку інноваційного підприємництва забезпечує додатковий ефект, якій є ефектом синергії. Даний ефект геометрично представляє собою додаткову площину, яка сформована під впливом приросту двох факторів, за умови, що вони діють в однаковому напрямку.

Використання ефекту синергії сприяє підвищенню а) ефективності інноваційного підприємництва і створенню додаткових конкурентних переваг для економіки регіону та країни в цілому; б) раціональному використанню ресурсів; в) підвищенню якості управління інноваційним підприємництвом.

Список використаних джерел

1. Nadjafova Z. The Main Structure and Directions of Diversifi cation of the Economy of Azerbaijan ./ Nadjafova Z.// ECONOMICS AND BUSINESS - , 2019- 3 - pp. 101-107.

2. Krošláková,.M. Dynamics of high growth enterprises–“gazelles”–in Czech Republic /M. Krošláková, V. Kubičková, L. Jurkovičová, N. Kubiniy// Business Perspectives. – 2015. – №2. – p.27-35. URL: -

https://www.researchgate.net/profile/Lujza_Jurkovicova/publication/282679988_Dynamics_of_high_growth_enterprises-gazelles-in_Czech_Republic/links/56585f9708ae1ef9297db26a/Dynamics-of-high-growth-enterprises-gazelles-in-Czech-Republic.pdf

3. Соболєва Т. О. Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту в організації / Т. О. Соболєва // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2008. - № 628. - С. 648-653. - Бібліогр.: 5 назв. - укр.

4. Маркетинговий потенціал регіону : проблеми та шляхи їх подолання : монографія / [В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Ф. Ф. Шандор та ін.]. – Ужгород : Ліра, 2009. – 208 с.

5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

6. Підвальна О. Синергійний ефект в менеджменті/ О. Г. Підвальна, Н. О. Козяр, // Ефективна економіка. – № 3. – 2013 . – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865

7. Kubiniy N.. CULTURE, TOURIZM AND ECONOMY AS A TRIUMVIRATE OF REGIONAL STRATEGIC DEVELOPMENT / Kubiniy N., Zavadyak R., Belen M.// Вісник Херсоньского університету. – 2019. – Вип.34. – С.105-108. - URL https://www.google.com/search?q=Kubiniy+N..+CULTURE%2C+TOURIZM+AND+ECONOMY+AS+A+TRIUMVIRATE+OF+REGIONAL+STRATEGIC+DEVELOPMENT&rlz=1C1GCEA_enUA798UA798&oq=Kubiniy+N..+CULTURE%2C+TOURIZM+AND+ECONOMY+AS+A+TRIUMVIRATE+OF+REGIONAL+STRATEGIC+DEVELOPMENT&aqs=chrome..69i57.1580j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

8. Kubiniy N. Potential of strategic development of regional economy/ N.Kubiniy, V.Marhitich, T.Kosovilka//The 4th International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economics and Business", Tbilisi, 2019, pp. 237-242

Fialkovskyi A. PhD Student,
Uzhhorod National University,
Andrey.Fialkovsky@progresstech.aero

THE EFFECT OF SYNERGY IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVEPOPMENT

Summary. *The importance of synergy in managing by the development of innovative entrepreneurship is shown. It is proved that the effect of synergy takes place as a result of the policy of integrated implementation of organizational levers and appropriate investment instruments. It is declared that the synergy of organizational and financial levers forms additional economic competitive advantages for both the entrepreneur and the regional or national economies.*

Keywords*: innovative entrepreneurship, synergy, development management.*

Мераб Хмаладзе
Ассоциированный Профессор
Кафедры Экономической и Социальной Статистики
Тбилисский государственный университет им. Ив. Джавахишвили
merab.khmaladze@tsu.ge

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДОХОДОВ ГОРОДСКОГО И СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ

Аннотация. *Уровень жизни населения многогранное явление. Основной компонент формирования уровеня жизни - это доходы населения, изучение которых является первостепенной задачей наук.. Распределение населения по городу и селу влияет на уровень доходов.*

Ключевые слова*: доходы, денежные доходы, неденежные доходы.*

Введение. Распределение населения по городу и селу влияет на уровень доходов. В 2019 году доля городского населения Грузии составила 59,1 %. Уровень доходов городского населения превышает сельское. За 2010-2018 гг. в городе растут как денежные, так и неденежные доходы, а в сельской местности – только денежные доходы. Неденежные доходы в сельской местности сокращаются. В селе низок уровень доходов от

наемного труда. За 2010-2018 гг. происходит сближение уровней доходов городского и сельского населения, хотя различия еще значительны. Индексный анализ позволил установить, что за 2010-2018 гг. рост уровня доходов всего населения составил 184,0 %, в том числе: за счет роста доли городского и снижения доли сельского населения на 102,7 %, а за счет роста уровней доходов городского и сельского населения на 179,5 %.

Постановка задачи. Целью данного исследования является изучение формирования уровня и динамики доходов городского и сельского населения Грузии. **Методологической основой исследования** данной проблемы являются статистичекие методы, поскольку сбор и обработка информации, расчет показателей по доходам населения является прерогативой статистической науки

Результаты. Грузия всегда была аграрной страной с преимущественно сельским населением. В этой отрасли она считалась классической страной многолетних насаждений, что исторически закрепляло население на земле и, соответственно, в сельской местности. Поток сельского населения в города усилился с 1960-х годов, но лишь в 1976 году городское население превысило половину от общей численности населения страны. Например, за 1960-1976 гг. доля городского населения с 42,2 % увеличилась до 50,6 % [6,12]. В 2018 году доля городского населения достигла 59,1 % [7].

При проведении анализа за основу взят период 2010-2018 гг. Динамика доходов населения приводится в таблице 1 [3,51].

Таблица 1

Среднемесячные доходы населения Грузии по городу и селу за 2010-2018 гг. (млн. лари)

	2010			2018			% 2018/2010		
	город	село	всего	город	село	всего	город	село	всего
1. Всего доходы	315,7	246,6	562,3	691,8	370,2	10620,8	219,1	150,1	188,9
2. Денежные доходы и трансферты	302,9	177,4	480,2	675,9	309,8	985,7	223,1	174,6	205,3
- от наемного труда	155,0	48,8	203,8	388,1	101,9	490,0	250,4	208,8	240,4
- самозанятость	41,4	14,3	55,8	83,5	29,0	112,6	201,7	202,8	201,8
- продажа с/х продукции	2,7	35,4	38,1	4,5	56,2	60,7	166,7	158,8	159,3
- прокат имущества и пр.	6,0	1,1	7,1	13,6	1,3	14,9	226,7	118,2	209,9
-пенсия, стипендия, пособия	37,2	45,7	82,9	97,7	78,3	176,0	262,6	171,3	212,3
- переводы из-за границы									
- деньги в подарок	18,1	7,1	25,2	29,4	13,0	42,4	162,4	183,1	168,3
	42,4	25,0	67,4	59,2	29,9	89,0	139,6	119,6	132,0
3. Неденежные доходы	12,8	69,2	82,0	15,9	60,4	76,3	124,2	87,7	93,0
4. Прочие денежные средства	51,0	36,0	86,9	68,9	56,3	125,3	135,1	156,4	144,2
- продажа имущества	9,3	2,0	11,2	4,2	1,3	5,5	45,2	65,0	49,1
- взаймы или использование сбережений	41,7	34,0	75,7	64,7	55,1	119,8	155,2	162,1	158,3
5. Денежные средства - всего	353,8	213,3	567,2	744,9	366,1	1111,0	210,5	171,6	195,9
6. Денежные и неденежные средства - всего	366,6	282,6	649,2	760,7	426,5	1187,2	207,5	150,9	182,9

Результаты анализа доходов за рассматриваемый период свидетельствуют о росте уровня жизни:

1. Все денежные и неденежные доходы выросли на 182,9 %, в том числе в городе на 207,5 %, а в сельской местности – на 150,9 %. Однако, денежные доходы возросли на 205,3 %, тогда как неденежные доходы сократились на 7б0 %. Оказывается, что за рассматриваемый период в городе растут как денежные, так и неденежные доходы, тогда как в сельской местности растут только денежные доходы, а объем неденежных доходов

2. сокращается на 16,8 %, что свидетельствует о росте рыночных отношений и о сокращении натурального хозяйства в селе [4, 117] (M.Khmaladze, 2018).

3. В результате данной динамики изменилась структура доходов населения, как в целом, так и по городу, и по селу. В частности, доля денежных доходов с 85,4 % возросла до 92,8 %, в том числе в городе с 95,9 % до 97,7 %, а в сельской местности – с 71,9 % до 83,7 %. Как видно, доля денежных доходов за 2018 год в селе значительно, на целых 14,0 % ниже аналогичного показателя по сравнению с городом.

4. В денежных доходах основную статью составляет доход от наемного труда. За рассматриваемый период его доля выросла: в городе с 51,2 % до 57,4 %, в сельской местности с 27,5 % до 32,9 %, а всего - с 42,4 % до 49,7 %. Следовательно, доходы от наемного труда у сельского населения значительно отстают от городского. Напротив, в селе высока доля дохода от продажи продукции с/хозяйства и в 2018 году она составила 18,1 %. В целом, доля неденежных доходов (стоимость продукции, произведенной для собственного пореблення, полученная гуманитарной помощью или безвозмездно от близких) в селе гораздо высока – 16,3 %, тогда как в городе она составляет всего 2,3 %. Доля этой статьи в доходах сельского населения существенно сокращается с 28,1 % до 16,3 %, то есть на 11,8 %. Значительную часть денежного дохода населения составляет пенсия, стипендия, пособие. В 2018 году ее доля составила 16,6 %, в том числе в городе 14,1 %, а в сельской местности – 21,2 %.

5. Особое внимание заслуживает статья доходов – «прочие денежные средства», в которой объединены «продажа имущества» и «взаймы или использование сбережений». Не зря данная статья называется средствами, а не доходами. Дело в том, что данные источники являются как бы «псевдодоходами», поскольку доходом являелтся максимальная сумма, которую можно потратить на потребление в течение определенного периода при условии, что активы потребителя от этого в данный период не сократятся» (Дж. Хикс). Данное определение закреплено в международном статистическом стандарте - «система национальных счетов». В связи с этим данные источники называются средствами, а не доходами, поскольку их реализация сокращает активы.

После 1990-х годов для довольно значительной части населения Грузии продажа имущества, взаймы и прочее стало одним из средств существования [5,118] (M.Kmaladze, 2018). По данным 1998 года доля данной статьи «дохода» в денежных средствах составила 18,7 %, в том числе – в городе – 15,3 %, а в сельской местности – 23,7 % [6,84]. За 2010 год показатели соответственно составили: 15,3 %, 14,4 % и 16,9 %, а в 2018 году – 11,3 %, 9,2 % и 15,4 %. За рассматриваемый период значительно сократился объем и доля продажи имущества как в городе, так и в сельской местности, что косвенно свидетельствует о повышении уровня жизни населения.

Различия в доходах городского и сельского населения наглядно отражаются при сравнении их уровней, которые приводятся в таблице 2 [7,53].

Более достоверная картина доходов городского и сельского населения отражается в показателях доходов в расчете на одного жителя. Как свидетельствуют рассчеты, по всем статьям дохода (кроме неденежных доходов), темпы роста уровней доходов в сельской местности существенно опережают темпы роста в городе. Превышение за 2010-2018 гг. составляют: по всем доходам – 8,5 %, по денежным доходам и трансфертам – 29,4 %, по самозанятости - 80,8 %, по продаже сельскохозяйственной продукции – 58,9 %, по переводам из-за границы – 94,4 % и т. д. Всего рост денежных средств в селе превышает городской на 36,2 %.

В целом, в 2018 году денежные и неденежные средства в расчете на одного жителя в городе составляют 345,0 лари, а у сельского населения - 279,8 лари. Какие изменения произошли за рассматриваемый период? Выделим два существенных результата:

Таблица 2

Среднемесячные доходы в Грузии на одного жителя по городу и селу за 2010-2018 гг (лари)

	2010			2018			% город/село	
	город	село	всего	город	село	всего	2010	2018
1. Всего доходы	176,1	133,9	154,7	313,7	242,8	284,7	131,5	129,2
2. Денежные доходы и трансферты	168,9	96,3	132,1	306,5	203,2	264,3	175,4	150,8
- от наемного труда	86,5	26,5	56,1	176,0	66,9	131,4	326,4	263,1
- самозанятость	23,1	7,8	15,3	37,9	19,1	30,2	296,2	198,4
- продажа с/х продукции	1,5	19,2	10,5	2,0	36,9	16,3	7,8	5,4
- прокат имущества и пр.	3,3	0,6	1,9	6,2	0,8	4,0	550,0	775,0
- пенсия, стипендия, пособие	20,8	24,8	22,8	44,3	51,4	47,2	83,9	86,2
- переводы из-за границы	10,1	3,8	6,9	13,3	8,6	11,4	265,8	154,7
- деньги в подарок	23,6	13,6	18,5	26,8	19,6	23,9	173,5	136,7
3. Неденежные доходы	7,1	37,6	22,6	7,2	39,6	20,5	18,9	18,2
4. Прочие денежные средства	28,4	19,5	23,9	31,3	37,0	33,6	145,6	84,6
- продажа имущества	5,2	1,1	3,1	1,9	0,8	1,5	472,7	237,5
- взаймы или использование сбережений	23,3	18,5	20,8	29,3	36,1	32,1	125,9	81,2
5. Денежные средства - всего	197,4	115,8	156,0	337,8	240,1	297,9	170,5	140,7
6. Денежные и неденежные средства - всего	204,5	153,4	178,6	345,0	279,8	318,3	133,3	123,3

1. Доля в уровне всех доходов, денежные доходы в городе возросли незначительно, с 95,9 % до 97,7 %, а в селе – значительно – с 71,9 до 83,7 %, что отразилось на соотношении уровней денежных доходов города и села. Если данное соотношение в 2010 году составляло 175,4 %, то в 2018 году оно снизилось до 150,8 %. Следовательно, сближение уровней денежных доходов значительно, но все еще сохраняется существенная разница.

2. Соотношение показателей по денежным и неденежным средствам составляет всего: в 2010 г. 133,3 % и 123,3%, что ниже вышеприведенных показателей на 24,6 % (175,4-150,8) и на 10 % (133,3-123,3). Естественно, что для стирания границы между городом и селом нужно еще много времени.

Основным и ведущим экономическим и культурным центром Грузии является ее столица, город Тбилиси. Он и занимает доминирующее демографическое положение. В 2019 году население Тбилиси насчитывало 1171,1 тысяч жителей, что составляло 31,4 % всего и 53,1 % городского населения страны. Одновременно, на население Тбилиси приходится 37,2 % денежных и неденежных доходов всего и 57,1 % доходов городского населения [2].

В большей степени неравномерно распределены доходы по регионам страны. Денежные и неденежные доходы на одного жителя в 2018 году в среднем за месяц распределены следующим образом [2]: Тбилиси – 341,1, Кахети – 287,1, Имерети, Рача-Лечхуми и Нижняя Сванети – 269,5, Аджария – 267,4, Шида Картли – 267,1, Самегрело и Верхняя Сванети – 256,4, Нижняя Картли – 231,3 и остальные районы – 242,8 лари.

Уровень дифференциации доходов можно охарактеризовать с помощью размаха вариации (разница между высоким и низким показателем). Средний показатель по годам составил: за 2011-2012 гг. – 89,6 лари, за 2013-2014 гг. – 109,9 лари, за 2015-2016 гг. – 137,3 лари и за 2017-2018 гг. – 108,5 лари. Динамика противоречивая, хотя за последние 2015-2018 гг. заметна тенденция выравнивания уровней доходов между регионами.

Изменение общего уровня доходов за какой-то период зависит от изменений уровней доходов городского и сельского населения и изменений доли городского и сельского населения. Для наглядности: если за два периода уровень доходов в городе останется неизменным и повысится доля городского населения, то такое структурное изменение повысит общий уровень доходов всего населения.

Для иллюстрации данного явления используем статистический индексный анализ. Обозначим:

$D_{общ.}$ – доход всего населения в расчете на одного жителя в среднем за месяц;

$D_{гор.}$ – то же самое городского населения;

$D_{сел.}$ – то же самое сельского населения;

$d_{гор.}$ – доля городского населения;

$d_{сел.}$ – доля сельского населения.

Несложно установить, что:

$$D_{общ.} = \Sigma (D_{гор.} \times d_{гор.} + D_{сел.} \times d_{сел.}) \qquad (1)$$

Таблица 3

Общие (денежные и неденежные) доходы за 2010-2018 гг. (в лари):

	2010 г	2018 г.
$D_{общ.}$	154,7	284,7
$D_{гор.}$	176,1	313,7
$D_{сел}$	133,9	242,8
$d_{гор}$	0,493	0,591
$d_{сел}$	0,507	0,409

Как видно из приведенных данных, за 2010-2018 гг. растут как уровень дохода городского и сельского населения, так и доля городского населения с высоким уровнем дохода. Наша цель - установить влияние каждого фактора в отдельности на изменение общего уровня доходов.

По формуле 1 покажем за 2018 год, что

$$284,7 = 313,7 \times 0,591 + 242,8 \times 0,409 = 185,4 + 99,3$$

Если текучий период (2018 г.) отметим символом 1, а базовый – 0, тогда индекс общего уровня доходов имеет вид:

$$I\,общ. = \frac{D^1\text{общ.}}{D^0\text{общ.}} = \frac{\Sigma(D^1\text{гор.} \times d^1\text{гор.} + D^1\text{сел.} \times d^1\text{сел.})}{\Sigma(D^0\text{гор.} \times d^0\text{гор.} + D^0\text{сел.} \times d^0\text{сел.})} = \frac{284,7}{154,7} = 1,84 = 184,0\,\%$$

Полученный результат означает, что в результате изменений обоих факторов, уровень доходов населения Грузии за анализируемый период вырос на 184,0 %.

Далее приведем только результаты рассчетов.

А. Если допустить, что уровень доходов не изменился, а изменилась только доля городского и сельского населения, тогда получим:

$$I\,доли = \frac{158,9}{154,7} = 1,027 = 102,7\,\%$$

В результате изменений только доли городского и сельского населения общий уровень доходов населения Грузии вырос на 102,7 %.

В. Если предположим, что меняется только уровень доходов, а доля городского и сельского населения остается неизменной, тогда получим:

$$I\,уровня = \frac{277,7}{154,7} = 1,795 = 179,5\,\%$$

В результате изменений только уровней доходов городского и сельского населения уровень доходов всего населения Грузии вырос на 179,5 %.

Из приведенных расчётов видно, что изменение доли городского и сельского населения имеет второстепенное значение по сравнению с изменением уровней доходов городского и сельского населения.

Исходя из связей индексов, $I_{общ.} = I_{доли} \times I_{уровня}$.

В действительности , 1,84 = 1,027 × 1, 795.

Выводы. Характер экономики города и села влияет на различие в уровнях доходов населения. Данные различия увеличиваются с ростом доли городского населения. За рассматриваемые 2010-2018 годы рост объема доходов городского населения, особенно денежных, опережает рост аналогичных показателей сельского населения. При этом, на селе происходит снижение темпа неденежных доходов на 7 процентов.

Основную статью доходов населения Грузии составляет доход от наемного труда, который в городе составляет 57,4%, на селе – 32,9%. Наоборот, на селе высока доля доходов от продажи продукции сельского хозяйства, которая достигает 18,1%.

Сокращается доля доходов от продажи имущества: в городе с 5,2% до 1,9%, а на селе с 1,1% до 0,8%, что в целом можно оценить положительно.

Доходы по регионам страны расспределены неравномерно. Например, общий доход в расчете на одного жителя в Тбилиси составляет 341,1 лари, а в Нижний Картли – 231,3 лари. За 2015-2018 годы замечается слабая тенденция выравнивания уровней доходов между регионами.

Проведенный индексный анализ позволил сделать вывод, что за 2010-2018 годы рост общего уровня доходов населения Грузии на 184,0% на 102,7% обусловлен изменением доли городского и сельского населения Грузии, а на 179,5% ростом уровня доходов в городе и на селн (1,84=1,027 x 1,795).

Использованная литература:

1. *Домохозяйства Грузии. 1998-1999. Тб., 2000 (на груз. яз.).*
2. *Статистический ежегодник Грузии. 2011. Тб., 2012 (на груз. яз.).*
3. *Статистический ежегодник Грузии. 2019. Тб., 2019 (на груз. яз.).*
4. *М. Хмаладзе, М. Гиоргобиани. Доходы населения Грузии. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Стратегические императивы международного менеджмента». Киев, 2018.*
5. *М. Хмаладзе. Статистика в экономике и бизнесе. Часть 2. Тб., 2015 (на груз. яз.).*
6. *Численность, состав и движение населения Грузинской ССР. Тб., 1981, с. 12.*
7. *www.geostat.ge*

Merab Khmaladze
Associate Professor
Departments of Economic and Social Statistics
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
merab.khmaladze@tsu.ge

COMPARATIVE ANALYSIS OF INCOMES OF URBAN AND RURAL POPULATION OF GEORGIA

Annotation. *The living standard of the population is a multifaceted phenomenon. The main component of the formation of the living standard is the income of the population, the study of which is the primary task of science.*

Distribution of the population by cities and villages, affects the level of income

Key words: *Incomes, Cash income; Non-cash income.*

Шатілова О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
olena.shatilova@kneu.ua
Казаченко В.О.,
здобувач 1-го року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
kazachenko.volodymyr@kneu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Анотація. *Розглянуто особливості здійснення антикризового управління суб'єктами малого бізнесу України. Досліджено та узагальнено типові причини появи кризових явищ зовнішнього та внутрішнього характеру у діяльності суб'єктів малого бізнесу в Україні. Запропонований перелік типових заходів упередження та подолання кризових явищ у діяльності суб'єктів малого бізнесу України.*

Ключові слова: *антикризове управління, кризові явища, малий бізнес.*

Актуальність. Мінливість і турбулентність зовнішнього середовища спричиняє значний вплив на діяльність більшості бізнес-організацій у діяльності яких перманентно виникають кризові явища різного типу. Загалом, кризові явища, які постійно частішають, не слід розглядати лише, як фактор загрози для діяльності бізнес-організацій. У деяких випадках поява кризового явища може відкрити для бізнес-організації «вікно можливостей» - стати поштовхом для переосмислення своїх візії, місії, цінностей, структури, бізнес-моделі. Кризи є вагомим фактором впливу, що потребує від бізнес-організації пристосування до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища і, відповідно до цього, зміни внутрішніх керованих факторів, які у сукупності повинні визначати характер антикризової діяльності організації. При цьому, слід зазначити, що ефективність антикризової діяльності напряму залежить від наявного потенціалу бізнес-організації. Для упередження та/або подолання кризових явищ, а також мінімізації негативних наслідків їх дії можливе застосування антикризових заходів та інструментів широкого спектру дії, результативність реалізації яких в першу чергу залежить від діагностики природи цих кризових явищ – ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків їх появи.

Постановка завдання. Антикризове управління є предметом досліджень багатьох українських та закордонних науковців, разом з тим чимало теоретичних та практичних аспектів діагностики кризових явищ в діяльності суб'єктів малого бізнесу України потребуються більш детального вивчення. В процесі розвитку теорії і практики антикризового управління відбулася зміна акцентів у розумінні сутності даного типу управління. На сьогоднішній день, під антикризовим управлінням розуміють не лише складову загальної системи менеджменту організації, спрямовану на подолання існуючих кризових явищ за рахунок реалізації комплексу оперативних, тактичних і стратегічних заходів антикризового характеру. Необхідність забезпечення стійкого розвитку бізнес-організації в умовах мінливого ринкового середовища висуває на перший план проблематику діагностики природи кризових явищ і застосування відповідних дієвих заходів антикризового характеру. Сьогодні головним завданням антикризового управління є не лише своєчасне виявлення симптомів кризових явищ, а й встановлення причинно-наслідкових зв'язків їх появи і, відповідно до цього, розроблення та реалізація спеціальної антикризової програми діяльності бізнес-організації або окремих заходів антикризового характеру з урахуванням специфічних особливостей виду бізнесу. Дане дослідження спрямоване на виявлення особливостей здійснення антикризового управління суб'єктами малого бізнесу України.

Результати дослідження. У період 2014 - 2018 рр. в Україні темп зростання кількості суб'єктів малого бізнесу, у тому числі малих підприємства, становив 7,08% [1]. При цьому, обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами малого бізнесу за той же період характеризувався темпом зростання на рівні 162,42%. У загальній структурі реалізації станом на 2018 р. частка малого бізнесу склала 25%, середнього – 38,84%, великого – 39,62% [1]. Наведені статистичні дані свідчать про важливість малого бізнесу для економіки України.

Характерними рисами здійснення антикризового управління в малому бізнесі, на нашу думку, є наступні: в умовах появи кризових явищ ухвалення управлінських рішень найчастіше здійснюється за умов зниження керованості бізнес-організації; прийняття рішень і реалізація відповідних антикризових заходів супроводжується обмеженістю всіх видів ресурсів, зокрема, часових, фінансових, людських, матеріальних та інформаційних; має місце високий рівень невизначеності, а також поява конфліктів різного типу.

Зважаючи на ці характерні риси здійснення антикризового управління перед керівниками суб'єктів підприємництва малого бізнесу постає нагальна проблема обґрунтованого застосування дієвих заходів антикризового характеру, які б дозволили отримати максимально можливі результати одночасно з мінімізацією витрат всіх видів ресурсів. У цьому контексті, в процесі розроблення комплексу антикризових заходів, як реактивного, так і предикативного характеру особливу увагу слід приділяти діагностиці зовнішніх і внутрішніх причин появи кризових явищ.

У ході дослідження нами було встановлено, що типовими кризо утворюючими чинниками зовнішнього характеру для суб'єктів малого бізнесу України є наступні: низька купівельна спроможність населення, нестабільність господарського та податкового законодавства, а також нестабільність національних фінансового і валютного ринків.

За даними щорічного звіту «Купівельна спроможність Європи 2018/2019», підготовленого експертами міжнародної компанії GfK [2], українці залишаються одними з найбідніших жителів Європи за рівнем купівельної спроможності, посідаючи передостаннє місце відповідного рейтингу серед 42 держав. Середньостатистичний мешканець України витрачає майже у 36 разів менше грошей на щоденні потреби порівняно з мешканцями інших європейських країн. Наприклад, мешканці Ліхтенштейну у середньому на рік витрачають близько 67550 євро. У 2019 р. купівельна спроможність на душу населення в Україні складала лише1830 євро на рік. [2]. А зважаючи на загострення економічних проблем як в Україні, так і в усьому світі, пов'язаних з оголошенням пандемії короновірусу COVID-19, закриттям кордонів і тимчасовим частковим призупиненням торгових операцій, можна лише констатувати, що дана тенденція й надалі буде лише загострюватися протягом наступних років. Зниження рівня купівельної спроможності споживачів і зміна їх пріоритетів буде визначальним фактором загрозливого характеру для суб'єктів малого бізнесу України в 2020 р., який слід враховувати при плануванні поточної діяльності.

Питання вдосконалення податкової системи України для суб'єктів малого бізнесу на сьогоднішній день знаходиться у центрі уваги наукової та громадської думки. Проте недоліками діючої податкової системи фахівці вважають нерівномірність розподілу податкового навантаження, велику кількість нормативно-правових актів з питань оподаткування, неузгодженості та суперечностей окремих норм, їх нестабільність, безсистемне надання пільг тощо. Разом з тим, швидкого покращення у цій сфері протягом 2020 р., зважаючи на наявність інших термінових проблем законодавчої активності, очікувати не слід.

Нестабільність фінансового та валютного ринків України є перманентною проблемою останнього десятиліття [3], яка протягом 2020 р. буде лише загострюватися. Зокрема, вже зараз відчувається брак валюти на внутрішньому ринку України, що призводить до стрімкого девальвації гривні. Для суб'єктів малого бізнесу, діяльність яких пов'язана із взаємодією з закордонними контрагентами у поєднанні з трендом до

зменшення купівельної спроможності споживачів може мати дуже загрозливий і потенційно кризо утворюючий характер.

Серед типових кризо утворюючих чинників внутрішнього характеру для суб'єктів малого бізнесу, слід виділити наступні: гірші з точки зору витрат умови придбання матеріальних ресурсів - на відміну від великих підприємств, що користуються перевагами гуртових закупівель великими партіями; недостатня кваліфікація персоналу - зазвичай на малих підприємствах працюють працівники з середньою освітою, студенти без великого досвіду роботи, які не мають відповідних компетенцій щодо роботі в умовах кризового стану; обмежені можливості отримання кредиту для розвитку та/або реструктуризації бізнес-організації – в Україні для бізнесу ще й досі мають місце високі відсоткові ставки за кредитами [4], а також відсутність активів, які можна було б використати в якості застави; обмеженість інформаційних ресурсів - як правило, малі підприємства не створюють бази даних, не проводять власні дослідження споживчого і ресурсного ринків і не мають можливості витрачати кошти на замовлення таких досліджень стороннім спеціалізованим організаціям; незначна внутрішньо фірмова спеціалізація і, як наслідок, обмежений асортимент та відповідно обмежені можливості реалізації своєї продукції; неможливість використання переваг «економії за рахунок масштабів» і, як наслідок, неконкурентоспроможна за ціною продукція; брак професійних спеціалізованих знань у сфері управління, зокрема антикризового, серед керівників (власників) суб'єктів малого бізнесу і, як наслідок, суттєве перевантаження керівників в умовах дефіциту часу і переважна орієнтація на реалізацію короткотермінових проектів без урахування довгострокових перспектив сталого розвитку.

Вищезазначені чинники призводять до появи кризових явищ у діяльності суб'єктів малого бізнесу України в результаті чого відбувається банкрутство до 90% новостворених дрібних бізнес-організацій протягом року. Проаналізувавши типові причини кризових явищ у малому бізнесі в Україні, можна запропонувати перелік типових антикризових заходів, які необхідно проваджувати в життя як на рівні окремої бізнес-організації, так і на рівні державного регулювання малого бізнесу.

На рівні окремої бізнес-організації типовими заходами щодо подолання та/або упередження появи кризових явищ у малому бізнесі можуть бути: створення постійно діючого органу антикризового управління – зважаючи на брак управлінського персоналу і фінансові обмеження його утримання, дана функція може бути закріплена за директором, економістом, маркетологом та менеджером з продажів; прогнозування фінансових результатів діяльності, рентабельності бізнес-організації; постійний моніторинг фінансового стану бізнес-організації за балансовими даними і основними фінансовими коефіцієнтами; удосконалення або радикальна зміна використовуваної бізнес-моделі; прорахунок альтернативних варіантів використання наявних людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів; запровадження процесних, продуктових та технологічних інновацій; проведення продуктової, ресурсної та виробничої реструктуризації бізнес-організації.

Зважаючи на те, що малий бізнес є важливою складової будь-якої національної економіки, розвиток якого сприяє задоволенню суспільних потреб, зайнятості населення, активізації кооперацийних і торгових зв'язків, на рівні держави також мають бути вжиті відповідні підтримуючі заходи. Зокрема: удосконалення нормативно-правового поля, яке регулює діяльність суб'єктів малого бізнесу; нормалізування кредитної системи; формування сприятливого інвестиційного клімату для реалізації спільних проектів; реформування національної системи середньої і вищої освіти, яка б сприяла формуванню у молодих спеціалістів відповідних сучасним викликам компетенцій. Реалізація вищезазначених заходів сприятиме як зростанню підприємницького сектору економіки України в цілому, так і мінімізації появи у ньому кризових явищ, зокрема.

Висновки. Підводячи підсумки слід зазначити, що сучасне антикризове управління в першу чергу має мати предикативний характер, тобто бути спрямоване на недопущення

появи та запобіганню потенційних кризових явищ. Реалізація такого типу антикризового управління передбачає: здійснення постійного моніторингу поточного стану діяльності бізнес-організації. Слід також зазначити, що завчасна діагностика дозволяє виявляти ознаки кризи на ранніх стадіях і забезпечує обґрунтований вибір та використання дієвих внутрішніх механізмів стабілізації діяльності бізнес-організації; а також впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління нею. Процес антикризової діяльності у малому бізнесі повинен включати: постійний моніторинг поточного стану бізнес-організації з метою раннього виявлення симптомів кризових явищ; розроблення системи профілактичних заходів задля упередження появи кризових явищ; діагностику кризо утворюючих чинників зовнішнього і внутрішнього характеру; а у разі необхідності розроблення і реалізацію заходів щодо виведення бізнес-організації з кризового стану. Реалізація антикризового управління у малому бізнесі України є запорукою його стійкого розвитку зокрема, і покращенню добробуту країни в цілому.

Список використаних джерел

1. *Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами // Державний комітет статистики України Дата оновлення: 04.11.2019 р. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 18.03.2020 р.).*
2. *Купівельна спроможність українців одна з найнижчих у Європі // Незалежний аудитор. Дата оновлення: 016.12.2019 р. URL: http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi_/item_/8174 (дата звернення: 05.03.2020 р.)*
3. *Огляд банківського сектору // Звіт НБУ за лютий 2020 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-02.pdf?v=4 (дата звернення: 15.03.2020 р.).*
4. *Збирання та поширення статистики кредитів МСП за ознакою пов'язаності // Звіт НБУ за 2019 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Loans_MSE_pr_2019-09.pdf?v=4. (дата звернення: 15.03.2020 р.).*

Olena V. Shatilova, PhD,
Associated Professor of Management Department,
State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"
olena.shatilova@kneu.ua
Volodymyr O. Kazachenko,
1st year graduate (second) master's degree in higher education,
Educational Program "Management of Business Organization",
State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"
kazachenko.volodymyr@kneu.edu.ua

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS OF UKRAINE

Summary. *The peculiarities of anti-crisis management of small business entities of Ukraine are considered. The external and internal crisis phenomena typical causes in the activity of small business entities in Ukraine have been investigated and summarized. The list of typical measures of prevention and crisis management in the activity of small business entities of Ukraine is offered.*

Keywords: *crisis management, crisis phenomena, small business.*

СЕКЦІЯ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ

Бутенко Н.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
pux_box@voliacable.com
Швидкий Д.О., Шишук Н.О.,
здобувачі вищої освіти 3 курсу
бакалаврського рівня «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ « Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
shvydkyi@outlook.com
nazarii_shyshuk@icloud.com

РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ В КОНТЕКСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. *Визначається сутність та складові самоменеджменту як сучасного інструменту досягнення успіху в бізнесі та особистому житті. Характеризуються складові, переваги та вади самоменелдменту в житті сучасного студента. Розглядається використання сучасних освітніх технологій, включаючи освітні онлайн-платформи, як напрямку реалізації самосенеджсенту.*

Ключові слова: *самоменеджмент, відкрита освіта, онлайн-навчання, онлайн-платформа*

Сучасний студент сьогодні змушений щодня вирішувати безліч завдань: планувати свої справи і вкладатися в терміни; працювати з великими обсягами інформації та виконувати різні види робіт; встигати готуватися до заліків, іспитів і зберігати при цьому своє психологічне здоров'я. У той же час він хотів би встигати відпочивати, розважатися, займатися спортом і громадською діяльністю, будувати кар'єру, ще навчаючись в університеті.

Найбільш поширеними формами навчання студентів очної форми навчання на сьогоднішній день є аудиторні види занять, які включають в себе лекції, семінари, практичні та лабораторні заняття. Крім цього, навчальний план будь-якої спеціальності або напряму передбачає виконання таких самостійних позааудиторних завдань як, написання рефератів, контрольних робіт, курсових та дипломних проектів. Відомо, що основною відмінністю навчання у ВНЗ від шкільного є самостійне вивчення дисциплін, а інші форми сприяють підвищенню ефективності самостійної роботи студента. Отже, для підвищення ефективності розумової праці студента і збільшення рівня його працездатності необхідно створити власну систему організації праці. Знання повинні не тільки викладатися, але, головне - бути придбані. Поряд з мотивацією навчання і культурою розумової праці забезпечення успішності сучасного студента сприяє самоменеджмент.

Термін «самоменеджмент» вперше був введений німецьким професором, керівником Інституту стратегії та ефективного використання часу Лотаром Зайверт. В даний час самоменеджмент - це один з перспективних напрямків менеджменту, покликане допомогти сучасній людині організувати своє життя [1, с. 12]. Основна мета самоменеджменту полягає в ефективному використанні власних можливостей для подолання зовнішніх обставин, оптимізації свого часу.

Основна мета самоменеджменту полягає в максимально ефективному використанні власних можливостей для подолання зовнішніх обставин, оптимізації свого часу. Процес управління власною діяльністю в цілому складається з наступних етапів: постановки цілей і завдань управління, прийняття рішень по організації виконання поставлених завдань, організації діяльності по виконанню завдань і досягнення поставлених цілей, самоконтролю і контролю підсумків [2].

Самоменеджмент - це вміння управляти собою. Перш за все, це: самоорганізація, мистецтво управління собою і керівництво процесом управління в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі. Процес формування самоменеджменту студента передбачає самовизначення, самоорганізацію, самомотивацію і самореалізацію.

Основні цілі самоменеджменту можна сформулювати наступним чином:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати перебігом свого життя;
- вміти долати зовнішні обставини.

Самоменеджмент являє собою комплексну систему управління собою і своєю діяльністю, що включає послідовне застосування ефективності, технології, стратегії і філософії. У той час, як невдаха піддається волі обставин, успішний студент свідомо творить своє життя. Самоменеджмент в його технічному, стратегічному та філософському вимірах є універсальним інструментом такої творчості. У процесі самовдосконалення, як в студентському, так і в особистому житті, слід враховувати, що багато видів роботи дають виграш в грошах, але тільки одна робота дає виграш у часі - робота над особистою ефективністю [3].

Особистісно орієнтована парадигма сучасної освіти розглядає того, хто навчається, як самостійного і відповідального суб'єкта власного розвитку. Однією з умов суб'єктивізації освітнього процесу є підготовка тих, хто навчається, до самоменеджменту, тобто використання раціональних процедур, методів і прийомів з метою оптимального використання свого часу і сил.

Необхідність самоменеджменту для тих, хто навчається, визначається цілою низкою чинників: відсутністю досвіду раціонального використання своїх часових і фізичних ресурсів; невизначеністю життєвих і освітніх пріоритетів; неспроможністю у визначенні своїх власних цілей і завдань; нестачою кількісних показників часу для власного навчання; зупинкою в напрямку власного саморозвитку; відсутністю навичок в ході прийняття управлінських рішень; установкою на прагматичний підхід у вирішенні проблем і невмінням використання творчих методів; слабкими навичками в комунікації.

Спираючись на провідні функції менеджменту, представлені в наукових дослідженнях: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, регулятивно-корекційну, контрольно-діагностичну, організаційно-виконавську, - основні функції самоменеджменту можна визначити, як: цілевстановлення, вибір мотиву; планування, прийняття рішень, організація власної діяльності, проведення самоконтролю, рефлексія і оцінка.

Сучасна соціально-економічна ситуація з досить високим рівнем культури обумовлює необхідність вдосконалення системи освіти. Відповідно до цього відбувається перехід від «знанєвої» моделі навчання, заснованої переважно на механістичному запам'ятовуванні до інноваційної моделі навчання, заснованої на використанні наявних здібностей і внутрішньої мотивації до навчання («здібностної» моделі).

Як жоден вид діяльності неможливий без використання здібностей, мотивації та інформації, так неможливо бути успішним, максимально самореалізуватися без застосування на практиці основ самоменеджменту. Для деяких людей досить їх власних знань і випадкової інформації, отриманої із навколишнього середовища. Для студентів знання та інформація, яка отримана у вузі, є необхідною основою подальшого професійного вдосконалення. Відомо, що професіоналізм як риса поведінки людини починає складатися саме в процесі навчання. Знаннями стає лише та інформація, яка структурована, потрібна своїм власникам, використовується ними за певними правилами і, головне, містить в собі їхнє ставлення до цієї інформації. Це багато в чому залежить від інтересу, захопленості студентів навчанням, що, безумовно, розвиває здібності, формує навички і вміння, необхідні для самореалізації. Таким чином, без самоменеджменту студента на сьогоднішній день неможливо ефективно організувати його навчання у вузі.

Сучасна інформатизація освіти спрямована на реалізацію задуму підвищення якісного змісту освіти, на проведення досліджень і розробок, їх впровадження, передбачає заміну традиційних інформаційних технологій на більш ефективні у всіх видах діяльності в системі освіти.

Найважливішими напрямками інформатизації освіти є:

• формування віртуального інформаційного середовища на рівні навчального закладу;

• системна інтеграція інформаційних технологій в освіті, що підтримують процеси навчання, наукових досліджень та організаційного управління;

• побудова і розвиток єдиного освітнього інформаційного простору;

• постійне забезпечення новою науково-технічною та науково-методичною інформацією;

• створення широкої мережі інформаційних центрів, орієнтованих на рішення задач інформаційного забезпечення системи освіти комп'ютерними програмами.

Впровадження інноваційних технологій в освіту вимагає нових підходів у навчанні на основі сучасних освітніх технологій. Освітня технологія - це цільове використання системи засобів в освіті, що визначає отримання заданих характеристик деякого освітнього феномена (певних якостей випускників, змісту освіти, підвищення кваліфікації працівників освіти і т.ін.). Сучасні освітні технології, в першу чергу, повинні працювати на креативне освіту, сприяючи творчому розвитку особистості кожного з тих, хто навчається.

Єдине інформаційно-освітнє середовище можна визначити як створювану самими людьми керовану психолого-педагогічну систему, яка заснована на сучасних інформаційно-освітніх технологіях і забезпечує єдиними технологічними засобами ведення навчального процесу в інтернет-середовищі усіх бажаючих. В рамках єдиного освітнього інформаційного середовища відбувається становлення і розвиток системи відкритої освіти, що забезпечена організаційними, педагогічними та інформаційними технологіями. У цьому середовищі за допомогою архітектурних і структурних рішень забезпечуються відкриті стандарти на інтерфейси, формати і протоколи обміну інформацією з метою забезпечення мобільності, стабільності, ефективності та інших позитивних якостей, що досягаються при створенні відкритих систем. Таким чином, система відкритої освіти являє собою сукупність дидактичних, технічних, інформаційних і організаційних підходів. При цьому основу освітнього процесу у відкритій освіті становить цілеспрямована, контрольована, інтенсивна самостійна робота того, хто навчається, який може вчитися в зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом, маючи при собі комплект спеціальних засобів навчання і погоджену, можливість контакту з викладачем по телефону, факсу, електронною або звичайною поштою, а також з використанням особистого контакту.

Мета і принципи відкритої освіти орієнтовані на підготовку тих, хто навчається, до повноцінної і ефективної участі в суспільній і професійній областях в умовах ринкових відносин. Додання системі освіти якостей відкритої системи тягне кардинальну зміну її властивостей в напрямку більшої свободи при плануванні навчання, виборі місця, часу і темпу, в переході від принципу `освіта на все життя` до принципу` освіта через все життя`. На практиці ця система реалізується за допомогою мережевих технологій. Спочатку мережеві технології навчання набули широкого поширення серед представників тих вікових і соціальних груп, які змушені віддавати перевагу навчанню без відриву від основної трудової діяльності. Сьогодні відкрите і дистанційне навчання надає можливість різним групам населення за допомогою Інтернет отримати додаткову освіту.

За даними International Date Corporation, частка Інтернет-навчання на освітньому ринку зросла з 2% в 1998 р до 14% в 2003 р. Завдяки сучасним освітнім технологіям освітні установи США надають можливість навчання через всесвітню мережу. Якщо в

1998 р мережеве навчання пропонували 48% навчальних закладів, то в 2000 р вже 70%, а сьогодні багато університетів в США надають тільки мережеве навчання.

Враховуючи активний інформаційно-комунікаційний розвиток суспільства та діджиталізацію більшості сфер діяльності у ньому, закономірним є те, що в онлайн-сферу переходить велика кількість освітніх послуг. Це частково пов'язано і зі значними проблемами, з якими стикається традиційна освіта. Кожен прагне здобути вищу освіту, проте далеко не кожен потім працює за фахом. Проведене в 2018 році опитування показало, що в Україні більше половини громадян працюють не за своєю спеціальністю - 54,8 %, при цьому 9,9% не працюють за фахом через малу затребуваності професії. Інші 32,4% говорять, що просто не знайшли роботу за фахом. 19,4% українців не працюють за фахом, тому що їм не подобається обрана спеціальність, а 11,3% взагалі ніде не працюють.У промисловості зайнято 24% українських громадян. По 10% задіяні у торгівлі та транспорті [4].

Така ситуація змушує не лише шукачів роботи, але й роботодавців міняти свої пріоритети на ринку праці. Все частіше такі стандартні вимоги, як наявність диплому університету по профільній спеціальності вже не є актуальними, а особливо - у сферах, база знань яких повинна оновлюватись постійно (розробка програмного забезпечення, комп'ютерна інженерія тощо). На противагу, від потенційних співробітників роботодавці вимагають або наявність досвіду, що було доволі типовим і раніше, або наявність певних навичок, здобутих за допомогою різноманітних джерел. Одним із таких джерел і є освітні онлайн-платформи, які можуть забезпечити не лише необхідними навичками, але й, часто, - підтвердити рівень їх засвоєння відповідними сертифікатами.

Однією з найпопулярніших зарубіжних спільнот для онлайн-навчання - Skillshare. Створено її у 2010 році, спеціалізація - навчальні відео та курси на різноманітну тематику. Станом на початок 2020 року, платформа налічує понад 8 мільйонів "кріейторів" - користувачів, які діляться навчальними матеріалами.[5] Skillshare організовує курси з реклами, бізнесу, дизайну, моди та стилю, кіно та відео, приготування їжі та напоїв, музики, фотографії, ігор, технологій, написання публікацій, які часто викладають лідери галузі. Всі онлайн-курси можна розподіляти по часу самостійно [6].

Серед відомих інструкторів - Сет Годін (підприємництво), Джессіка Хіше (леттерінг), Young Guru (звукозапис), Юко Шимідзу (техніка чорнила та малювання), Марк Екко (підприємництво та створення бренду), Гарі Вайнерчук (стратегія соціальних медіа), Гай Кавасакі (підприємництво) та Паула Шер (графічний дизайн).

У червні 2018 року компанія запустила Skillshare Originals - колекцію курсів, підготовлену власною командою Skillshare [7]

Однією з найбільших переваг платформи є можливість вивчати не комплексні дисципліни, а конкретні необхідні навички, користуючись досвідом спеціалістів у цій галузі. Платформа отримує безліч позитивних відгуків від користувачів у мережі Інтернет та користується значним попитом людей, що займаються самоосвітою у різноманітних сферах.

У жовтні 2014 року в Україні з’явився громадський проект масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. Головною метою проекту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям. Крім того, Prometheus надає доступ до онлайн-курсів підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання [8]. Серед переваг виділяють те, що курси абсолютно безкоштовні та легкий доступ з будь-якого пристрою. Основними недоліками є те, сертифікат не гарантує наявність тих чи інших навичок, а також недостатня кількість спеціалізованих матеріалів вищого рівня складності.

Яскравим прикладом справді ефективної та популярної освітньої онлайн-платформи є Skillbox, яка випустила більш як 18 000 студентів за такими напрямками, як дизайн, маркетинг, програмування, управління проектами, IT і бізнес. Все навчання

організовується таким чином: студент дивиться відео-урок, виконує завдання, отримує відеоогляд своєї роботи з виділенням помилок, виправляє їх і рухається далі. По завершенню студенту надається можливість пройти реальне стажування або влаштуватися в успішну компанію. Серед переваг виділяють те, що всі викладачі мають великий практичний досвід, можливість навчання як новачків, так і професіоналів, зручність платформи з точки зору інтерфейсу. Недоліки - дуже висока вартість курсів [9].

Отже, можна зробити висновок, що використання освітніх онлайн-платформ - це сучасний та ефективний спосіб отримання необхідних знань та навичок. Враховуючи активний інформаційно-технологічний розвиток суспільства, знання, здобуті таким чином не лише допомагають у безпосередньому робочому процесі, однак і вважаються значною конкурентною перевагою при пошуку роботи на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Петрова Г.Н., Шемилина Е.М. Самоменеджмент педагога: теория и практика. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2014. 182 с.

2. Самоменеджмент студентов, или как успевать учиться с удовольствием и пользой для себя [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://sites.google.com/site/tdcent3/home/our-company/samomenedzment-studentov-ili-kak-uspevat-ucitsa-s-udovolstviem-i-polzoj-dla-seba

3. Ноздренко Е.А. Самоменеджмент в организации обучения студентов // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 1.; URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=93 (дата обращения: 21.03.2020).

4. Сколько украинцев работают по специальности [Електронний ресурс] / По материалам УБР // Finance.ua – независимый украинский финансовый портал. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://news.finance.ua/ru/news/-/429938/stalo-izvestno-skolko-ukraintsev-rabotayut-po-spetsialnosti.

5. Офіційний сайт Skillshare [Електронний ресурс] // Skillshare. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: join.skillshare.com.

6. Learn Online with Career Step, Lynda, Skillshare and Treehouse [Електронний ресурс] // Work From Home. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://www.workfromhomeme.com/learn-online-career-step-lynda-skillshare-treehouse/

7. Introducing Staff Picks & Skillshare Originals [Електронний ресурс] // Skillshare Blog. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.skillshare.com/blog/company/introducing-staff-picks-skillshare-originals

8. Старт проекту «Prometheus» [Електронний ресурс] // Internet archive WaybackMachine. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://web.archive.org/web/20150428023725/http://prometheus.org.ua/prometheus-start/.

9. О Skillbox [Електронний ресурс] // Skillbox. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://live.skillbox.ru/halfprice/.

Butenko N.Y.., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
pux_box@voliacable.com
Dmytro Shvydkyi, Nazarii Shyshuk
third-year higher education students
bachelor's Degree in «Business Organization Management»
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
shvydkyi@outlook.com
nazarii_shyshuk@icloud.com

DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ONLINE PLATFORM IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT

Summary. *It defines the essence and components of self-management as a modern tool for success in business and personal life. The components, advantages and disadvantages of self-management in the life of a modern student are characterized. Consideration is given to the use of modern educational technologies, including educational online platforms, as a direction for self-direction.*

Key words: *self-management, open education, online learning, online platform*

Востряков О.В., к.е.н., доцент,
декан факультету економіки та управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
ovostriakov@gmail.com

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОРАДЧИЙ КОМІТЕТ ЯК ПЛАТФОРМА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТУ З РОБОТОДАВЦЯМИ

Анотація. Тези присвячені необхідності формування ефективного механізму взаємодії закладу вищої освіти з роботодавцями. Одним з можливих варіантів такої взаємодії є створення професійного дорадчого комітету. Розглянуто його основну мету функціонування, завдання та формат роботи.
Ключові слова. Професійний дорадчий комітет, роботодавець, університет, стейкхолдер.

Актуальність. Успішність функціонування будь-якої господарюючої одиниці залежить від вміння сформувати ефективне партнерство зі своїми стейкхолдерами. Роботодавці та представники реального сектору економіки, як одні з замовників випускників університетів, виступають одними з ключових стейкхолдерів сучасного університету. Очевидно, що потреба ефективної взаємодії університетів з бізнесом не нова і проявляється в багатьох сферах діяльності.

Проте, реформа вітчизняної вищої освіти, запущена Законом України «Про вищу освіту» в 2014 році, з одного боку надала закладам вищої освіти нові можливості, а з іншого боку поставила їх перед новими викликами. Так, зокрема, відбувся перехід від галузевих стандартів вищої освіти, які передбачали формування однакового переліку дисциплін навчального плану за спеціальністю для всіх закладів вищої освіти, що здійснювали за нею підготовку, до стандартів вищої освіти, які передбачають визначення відповідного відсотку (залежно від освітнього рівня) програмних компетентностей та результатів навчання, які мають бути досягнуті в межах певної спеціальності, проте не передбачають фіксованого переліку освітніх компонентів. Ця регуляторна зміна суттєво підвищила рівень автономності університетів та можливість більш швидкої реакції на запити ринку праці, щодо підготовки спеціалістів за відповідними спеціалізаціями. Така ситуація загострила необхідність формування ще одного спектру взаємодії між бізнесом та університетом. Вище зазначене робить проблему пошуку нових форматів ефективної взаємодії університету з бізнесом однією з найактуальніших.

Постановка задачі. Однією з умов успішної конкуренції університету на ринку освітніх послуг є формування покращених механізмів адаптації змісту освіти до ринка праці. Перед університетами стоїть завдання пошуку можливостей взаємодії з роботодавцями, який би дозволяв представникам останніх брати участь у формуванні переліку та контенту освітніх програм, за якими здійснюється підготовка в університетах.

Законодавством передбачається можливість закладів вищої освіти утворювати на громадських засадах дорадчі (дорадчо-консультативні) органи з метою вироблення стратегії та напрямків провадження освітньої діяльності [1]. Таким чином, при університеті можливим є створення дорадчої структури складеної з представників бізнесу, яка б надавала консультації щодо наближення діяльності університету до потреб роботодавців. Враховуючи відсутність будь-яких додаткових регламентуючих норм, щодо функціонування таких органів, перед ЗВО стоїть завдання вибору концепції та можливого формату такого дорадчого органу, який би забезпечив ефективне вирішення поставлених вище завдань.

Результати. Для вирішення завдання налагодження співпраці з бізнесом щодо питань експертизи актуальності пропозиції пакету освітніх програм, за якими здійснюється підготовка та їх змістовного наповнення, в Київському національному економічному університеті імен Вадима Гетьмана було прийнято рішення про створення

Професійного дорадчого комітету (ПДК). Даний комітет має статус дорадчого органу, участь в якому є добровільною. Учасниками ПДК можуть бути фізичні особи, які є експертами у відповідних професійних сферах, та юридичні особи, участь яких в комітеті реалізовується через залучення їх співробітників-експертів до робочих органів комітету.

Метою діяльності ПДК є формування довготривалих ефективних і взаємовигідних зв'язків Університету з підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності та різних видів економічної діяльності як основи для підвищення ефективності наукових досліджень Університету та покращення якості підготовки здобувачів вищої освіти Університету шляхом формування у них актуальних професійних компетенцій та результатів навчання для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Завдання, що ставляться перед ПДК можна розділити на два рівні: університетський (участь у формування стратегії університету, ініціація відкриття нових освітніх програм та дисциплін, співпраця на рівні формування професійних стандартів, ініціація освітніх, наукових, соціальних проектів) та рівень спеціальності або факультетський рівень (експертиза освітніх програм та дисциплін, їх ініціація та розвиток, безпосередня участь представників бізнесу в реалізації освітніх програм). Розгорнутий перелік завдань, що ставляться перед ПДК запропонований нижче:

- взаємодія з підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності різних галузей економіки, галузевими асоціаціями, що сприятимуть належному виконанню функцій Комітету на постійній і взаємовигідній основі;
- участь у розробці стратегії розвитку Університету, формуванні напрямів академічної та дослідницької складової діяльності Університету;
- формування рекомендації щодо компетентностей, якими мають володіти випускники різних освітніх програм за різними спеціальностями (спеціалізаціями) та рівнями підготовки здобувачів вищої освіти;
- спільна розробка та проведення експертизи освітніх програм (освітньо-професійних та освітньо-наукових), внесення пропозицій щодо змісту, форм та методів підготовки здобувачів вищої освіти за окремими спеціальностями (спеціалізаціями), освітніми програмами, формами навчання, рівнями вищої освіти;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення освітніх програм, надання пропозицій щодо внесення змін у освітні програми, навчальні плани, робочі програми навчальних дисциплін фахової підготовки здобувачів вищої освіти;
- участь в освітньому процесі (проведення занять, підготовка актуальних практичних завдань, дослідницьких проектів, допомога у організації стажування науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти, участь в експертних комісіях на захисті курсових та кваліфікаційних робіт, професійне менторство тощо);
- участь у визначенні перспективних напрямків фундаментальних та прикладних наукових досліджень Університету, зокрема і тих, що фінансуються за кошти Державного бюджету України.

Не заважаючи на такий широкий перелік завдань, які можуть вирішуватись ПДК, ключовим з них, і тим що принципово відрізняє його від інших різноманітних структур взаємодії університету та бізнесу, є взаємодія представників університету та бізнесу в процесі реалізації освітніх програм. В процесі розробки та реалізації освітньої програми можна виділити три наступних етапи: ініціація/вдосконалення освітньої програми, її розробка та реалізація. В такому випадку основна роль учасників ПДК полягає в наступному:

- на етапі ініціації – визначення або корекція цінності освітньої програми для роботодавця;
- на етапі розробки – експертиза визначеного членами проектної групи набору компетентностей та результатів навчання і змістовного наповнення компонентів освітньої програми (навчальних дисциплін);

• на етапі реалізації – викладання і супроводження експертною спільнотою, участь в експертизі студентських робіт.

Структура ПДК передбачає формування поряд з загальним комітетом, підкомітетів за спеціальностями/спеціалізаціями, за якими здійснюється підготовка в університеті, що дозволить об'єднати експертів в відповідних сферах діяльності для проведення оцінки та надання рекомендацій щодо змісту освітнього контенту по відповідним освітнім програмам.

Періодичність проведення робочих зустрічей ПДК та його підкомітетів не регламентується і залежить від кількості, складності завдань, що стоять перед експертами та рівнем їх залученості до процесу. Передбачається проведення загальних зборів ПДК для обговорення загальноуніверситетської проблематики та рефлексії щодо результатів діяльності і проведення зустрічей членів підкомітетів для дебатування результатів експертизи освітніх програм та дисциплін.

Висновки. На наш погляд, запропонований формат співпраці представників бізнесу та університетів може дозволити підняти на новий рівень взаємодію роботодавців та академічної спільноти, що, в свою чергу, дозволить підвищити рівень задоволення представників ринку праці підготовкою випускників університетів. Очевидним наслідком цього буде зростання попиту з боку абітурієнтів на освітні програми, що пройшли експертизу бізнесу, а їх випускники мають високі показники працевлаштованості.

Об'єднання учасників професійного дорадчого комітету навколо експертизи освітніх програм буде мати широкий перелік додаткових синергічних ефектів (практична підготовка та стажування викладачів, працевлаштування випускників, спільні проекти тощо), що зробить його потужною платформою для реалізації стратегічного партнерства між освітою та бізнесом. Запропонований формат такого дорадчого органу є лише одним з можливих варіантів побудови такої взаємодії. Проте, не викликає сумнівів, що ті університети та компанії, що зможуть об'єднатись для вирішення завдань покращення якості практичної підготовки в університетах отримають відчутні конкурентні переваги в своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text. – Назва з екрану.

Vostriakov O.V., PhD.,
Assosiate Proffesor of Management Department, Dean of faculty f economics and management,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
ovostriakov@gmail.com

PROFESSIONAL ADVISORY COMMITTEE AS A PLATFORM OF EFFICIENT UNIVERSITY AND EMPLOYMENT INTERACTION

Summary. Theses are devoted to the necessity of forming an effective mechanism of interaction between higher education institutions and employers. One of the possible options for such interaction is the establishment of a professional advisory committee. Its basic purpose of functioning, tasks and format of work are considered.

Key words: Professional Advisory Committee, Employer, University, Stakeholder.

Gagnidze Ineza, Ph,D,
Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
ineza.gagnidze@tsu.ge

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES FOR RESPONDING THE CHALLENGES OF RESKILLING REVOLUTION

Abstract. Based on the reports by recognized research organizations and the opinions of famous authors, the paper explains the Role of Entrepreneurial Universities for the challenges of Reskilling Revolution. In addition, the recommendations that universities should take into account for responding the expected challenges are suggested.

Keywords: Reskilling Revolution, Education 4.0, Industry 4.0, entrepreneurial university.

In 2018 the World Economic Forum published several reports, where the main issues are connected with the Fourth Industrial Revolution (4IR). "Across all industries, by 2022, growth in emerging professions is set to increase their share of employment from 16% to 27% (11% growth) of the total employee base of company respondents, whereas the employment share of declining roles is set to decrease from currently 31% to 21% (10% decline)" (1, viii). "The estimates suggest that at least 54% of all employees will require reskilling and upskilling by 2022. Of these, over a third will require more than six months of additional training" *(2, 26).*

Based on the scientific papers by the researchers of various countries, OECD points out that "Some believe that 47% of all persons employed in the US are currently working in jobs that could be performed by computers and algorithms within the next 10 to 20 years (Frey and Osborne, 2013). Similar estimates are available for other countries, including Germany, where the estimate of the share of jobs at risk of automation is as high as 59% (Brzeski and Burk, 2015). For Europe as a whole, the share of jobs susceptible to automation ranges between 45% to more than 60%, with Southern European workforces facing the highest exposure to a potential automation (Bowles, 2014)" *(3,8)*

"A study by McKinsey & Company suggest that by 2030, up to 375 million workers will need to switch occupational categories due to automation and all workers will need to adapt to co-exist alongside increasingly capable machines. A 2017 McKinsey Global Institute survey reported that 62% of business executives believe that more than a quarter of their staff will need to be retrained in part because of automation and digital technologies" (4, 2).

With the purpose to prepare for the expected changes, the EU has developed two recommendations for education policy:

1. "Build a "European Coalition for Reskilling and Digitizing Industry" consisting of large European manufacturing companies which can help SMEs throughout the EU to develop their own reskilling programmes. The coalition would be modelled on the Digital Skills and Jobs Coalition;
2. Upgrade the network of Digital Innovation Hubs into a network for innovation and skills development and training. Digital Innovation Hubs can function as regional facilitators that bring together regional SMEs seeking reskilling opportunities and large companies in the European Coalition for Reskilling outlined in 1" (5,1).

The Report "Towards a Reskilling Revolution, developed by the World Economic Forum in collaboration with The Boston Consulting Group and Burning Glass Technologies, aims to help guide workers, companies, and governments to prioritize their actions, time and investments on focusing reskilling efforts efficiently and effectively" (7; 17). "To make reskilling real, and

prepare for accelerated structural change of the labour market, a wide range of stakeholders—governments, employers, individuals, educational institutions and labour unions, among others—will need to learn to come together, collaborate and pool their resources more than ever before" (6,18).

To emphasize the need for the above collaboration, the World Economic Forum has developed recommendations for three key stakeholders, in particular, for individuals, employers and policy-makers:

— For individuals, particularly those under risk of displacement, simply to remain employed will require engaging in lifelong learning and regular reskilling.

— For employers, investment in workforce reskilling and human capital development is a "no-regret action"—that is, it will be a beneficial investment even in the absence of skills shortages.

— For policy-makers, fostering continuous reskilling and lifelong learning across the economy will be critical in order to maintain a labour force with the tools needed to fuel inclusive economic growth and to ensure that companies can find workers with the skills needed to help them succeed and contribute their full potential to the economy and society (6,17).

A number of papers and reports are devoted to describing the skills that will be necessary for the employment of individuals in the near future. Top 10 trending skills determined by the World Economic Forum for 2022 are as follows: Analytical thinking and innovation; Active learning and learning strategies Creativity, originality and initiative Technology design and programming Critical thinking and analysis Complex problem-solving Leadership and social influence Emotional intelligence Reasoning, problem-solving and ideation Systems analysis and evaluation (1;12).

All the above proves that reform of the education system is vital for the country. While determining the policy, requirements of sustainable development and the circular economy, as well as digital challenges need to be taken into account (8). It is also worth noting that planning and implementation of the necessary changes need to be carried out on school level as well as on university and lifelong learning levels.

Eight critical characteristics in learning content and experiences have been identified to define high-quality learning in the Fourth Industrial Revolution—"Education 4.0". Namely: 1. Global citizenship skills; 2. Innovation and creativity skills: 3. Technology skills; 4. Interpersonal skills; 5. Personalized and self-paced learning; 6. Accessible and inclusive learning; 7. Problem-based and collaborative learning; 8. Lifelong and student-driven learning (9;4).

Through a global crowdsourcing campaign, the World Economic Forum identified 16 examples of schools, education programmes and school systems that are paving the way toward Education 4.0. These schools are selected both from developed and less developed countries such as Indonesia (2 schools); Kenia; Canada; Mali; Viet Nam; Spain; Finland; India; China; United States (2 schools); Peru; Oman; United Kingdom; Ecuador (9, 15-26).

In the reports and scientific papers on Reskilling Revolution it is strongly highlighted that "No single actor—a government, business, individual, educational institution or union, among others—can decisively impact all of the variables, or indeed any single one of them" (5, 1). This emphasizes the necessity of such space, where these parties can engage in effective dialogue. We consider that such space is created in entrepreneurial universities. Here it is possible to implement projects for innovative economic development with minimal risks, time and financial costs. Such universities create successful clusters around them (10-11).

Many universities have shifted to entrepreneurial models recently. This is substantiated by a large number of publications on this issue in the scientific field. Some of them provide analysis of the experience of the universities in several countries and management of innovation processes in these universities (12-19 and others). There are also some papers which discuss the case of only one university (20-24), etc.

We want to substantiate the effectiveness of the entrepreneurial university model based on the interesting statistics of Stanford University (USA). Located in the San Francisco Bay Area, Stanford University is a place of learning, discovery, expression and innovation. Stanford university is one of the most successful entrepreneurial universities in the world. Stanford alumni and faculty have created more than 39,900 companies since the 1930s. In 2017-18 Stanford University received $40.96 million in gross royalty revenue from 813 technologies. Fifty-three of the inventions generated $100,000 or more in royalties. Seven inventions generated $1 million or more. In 2017–18, the Office of Technology Licensing (OTL) concluded 150 new licenses. Stanford has 18 designated independent laboratories, centers and institutes that provide a physical and intellectual intersection between schools and disciplines. More than 2,700 scientists worldwide use the lab's facilities each year, and more than 700 scientific papers are published annually based on research at SLAC, which has earned four Nobel prizes (25).

Facing the 4th industrial and Reskilling revolutions, worldwide-recognized research centers forecast particularly high rates of economic development. There is no doubt that a small country like Georgia cannot determine trends in the development of the world economy. Therefore, given the above conditions, it is difficult to choose the right vector of development. We believe that for making the right choice several factors should be taken into consideration; in particular, elaboration and implementation of the education programs (26) and development of the sectors that will provide the possibility to adopt and introduce the new technologies created in the developed countries in Georgia should be supported (27-29); based on competitive advantages of Georgia production of inelastic demand goods should be focused on (30-32).

References

1. *The Future of Jobs Report* 2018, Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum. Committed to Improving the State of the World. ISBN 978-1-944835-18-7. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
2. *Globalization 4.0 Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. White Paper, April 2019, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Globalization_4.0_Call_for_Engagement.pdf
3. *FUTURE OF WORK AND SKILLS.* Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Paper presented at the 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group. 15-17 February 2017 Hamburg, Germany. file:///C:/Users/admin/Desktop/wcms_556984.pdf
4. The Future of Skills in the Age of 4th Industrial Revolution. Desire2Learn (D2L). file:///C:/Users/admin/Desktop/The-Future-of-Skills-Whitepaper-1.pdf
5. *Eight Futures of Work Scenarios and their Implications.* WeForum. In collaboration with The Boston Consulting Group. White Paper. January 2018. file:///C:/Users/admin/Desktop/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf
6. *Towards a Reskilling Revolution A Future of Jobs for All.* World Economic Forum. In collaboration with The Boston Consulting Group. Insight Report. January 2018 http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf
7. *Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work.* World Economic Forum Centre for New Economy and Society Insight Report. In collaboration with Boston Consulting Group.2019. ISBN: 978-2-940631-08-7. https://www.weforum.org/whitepapers/towards-a-reskilling-revolution-industry-led-action-for-the-future-of-work
8. *Gagnidze, I.* Future challenges and the problems of development of the Circular Economy Business models. Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference "BUSINESS STRATEGY: FUTUROLOGICAL CHALLENGES". ISBN 978–966–926–310–0. KNEU, Kyiv, 20-22 November. (2019) pp.13-18. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31848/sbfv_19_1.pdf?sequence=1
9. *Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution.* Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society. January 2020. file:///D:/Kyiv%20-%202019%20-%202020/Kyiv%20-%202020/WEF_Schools_of_the_Future_Report_2019.pdf
10. *Sepashvili, E.* Innovative Clusters – A Model for Rising International Competitiveness. E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, (2018), pp.219-221. ISBN 9788890824265 http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf#page=228
11. *Gagnidze, I.* From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach, *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 3, No. 2, (2018) pp.181–196. DOI: 10.1504/IJMABS.2018.10011650

12. *Meyers, A.D. & Pruthi, S.* Academic entrepreneurship, entrepreneurial universities and biotechnology. Journal of Commercial Biotechnology Vol. 17, No. 4 (2011), pp. 349 – 357, doi:10.1057/jcb.2011.22
13. *Fini, R., Fu, K., Mathisen, M.T., Rasmussen, E. & Wright, M.* Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: A longitudinal, multilevel, cross-country study, Springer. Small Business Economics Vol. 48, No. 2, 361-391, 2017, http://dx.doi.org/10.1007/s11187-016-9779-9
14. *Schoen, A., Potterie, B. P. & Henkel,J.:* Governance typology of universities' technology transfer processes. The Journal of Technology Transfer, Springer, Vol. 39, No. 3 (2014), pp. 435-453, DOI: 10.1007/s10961-012-9289-0
15. *Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. & Organ, D.:* Entrepreneurial universities in two European regions: a case study comparison. The Journal of Technology Transfer Vol. 39, No. 3 (2014), pp. 415-434, https://doi.org/10.1007/s10961-012-9287-2
16. *Sobolieva, T. & Lazarenko, Y.* Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation. Int. J. Economics and Business, Vol. XI, No. 2, (2019), pp.185-195. http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358
17. *Lekashvili, E.* E – Governance and Economics Curricula Modernization Needs at Tbilisi State University. IV International scientific and Practical Conference "Strategic Imperatives of Modern Management" (SIMM-2018), Kiev, Ukraine, (2018), pp.219-222. http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/24197/1/219-222.pdf
18. *Gagnidze,I. & Dominici, G.* Effectiveness of an Entrepreneurial Universities and Spin-offs: Experiences and Challenges. 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. *BOOK OF ABSTRACTS*, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, Ab.61 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=234
19. *Vesperi, W. & Gagnidze, I.* Rethink University system: towards Entrepreneurial University, E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, (2018), pp.210-211. http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf#page=219
20. *Riberio, A.T.V.B., Uechi, J.N. & Plonski G.A.* Building builders: entrepreneurship education from an ecosystem perspective at MIT. Triple Helix, Springer Open Vol. 5, No. 3 (2018), pp. 1-20, https://doi.org/10.1186/s40604-018-0051-y
21. *Dominici, G. and Levanti, G.* The incubation process for the creation of viable firms: The case of ARCA Consortium. Int. J. Markets and Business Systems, Vol. 1, No. 1 (2015), pp. 4–27, https://doi.org/10.1504/IJMABS.2015.070262
22. *Jacob, M., Lundqvist, M., & Hellsmark, H.* Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. Research Policy Vol. 32, No. 9 (2003), pp. 1555–1568, https://econpapers.repec.org/article/eeerespol/v_3a32_3ay_3a2003_3ai_3a9_3ap_3a1555-1568.htm
23. *Bramwell, A. & Wolfe, D.A.* Universities and Regional Economic Development: The Entrepreneurial University of Waterloo. Paper presented at Canadian Political Science Association (CPSA) Annual Conference , The University of Western Ontario London, Ontario June 2-4, 2005. https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2005/Bramwell.pdf
24. *Gogorishvili, I., Gagnidze, I. & Papachashvili, N.* Innovative Approaches in Higher Education System, 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. *BOOK OF ABSTRACTS*, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, Ab.56, (2019), http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=214
25. Stanford University https://facts.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/20/2019/02/stanford-facts-2019.pdf
26. Lekashvili, E. For the Study of development governmental strategy to support the entrepreneurial education in Georgia. THE 10TH ANNUAL EUROMED ACADEMY OF BUSINESS (EMAB) CONFERENCE Global and National Business Theories and Practice: Bridging the Past with the Future, Rome, September 13-15,2017, ISSN 2547-8516. pp.2180-2182; http://euromed2017.com/bop2017.pdf
27. *Papachashvili, N.* Industry 4.0 and its impact on the international trade. IV International scientific and Practical Conference "Strategic Imperatives of Modern Management" (SIMM-2018), Kiev, Ukraine, (2018), pp.444-453. http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/24244/1/444-453.pdf
28. *Zarkua, I.* Global Challenges and the Ways to Find Incentives for Innovations Development (Case of Georgia). Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference "BUSINESS STRATEGY: FUTUROLOGICAL CHALLENGES". ISBN 978–966–926–310–0. KNEU, Kyiv, 20-22 November. 2019, pp.489-495. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31971/sbfv_19_91.pdf?sequence=1
29. *Seturidze, R.* Role of the ERP systems in the successful management of Georgian companies. Book of Abstracts Business Systems Laboratory Review. ISBN 9788890824234. Vilnius, Lithuania. (2016). pp.191-194. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf
30. *Kharaishvili E.* Challenges for sustainable food security in Georgia, XV EAAE Congress in Parma: Towards Sustainable Agri-Food Systems: Balancing between Markets and Society, Parma, Italy, 29 August – 1

September
2017. https://www.researchgate.net/publication/319979747_Challenges_for_sustainable_food_security_in_Georgia
31. *Kharaishvili, E*. The Impact of Preferential Agro Credit on the Development of Agribusiness in Georgia, 2018. ECOFORUM. Volume 7, Issue 1(14), 2018. https://pdfs.semanticscholar.org/d909/d8c2582d1c53fbfa68fe4da78186a2792773.pdf
32. *Lazariashvili, T.* Advantages and Perspectives of Agribusiness Development in Georgia. IV International scientific and practical conference "Strategic Imperatives of Modern Management" (SIMM-2018), KNEY, Kiev, (2018), pp. 434-438 https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24242/434-438.pdf?sequence=1

Лігоненко Л.О. **,** д.е.н., проф.,
професор кафедри бізнес-еокономіки та підприємництво ,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
larisa.ligonenko@gmail.com

ДИЗАЙН В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: НОВІ ПРЕДМЕТНІ СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРМІНУ

Анотація. *Розкрито сучасне розуміння терміну «дизайн». Надана змістовна характеристика термінологічних конструкцій з його використанням, як набувають все ширшого поширення в управлінні бізнесом та бізнес-консультуванні , зокрема: стратегічний дизайн, організаційний дизайн, бізнес-дизайн. Запропоновано введення в науковий обіг нового терміну «дизайн розвитку» та розкрито його зміст.*

Ключові слова: *стратегічний дизайн, організаційний дизайн, бізнес-дизайн, дизайн розвитку.*

Актуальність. В сучасній науковій та періодичній літературі, бізнес-спілкуванні термін «дизайн» набуває все більшої популярності та починає вживатися (переходячи з іноземних джерел) в усе більш незвичних значеннях та сферах. Прослідковується зростаюча експансія дизайну в різні царини та сфери людської діяльності, зокрема в економічні дослідження та бізнес-практику. Це обумовлює доцільність наукового осмислення змістовних ознак даних термінологічних конструкцій, визначення сфер їх доцільного використання.

Постановка задачі (мета). На основі вивчення іноземної та вітчизняної літератури систематизувати наявні трактування термінів «стратегічний дизайн», «організаційний дизайн» та «бізнес-дизайн»; визначити інші можливі сфери використання дизайнерського підходу в бізнес-практиці.

Результати. В англомовній літературі термін «design» може мати різні конотації в різних сферах застосування та вживається у двох основних значеннях : як іменник та як дієслово. У першому випадку дизайн (іменник) тлумачиться як образ, план, програма, модель чого-небудь, за якими створюватиметься, удосконалюватиметься об'єкт або здійснюватиметься діяльність чи процес. У другому ж випадку дизайн (дієслово) розуміється як створення, розроблення, проектування, моделювання плану певного об'єкту або системи або здійснення діяльності або процесу.

Проведена автором систематизація та критичне оцінювання трактування терміну «дизайн» дозволяє констатувати, що в останнє десятиліття відбуваються істотні зрушення в трактуванні змісту терміну, сфера його використання систематично розширяється Дизайн визнається основним інструментом нової економіки, орієнтованої на покупця (споживача), оскільки ставить саме його в основу проектної діяльності. Сутнісними ознаками дизайну визнаються креативність, індивідуальність, інтелектуальність, стратегічність та іноваційність.

Розглядаючи існуючий досвід використання даного терміну в бізнес-практиці слід звернути увагу на наступні поки що незвичні для нас, але вже традиційні для західної практики терміни як «стратегічний», «організаційний» та «бізнес» дизайн.

Загальновідомою фахівцям є роль та значення школи дизайну (проектування, конструювання, моделювання) в становленні та розбудові системи стратегічного управління. Поширення та визнання ця наукова школа отримала в 1960-ті рокі завдяки працям її фундаторів : Ф. Селзника, А. Чандлера, С. Крістенсена, К. Ендрюса. В результаті сформувався процес (модель) побудови стратегії, яка розглядається як спроба досягнення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей організації. Ця модель, як відомо, передбачає: 1) аналіз зовнішнього середовища за допомогою виявлення можливостей і загроз, а також ключових факторів успіху; 2) аналіз внутрішнього середовища через визначення сильних і слабких сторін підприємства; 3) оцінку і вибір стратегії з урахуванням цінностей і соціальної відповідальності вищого керівництва; 4) вибір найкращого варіанта стратегії. Саме завдяки зусиллям цієї школи стратегічного управління була розроблена модель SWOT-аналізу, яка сьогодні є загальновизнаним (хрестоматійним) інструментом стратегічного управління. Незважаючи на активну критику школи дизайну (яка широко представлена в навчальній та науковій літературі, зокрема в [1]), слід визнати, що саме наробки дизайнерського (проектного) підходу сприяли подальшому розвитку наукового осмислення та виникненню сучасних шкіл стратегічного менеджменту.

Чіткого визначення терміну «стратегічний дизайн поки що не існує. Різні організації надають власні визначення, використовуючи цей термін для узагальнюючої характеристики консалтингової послуги, яку вони пропонують. Так, Хельсінкська лабораторія дизайну розкриваючи зміст цього терміну зазначає , що він допомагає лідерам різного рівня (від урядових до бізнес-структур) побачити «архітектуру проблем» та дозволяє сформулювати рекомендації стосовно найбільш комплексних рішень, які враховують усі аспекти проблеми [2]. Школа Стратегічного Дизайну ENDY ідентифікує стратегічний дизайн як «інструмент структурування, покращення та удосконалення бізнесу», позиціонує його як «новий підхід та встановлення внутрішніх та зовнішніх відповідностей бізнесу», як інструмент «знаходження балансу між можливостями організаціями, її пропозиціями та очікуваннями цільової аудиторії»[3]. Застосовуючи стратегічний дизайн фахівці цієї консалтингової структури аналізують як внутрішні данні компанії, так і формують комунікації з її споживачами та іншими стейкхолдерами, що на основі використання інструментарію дизайн-менеджменту, дозволяє творчо вирішувати будь-які проблеми бізнесу- від розробки ефективних стратегічних рішень, до пошуку шляхів розв’язання оперативних проблем та вузьких місць.

За часів нестабільної економічної ситуації, впливу руйнівних технологій, масштабної глобалізації та високої конкуренції багатьом власникам та керівникам бізнесу необхідно не тільки розробити якісну стратегію, але і адаптувати внутрішній устрій своєї організації до таких мінливих умов. З цією метою практикуючі фахівці та консалтингові структури все частіше починають брати на озброєння принципи дизайну при проектуванні організаційної побудови організації, формування структури організації, характеризуючи процес та результат такої діяльності терміном «організаційний дизайн».

Організаційний дизайн (або організаційне проектування), починаючи з середини 80-х років, розглядається закордонними дослідниками як творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [4]. За його допомогою має забезпечуватися єдність та сінергія усіх елементів організації як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Організаційний дизайн (або дизайн організації) визнається не просто мистецтвом побудови організаційної схеми (органіграми), візуалізації підпорядкування та підзвітності підрозділів, служб, посад окремих фахівців тощо. Він передбачає визначення ролей, ідентифікацію процесів і структур для забезпечення досягнення визначених цілей організації. Як вірно визначено в [5], «рішення, що стосуються формальної структури,

ролей та процесів, безпосередньо впливають на функціонування та успішність організації, а також на її здатність досягти свої стратегічні цілі». Проблеми внутрішнього дизайну бізнес-організації часто є найважчими та найболючішими проблемами, з якими стикаються керівники та персонал підприємства. Тому пошук адекватного організаційного дизайну є однією з постійних актуальних задач, успіх вирішення якої програмує результати господарювання, конкурентоспроможність тощо.

Одним з нових напрямів використання дизайнерських практик є бізнес-дизайн – набір методик та інструментів, які допомагають створювати, тестувати та покращувати бізнес-моделі. Як відомо, під бізнес-моделлю розуміється концептуальний опис підприємницької діяльності, базових засад та результатів її здійснення її здійснення. Завдяки роботах визнаних фундаторів бізнес-моделювання Олександра Остервальдера (2004) [6], Клейтона Кристенсена (2008) [7], Марка Джонсона (2010) [8] та інших, даний підхід набуває останній часом все більшої популярності як серед стартаперів, так і у діючих підприємців. Він дозволяє побачити картину бізнесу в цілому, виявити, проаналізувати та покращити зв'язки між продуктом, каналами збуту, партнерами, ресурсами, витрати та джерелами доходів компанії. Бізнес-дизайн допомагає знайти спільну мову власникам, фахівцями з виробництва, маркетингу та фінансів, оскільки в основу побудови бізнес-моделі покладено системний принцип: знання та розуміння свого клієнта (цільової аудиторії), ідентифікація його проблем та інтересів і на цій основі формування для нього ціннісної пропозиції, яка спонукає до купівлі (пропозиція Мафії), оскільки дозволяє розв'язати його проблеми за допомогою відповідного товару чи послуги. Сучасна типологія бізнес-моделей вельми різноманітна, що і потребує відповідно підготовленого фахівця - бізнес-дизайнера для оптимального проектування, поєднання, комбінування її складових елементів за-для забезпечення конкурентоспроможності та успішності розвитку бізнес-організації.

Розглянуті вище різновиди дизайну наочно демонструють процес експансії дизайну, розширення кола об'єктів, відносно яких застосовується методологія дизайн-мислення.

Можна запропонувати ще одну царину використання цієї методології – пошук ідей щодо шляхів та засобів забезпечення розвитку підприємства як засіб подолання існуючих проблем та знаходження відповідності між внутрішніми можливостями, зовнішніми очікуваннями та потребами. В такому контексті можна запропоновати введення в науковий обіг терміну «дизайн розвитку» або «проектування розвитку». Цим терміном пропонується характеризувати методологію (сукупність методів, практик та інструментів) за допомогою яких можна забезпечити ідентифікацію проблем бізнес-організації та ініціювання ідей, пропозицій та проектів різного спрямування та рівня складності, які спрямовані на гармонізації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства зад-ля забезпечення стійкого та довгострокового розвитку бізнес-організації. Термін «дизайн розвитку» пропонується розглядати як узагальнюючий по відношенню до попередньо розглянутих термінів, оскільки змістовно він охоплює не тільки проблематику стратегічного, організаційного та бізнес-дизайну, яка була розглянута вище, а й містить широкий простір пошуку нових ідей зад-ля забезпечення різних видів (проявів) розвитку організації.

Висновки. Сфера використання терміну «дизайн» та інструментарію дизайнерського підходу весь час розширюється, що обумовило поширення в бізнес-практиці таких термінів як «стратегічний дизайн», «організаційний дизайн», «бізнес-дизайн». Усі вони прагнуть на основі використання інструментарію творчості (креативності) розв'язати проблеми, які існують в межах бізнес-організації чи у процесах її взаємодії з зовнішнім оточенням, згенерувати нові ідеї, бізнес- пропозиції та проекти, спрямовані на їх подолання. Запропонований термін «дизайн розвитку» доповнює та систематизує цей термінологічний ряд, оскільки дозволяє ємко представити методологію генерування різноманітних ідей та проектів, реалізація яких забезпечить сталий та довгостроковий розвиток бізнес-організації.

Список використаних джерел

1. *Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління / О. Є. Кононова // Технологический аудит и резервы производства. - 2016. - № 5(4). - С. 24-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5%284%29__6*
2. *Whatis Strategic Design?".HelsinkiDesignLab, Sitra // http://www.helsinkidesignlab.org/*
3. *Что такое стратегический дизайн и как он улучшит твой бизнес на 36-градусов//https://endylab.ru*
4. *HenryMintzberg (1983). Structureinfives: designin geffective organizations. Prentice-Hall.*
5. *www.bcg.com [Електронний ресурс] – [Інтернет-портал] Режим доступу: https://www.bcg.com/publications/2016/people-organization-new-approach-organization-design.aspx*
6. *А.Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер.Ю. Н. Караулов, В. В. Леденева. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 288 с.*
7. *Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann.Reinventing Your Business Model (англ.). Harvard Business Review(12-2008).*
8. *Marc W. Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. — Harvard Business Press, 2010. — 208 с.*

Ligonenko Larisa
Doctor of Economics, Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
larisa.ligonenko@gmail.com

BUSINESS MANAGEMENT DESIGN: NEW SUBJECT MATTERS OF TERM USE

Summary. *A modern understanding of the term "design" is disclosed. Content description provided terminological constructs with its use as they are becoming more widespread in business management and business consulting, including: strategic design, organizational design, business design. Suggested introduction of a new term "development design" into the scientific circulation and its meaning is disclosed.*

Keywords*: strategic design, organizational design, business design, development design.*

Лугонич Мария, Владана Лилич, Оля Арсениевич
Факультет бизнеса и права, Университет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
marija.lugonjic@gmail.com
Факультет бизнеса и права, Университет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
vladana.lilic@fpsp.edu.rs
Факультет бизнеса и права, Университет «Унион-Никола Тесла», Белград, Сербия,
olja.arsenijevic@fpsp.edu.rs

НЕПРЕРЫВНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР ВЫБРАННЫХ СТРАН

Аннотация. *Мы являемся свидетелями того времени, когда общество терпит ряд трансформаций. В новую эпоху знания признаются и поддерживается непрерывное образование, потому что знания являются движущей силой 21-го века. Через образование и развитие здравоохранения своих граждан, государство хочет улучшить и установить новые ценности. Важный шаг в этом - сократить различия в уровне знаний людей, а также улучшить условия жизни сообщества.*

Индивидуальное профессиональное развитие комплемантарное с коллективной перспективой. Врачи с сотрудниками должны быть мотивированы на продолжение медицинского образования, потому что это их профессиональное и этическое обязательство перед пациентами.

Обращение Всемирной организации здравоохранения World Helt Organization WHO «Здоровье для всех» представляет улучшение качества медицинской помощи в соответствии с социально-экономическими условиями страны.

Непрерывное медицинское образование (НМО) становится минимальным условием для адаптации к сегодняшним изменениям и достижениям успеха в профессиональной и личной сферах. Кредо Continuing Medical Education представляет обновление знаний, навыков и кооперативности для улучшения практики врачей и сотрудников.

Целью данного доклада является сравнительный анализ НМО в Сербии, Европейском Союзе, США, Российской Федерации и Иране, чтобы продемонстрировать лучшие практики и предоставить рекомендации по их внедрению, при значительном участии пациентов в принятии решений. Это означает, что существует необходимость в продвижении здравоохранения на национальном и международном уровнях при полном уважении поликультурных различий этих стран.

Ключевые слова: *медицинские работники, непрерывное медицинское образование, здравоохранение.*

Введение.

Образование играет важную роль в каждом обществе, потому что через образование общество влияет на будущее поколения молодежи. Это подтверждает нам, что образование основано на истории знаний и истории общества. Государство определяет социальные нормы и ценности через образование. Образованием своих граждан, государство стремится укрепить справедливость, терпимость, равенство и конструктивное общение, таким образом, включив перспективу непрерывного образования.

Тем не менее, преподаватели университетов, их студенты и все медицинские работники сталкиваются с трудностями при определении этой концепции самостоятельно. Сравнительным обзором профессионального развития врачей и их сотрудников, мы понимаем, что это нелегко, особенно на международном уровне. Профессиональная ответственность крайне важна для врачей, чтобы улучшить свои знания, практику и навыки, потому что их пациенты ожидают этого.

Continuing Medical Education - непрерывное медицинское образование (НМО) врачей и их сотрудников - это поощрение личного, профессионального и научного потенциала в целях здравоохранения всего общества.

Непрерывное медицинское образование должно соответствовать MCI Medical Instruction - медицинским правилам и подготовке медицинских работников. Вот почему возникает вопрос: «Должны ли программы НМО быть обязательными или добровольными?» Качество медицинского образования находится под пристальным вниманием пациентов во всем мире.

НМО - это поддержание профессиональной компетентности в обществе, характеризующейся быстрыми изменениями, перегрузкой навязывания общественных и личных ожиданий и требований. Студенты-медики должны учиться тому, что им нужно учить, а по окончании обучения они сами должны отвечать за свое обучение в течение всей жизни. Врач должен поощрять инициативу по повышению личной и социальной осведомленности, уделяя особое внимание поставленным и достигнутым целям [5].

В последнее время акцент делался на качестве программы, которая должна быть более комплекснной для непрерывного профессионального развития - Continuos Professional Development. Эта программа должна предоставлять самые современные знания, современные методы лечения, о которых следует сообщать врачам и их сотрудникам, которые будут применять их в своей повседневной практике.

Наиболее распространенный способ передачи знаний - это семинары, встречи экспертов, на которых в зависимости от уровня и объема знаний они получают баллы, которые добавляются к ранее приобретенным баллам в течение определенного периода времени. Все врачи и медицинские работники должны набрать определенное количество баллов за определенный период времени, чтобы они могли практиковать медицинскую деятельность.

Координация на международном уровне очень сложна. Эта роль была предоставлена Комиссией по связям с медицинским образованием The Liaison Commmittee of of Medical Education (LCME) в 2004 году, когда она утвердила стандарты аккредитации, которые должны способствовать гибкости и инновациям в обучении, необходимых для непрерывного медицинского образования врачей.

Результаты.

США

Совет по аккредитации и медицинскому образованию в США - The Accreditation Cauncil of Graduente Medical Education ACGME рекомендует поддержание сертифицированной программы т.е участие врачей в программе непрерывного образования. В США ясно, кто хочет заниматься медициной профессионально, должен совершенствоваться и инвестировать в себя. Профессионал или нет, выбора нет. Только те, кто, точно соответствуют требованиям НМО занимают место среди профессиональных врачей. Расходы на НМО несут врачи, независимо от того, посещают ли они учебную программу в университете, колледже, школе или другом учебном заведении. Это единственный способ в США для врачей повысить свою квалификацию.

ЕВРОПА

Европейскому союзу пока не удалось примирить различия, которые он унаследовал от своих членов. Определены только «общие» условия.

Европейский союз медицинских специалистов (Europen Union of Medical Specialistis UEMS) по-прежнему имеет значительные различия между отдельными государствами-членами ЕС даже сегодня. Действительными членами альянса являются: Австрия, Словения, Финляндия, Ирландия, Нидерланды, Чехия, Великобритания, Греция, Литва, Португалия, Испания, Бельгия, Дания, Венгрия, Италия, Словакия, Кипр, Германия, Исландия, Люксембург, Норвегия, Франция, Швеция, Эстония, Латвия, Польша, Швейцария и Мальта. Ассоциированными членами являются: Турция, Румыния, Хорватия, Азейрбедан, в то время как Израиль является страной-наблюдателем.

Европейская система позволяет чтобы любая научная или профессиональная встреча была частью системы НМО. В Европе участие врачей и медицинских работников является добровольным. Европейский союз медицинских специалистов совместно с Комитетом европейских врачей приняли решение о наличии лицензии. Это означает, что у врачей есть этическое обязательство продлеваться свои лицензии на фиксированный период от пять или семь лет. Но, со временем выясняется, что «моральная ответственность недостаточна».

ИРАН

Университет медицинских наук Хамедан (1) Иран - Модуль самообучения (Self Learning Module SLM)

Согласно результатам, использование модуля SLM может помочь студентам улучшить качество клинической компетенции. Медицинские техники должны быть надлежащим образом ориентированы и направлены правильно на возможности и преимущества модулей самообучения. SLM - предназначены для самостоятельного обучения. Они характеризуются гибкостью, доступностью, мобильностью и легкостью программы и они мотивировали студентов работать и учиться больше. Программа модуля самообучения SLM доказала и свою экономическую эффективность [1].

Модули содержали основные презентации, видео материалы, которые имели преимущество повторяться более одного раза. Дополнительные ресурсы были книги, адреса веб-сайтов, а также почтовые адреса и номера телефонов, которые были необходимы для клинических навыков. Интерактивные компоненты разработаны для того, чтобы быть более эффективными.

Несмотря на это, обучение в области медицинского образования стало препятствием для Computer Assisted Instruction CAI - компьютерное обучение оставалось препятствием для широкого использования. Рекомендуется, чтобы CAI являлся дополнением к традиционному обучению - лицом к лицу. Все это может быть предложением для дальнейших исследований[4].

Медицинским работникам важно знать управлять информационными системами, базовой концепцией системы, контролировать доступ к системе и знать о важности конфиденциальности данных и политики конфиденциальности пациентов.

Стандартный модуль European Computer Driving Licence ECDL - Использование информационной системы здравоохранения предназначено исключительно для медицинских работников, которые каким-либо образом связаны с пациентами, их информациями от врачей, медсестер, и в связи с администрацией. Успешное освоение этого модуля всеми работниками здравоохранения улучшит профессиональное образование.

Использование информационной системы здравоохранения полностью соответствует этическим нормам, правилам и положениям, установленным Министерством здравоохранения этой страны.

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Национальное здравоохранение в Российской Федерации в современных условиях осуществляет мониторинг врачей-специалистов и несет прямую ответственность за повышение уровня работы и качества обслуживания пациентов.

Исследование было проведено Первым Московским институтом профессионального образования им. И.М. Сеченов. IMS - это система непрерывного медицинского образования, основанная на профессионально значимом повышении роли врачей в самообразовании в современных условиях. В исследовании приняли участие 56 специалистов из разных областей медицины и специальностей. Врачи, которым не хватало необходимых условий, составили 29%. Врачи, которые регулярно занимались отслеживанием профессиональной подготовки, повышали профессиональную компетентность на 73%. Врачи, которые были активно вовлечены, составили 32%. Основными источниками непрерывного медицинского образования является изучение медицинской литературы - 71%. Даже 88% не смогли ответить, как спланировать это заранее и какие действия предпринять.

В 2009 году Курухина представила данные в своем дисертационном исследовании: только 63% врачей читают медицинскую специальную литературу. Основными источниками новой профессиональной информации, в 70% случаев являются семинары и конференции, проводимые в их городе, 66% посещают программы повышения квалификации, а 8% врачей пишут и публикуют статьи в научных журналах в течение года.

Образовательные мероприятия включают семинары, конференции, публикацию научных статей, разработку и обучение для внедрения новых методов диагностики. Практические занятия проводятся в центре симуляции или на рабочем месте через стажировки.

Право на осуществление медицинской деятельности в Российской Федерации регулируется Законом 323 - ФЗ. В течение пяти лет независимой профессиональной деятельности медицинский работник накапливает баллы, которые представляют накопленную профессиональную деятельность в НМО - системе подготовки врачей. Закон обязывает их быть внимательными, честными и заботливыми к пациентам во время их профессиональной деятельности и проявлять уважение к каждой человеческой жизни, сохраняя медицинскую тайну. Также, желательно чтобы они проявляли благодарность и уважение к своим наставникам, были дружелюбны к своим коллегам и более требовательны к студентам, с целью сохранения и развития благородных традиций медицины [10].

Планируется установить минимальный стандарт образовательной деятельности в течение пяти лет и 250 баллов. Врачи должны зарабатывать 50 баллов в год в программах повышения квалификации. После пяти лет медицинские работники проходят сертификационную подготовку. Непрерывное медицинское образование не может быть

произвольным, как и любой другой организационный процесс. Все заранее нужно контролировать. Образование в Российской Федерации регулируется законом 323 - ФЗ ст.2 и должно быть единым. В качестве рекомендации: разрешить и обеспечить врачам непрерывное образование на рабочем месте, оборудовать их профессиональной литературой, а библиотеки должны быть оснащены компьютерами с доступом в Интернет.

РЕСПУБЛИКА СЕРБИЯ

Часто не понимается разница между аккредитацией и лицензией врача. Очень важно, чтобы медицинское учреждение, будь то первичное, вторичное или третичное медицинское обслуживание, будь то в частном или государственном секторе, обладало независимой аккредитацией для своей самостоятельной работы, а врачи и медицинские работники были лицензированы.

Аккредитация медицинского учреждения является признанием и верификацией соблюдения эксплицитно законом ограниченных стандартов. Эти стандарты следуют за процессом лечения пациента с момента его поступления в поликлинику, планирования и проведения до окончания лечения. Решения об аккредитации выдаются на срок 1, 3, 5 и 7 лет, так как ожидается улучшение системы, качества работы этих медицинских учреждений.

Врачи и медицинские работники, а также их сотрудники зарабатывают баллы через аккредитованные программы непрерывного образования для получения и продления лицензий Сербской медицинской палаты и Палаты медсестер и техников здравоохранения Сербии. Устав устанавливает условия для выдачи, возобновления и отзыва лицензии на самостоятельную работу [9].

Палата выдает лицензию медицинскому работнику, который является членом палаты и сдал профессиональный экзамен. Процесс продления лицензии требует, чтобы поставщик медицинских услуг заработал 140 кредитов в рамках аккредитованных программ в процессе непрерывного медицинского образования. Программа должна быть связана с профессиональной деятельностью, которую выполняет медицинский работник [6, 8].

Отзыв лицензии может быть временным или постоянным. Компетентная палата может временно отозвать лицензию у медицинского работника в случае, если поставщик медицинских услуг не продлил лицензию в соответствии с предписанным законом, или в случае, если медицинский работник допустил профессиональную ошибку или нарушение профессиональной обязанности. Постоянный отзыв лицензии может иметь место в случае, если поставщик медицинских услуг отозван по решению суда из-за серьезного преступления против здоровья человека.

Выводы.

Пациенты, где бы они ни находились, ожидают, что их врач будет внимателен и честен в своей профессиональной деятельности, и что, он проявит уважение и заботу о их жизни и здоровье. Также ожидается, что врачи будут порядочны и даже дружелюбны по отношению к своим коллегам и сотрудникам, чтобы они могли вместе развивать благородство медицинской науки.

Постоянное профессиональное развитие становится императивом современной медицины.

НМО должно быть хорошо спланировано для удовлетворения потребностей врачей и их сотрудников. Медицинские факультеты и социальная общность должны улучшить качество работы и образования. Необходимо связать больше программ с рабочими местами врачей и их сотрудников. Такой способ работы становится видимым для пациентов а одновременно он хорошо спланирован без потери времени и дополнительных ресурсов.

На практике доказано, что диагностика и лечение пациента не являются научным экспериментом, в котором контролируются все начальные условия, но большинство аспектов отклоняются от теории. Расширение границ здравоохранения посредством непрерывного медицинского образования представляет собой новый критерий в ходе лечения и ухода за пациентами.

Врачи должны в своей повседневной клинической работе, активно включать пациентов в принятие решений, поскольку решение и результат лечения частично зависят от них самих. Совместные решения врачей и пациентов, в отличие от указа врачей от имени пациентов, приобретают все большее значение в здравоохранении.

Мы должны помогать врачам, потому что они сталкиваются с серьезными вызовами, такими как плохая грамотность в отношении здоровья, у некоторых пациентов есть проблемма гендерного равенства, поскольку у них традиционно нет возможности самостоятельного принятия решения.

Менеджеры должны предоставить и сформировать команды для программ мотивации врачей, для освоения новых программ, обучений и усовершенствований.

Литература:

1. *Hamsedan University of Medical Sciens, Hamedan, Iran, http://en.umsha.ac.ir/*
2. *Hassan M, Prathibha V: Self-directed Learning in Health Professions Education, Annals, Academy of Medicine, Singapore, http://annals.edu.sg/PDF/37VolNo7Jul2008/V37N7p580.pdf*
3. *Herrick CA, Jenkins TB, Carlson JH: Using self-directed learning modules. A literature review., Journal of Nursing Staff Development, Mar-Apr;14(2), 1998.*
4. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/journals/1516/*
5. *Jovanović S., Protić M, Jovanović Lj, Bogdanović-Živkov M.: Kontinuirana medicinska edukacija kod nas i u svetu, Tehnički medicinski glasnik, No1-2 (31) 2006.*
6. *Lekarska komora Srbije: http://www.lks.org.rs/content/cid189/najcesce-postavljena-pitanja*
7. *Ministarstvo zdravlja Republike Srbije: https://www.zdravlje.gov.rs/*
8. *Online platforma za kontinuiranu medicinsku edukaciju, https://www.pkme.rs/*
9. *Službeni glasnik Republike Srbije br. 102/2015 https://www.paragraf.rs/glasila/rs/sluzbeni-glasnik-republike-srbije-102-2015.html*
10. *Трегубов В.Н., Сизова Ж.М: Формирование индивидуальной траектории самообразования врача-специалиста в системе непрерывного медицинского образования, Медицинское образование и професионалное развитие, No4 (18) 2014.*
11. *Web portal Kontinuirana medicinska edukacija https://medicinska-edukacija.com/*

Kutateladze Mariam, PHD student
Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
mari_q4@yahoo.com

IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES ON HOTEL PERFORMANCE (GEORGIAN PERSPECTIVE)

Annotation: *The current article is devoted to the importance and role of skilled and professional employees in the hospitality industry. In that sense the significance of knowledge management strategies is discussed. The research is based on the literature review of knowledge management strategies and its impact on the hotel performance. Structured interviews were used to elicit information from managerial employees and questionnaires were administered to non-managerial employees in the four brand hotels located in Tbilisi. The research revealed the positive impact of knowledge management strategies in particular trainings on the existing less experienced employees in the highly competitive environment of the county Georgia.*

Keywords: *Knowledge Management, Hotel Performance, Employee Trainings*

Introduction. The fast pace of tourism industry development and increased numbers of international tourists haveboomed openings of international brand hotels in the city and regions of the country Georgia. In the recent years the following international hotel chains have emerged on the market: Marriott International, Radisson Hotel Group, Millenium Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group, Best Western Hotels & Resort, Wyndham Hotels and Resorts, AccorHotels, Hilton and etc. The international brand hotels consist of 12% which is 34 hotels with 4,380 bedrooms. The biggest number of 80% is located in Tbilisi and Batumi. By the end of 2019-2020 years is planned to finish constructions of the hotels with additional 27,400 bedrooms [9]. The existing situation increases demand for the skillful employees, since the qualification and experience of the employees make influence on the hotel success and less qualified employees create challenges for the increased numbers of the hotels and future projects.

Purpose. The purpose of thegiven paper is to find different ways and solutions for the increasing qualification of the employees in the highly competitive environment. The current issue was discussed based on the literature review of knowledge management strategies and according to the practical analysis of the brand hotels located in Tbilisi, Georgia.

DiscussionofTheResults

The role of employees for the success of the hotel: theoretical aspects and practical implications. The key characteristic of the hotel industry is communication between people. The hospitality industry is the social phenomenon that involves relationships between people. By its nature the operations of the mentioned industry are open, customers are interacting with employees during the service delivery process.Employee behavior and approaches play a critical role in enhancing quality of hospitality products and services [17].According to the researchers in the highly competitive environment hotels should rethink their current performance measurement based on financial to a more balanced measurement which has both financial and non-financial dimensions[1],[11],[5]. Employee satisfaction play important role in the performance measurement [6]. Study reveals that non-financial performance measures (i.e., the learning and growth perspective, internal process perspective, and customer perspective) not only directly influence the financial performance measures, but also indirectly affect performance through the cause-and-effect relationships among different perspectives [12]. Organizational learning, innovation and creativity are important indicators of any organization performance [18],[13], [20],[7]

Knowledge Management Strategies and Concepts. Knowledge management (KM) emerged over the last decade to become one of the most important management concepts. Effective knowledge management concepts help organizations to gain sustainable competitive advantage from knowledge of competitors, customers, products, processes, past success and failures are considered as an asset for the organization's success in the twenty–first century. According to the knowledge management perspective, people and their skills and abilities represent the only resource that cannot readily reproduce by a firm's competitors if it is deemed to be a source of competitive advantage [19]. Effective KM strategies aim to get the right knowledge to the right people at the right time, which enables employees to have relevant knowledge that will lead to improved organizational performance [22]. There are differences between explicit and tacit knowledge by suggesting that explicit knowledge is formal knowledge that can be packed as information and can be found in the documents of an organization such as reports, articles, manuals and software, etc. And tacit knowledge is personal knowledge implanted in individual experience and is shared and exchanged through direct eye to eye contact. There are also challenges in hospitality organizations when employees are unwilling to share their knowledge freely. They feel that their special knowledge is the very reason why they are important to the company and why the organization keeps them employed [25]. Researchers recommend that employee training, knowledge retention and involvement in the decision making process are crucial in KM. Management aim to give employees a sense of security, motivated through incentives, training and empowered with authority to ensure successful KM. By having

an efficient knowledge storage system and intelligent distribution process, the whole organization can learn from individuals and from groups working within the organization [3] . Among KM strategies, training and development play a crucial part of the transferring knowledge from individuals to groups, it is called tacit knowledge which is shared and exchanged through direct eye to eye contact[25].

Employee Trainings. The success of organizations' dependence on its knowledgeable, skilled as well as experienced workforce. Therefore, in order to maintain sustainability, organizations must see continuous employee training and development as invaluable. Training and development are very essential at all employee levels, due to the reason that skills erode and become obsolete over a period of time and has to be replenished [21].Training is the organized way in which organizations provide development and enhance quality of new and existing employees. Training is viewed as a systematic approach to learning and development that improve individual, group and organization [10].Organizations provide employees with development programs in order to enhance their capabilities. Thus, organizations need to invest in continuous employee development in order to maintain employees as well as the organization's success [15]. Training has been invaluable in increasing productivity of organizations. It does not only enhance employees resourcefully, but also provides them with an opportunity to virtually learn their jobs and perform more competently. Hence, increasing not only employee productivity, but also organizations' productivity. Various researches indicate the positive impact of training on employees' productivity. Training affects employees' behavior and their working skills which results in employees enhanced performance as well as constructive changes [23]. Training is an instrument that fundamentally affects the successful accomplishment of the organizations' goals and objectives [16], [4], [24]. Training and development has a positive impact on the employees to carry out their work more effectively, increasing their interpersonal and technical abilities, teamwork, job confidence and work motivation[14].

Design and results of knowledge management strategies in brand hotels of Tbilisi, Georgia.For solving the problem regarding to the shortage of qualified employees on the marketin country Georgia qualitative research method was conducted in the four brand hotels. The research was based on people's opinions on the issues of knowledge management. The researcher made use of a case study and a case study is holistic as the researcher managed to preserve the wholeness, unity and integrity of the environment where the research took place [2].The research made use of 4 brand hotels located in Tbilisi, Georgia. The names of the hotels will not be revealed due to issues of confidentiality and anonymity. Questionnaires were used for non-managerial employees and structured interviews for management, which were 15 minutes long. Stratified random sampling was employed were respondents were divided into strata's as there were managerial employees and non-managerial employees as it assist in getting reliable and valid information. A sample size of a fifty (50) respondents was used out of a total population of 200 in the in all the 4 hotels. The respondents included 15 managerial and 35 non-managerial employees. Primary and secondary sources of data were used in the research. The researcher used the thematic method of data analysis was themes were derived from the objectives. The research was limited to the hospitality industry and further research on other industries inGeorgia can be of benefit. Findings and Discussion The findings below were derived from the questionnaires distributed to non-managerial employees and the interviews carried out by managerial employees. As alluded earlier the data collected was arranged into themes based on the objective of the research. The research revealed that from knowledge management strategies reward and recognition policy was pointed out by 80% of the managerial staff of the interviews conducted in all the hotels that reward and recognition is one of the strategies employed by the organization in knowledge management. The fact that the organization has a sound reward and recognition policies, they managed to attract, retain and motivate employees and this contributes to new idea generation through team working and retain the existing knowledge. Reward and recognition enable individuals to demonstrate a commitment to

continuous learning to be awarded extra learning time, which could be used to invest in further learning [5].From the non-managerial respondents, 68% pointed out that the hotel gives them the opportunity to acquire more knowledge and gain experience. Managerial employees have confirmed the shortage of trained employees on the market and they also pined out about the following problem: local universities supply them with the students who have only theoretical education but they do not have enough skills for the practical work. From above mentioned, we can bring here the statement that for the innovative way of economic development, effective connection between educational, scientific and business institutions are established in the educational universities [8]. There isa shortage of specific entrepreneurial universities in Georgia. From managerial interviews 80% confirmed the importance and impact of knowledge management strategies on employee qualifications. As they have confirmed trained and motivated employees were innovative and their attitude, behavior positively influenced on the guest satisfaction.

Conclusions. The current research has proven the positive impact of knowledge management strategies in particular trainingsin the hotel performance. Since hotel performance is strongly dependable on the performance of the employees, according to this research well educated, trained employees perform better and create a high quality of service which leads to the guest satisfaction. Therefore, for the companiesusing knowledge management strategies present important competitive tool. For choosing the right knowledge management strategy by the company depends on the different factors. The lack of specific educational universities, non experienced workforce and high demand on the market have revealed the importance of choosing strategy which will havea positive effect in a short time period. According to the research from knowledge managements strategies in particular trainingswere the best solution for creating experienced employees, which will positively influence on the hotel performance in a short time period in the country Georgia.

References

1.Atkinson, H., & Brander-Brown, J. Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2001, 13 (3), 128-135.

2.Bhattacharya, D. (2003). Research Methodology. Anaraga Join: New Delhi.

3. Chong, S., & Choi, Y. Critical factors in the successful implementation of knowledge management. J Know: Manage Practice (2005).

4. Colombo, Emilio & Stanca, Luca. "The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms, Available at SSRN (2008).

5.Evans, N. Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2005, 17 (5), 376-390

6.Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., & Voss, C. Performance Measurement in Service Businesses. London: LIMA (1991).

7. Folen, P,, Jagdev, H., & Browne, J., Providing for Inter-organizational Performance measurement:Challenges and Concepts. Proceedings of the 4th International Workshop on Performance Measurement Bordeaux, France 27/28th June (2005).

8. Gagnidze,I. & Dominici, G. Effectiveness of an Entrepreneurial Universities and Spin-offs: Experiences and Challenges. 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. BOOK OF ABSTRACTS, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy (2019) Ab.61 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=234

9.Georgian National Tourism Administration [online]https://gnta.ge/statistics/?fbclid=IwAR2FfYcJrNsUncrVuGdpOBG80bBdTqYCGlmMkOBEKf9T-xJAfno8Q_cq2D0(accessed 17.03.2020).

10. Goldstein, IL, Ford, JK. Training in Organizations. Belmont, CA: Wadsworth. 4th ed (2002).

11. Harris, P.J., & Mongiello, M. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices & company profiles. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2001, 13 (3), 120-127

12.Huang, H., Chu, W. & Wang W. Strategic Performance Measurement and Value Drivers: Evidence from International Tourist Hotels in an Emerging Economy. Service Industries Journal, 2007, 27 (8), 1111–1128.

13.Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. Accounting Horizons, 2001, 15 (1), 87-104

14.Kate Hutchings, Cherrie J. Zhu, Brain K, Cooper, Yiming Zhang and Sijun Shao "Perceptions of the effectiveness of training and development of „grey-collar" workers in the People's Republic of China". Human Resource Development International, 2009, Vol.12, No.3, pp 279-296

15,Khawaja & Nadeem. "Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study". European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.5, No.2, (2013).

16.Konings, Jozef & Vanormelingen, Stijn. "The Impact of training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence". Discussion paper No. 244, Available at SSRN (2009).

17.Lashley, C. & Morrison, A. In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates Oxford: Butterworth Heinemann (2000).

18.Lynch, R. & Cross, K. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell, Oxford (1995).

19.McElivy, S.K. & Chakravarthy, B. 'The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge', Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, pp.285–306.

20.Neely, A. The performance measurement revolution: Why now & what next? International Journal of Operations & Production Management,1999, 19 (2), 205-228.

21.Nishtha, L., & Amit, M. "How Training Jump-Starts Employee Performance", Indian Management, 2010, Vol 49 (6), pp: 14-18

22.O'Dell, C., & Grayson, C. J. If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice. New York: Free Press (1998).

23.Satterfield JM, Hughes E. "Emotion skills training for medical students: a systematic review". MedicalEducation, 41:935–41Takeuchi. The Knowledge-Creating Company. New York, Oxford: Oxford University Press (1995).

24.Sepulveda, Facundo."Training and Productivity: Evidence for US Manufacturing Industries" Available at SSRN. (2005).

25.Takeuchi. The Knowledge-Creating Company. New York, Oxford: Oxford University Press (1995)

Mdinaradze Ketevan
Doctor of Economics, Associate Professor
Georgian Technical University
Tbilisi, Georgia
k.mdinaradze@yahoo.com

Mdinaradze Nana
Doctor of Medicine, Professor
Dean of the Faculty of Medicine,
David Aghmashenebeli Univerisity of Georgia
Tbilisi, Georgia
nanamdinaradze@yahoo.com

ECONOMIC DETERMINANTS AND SOCIAL CONSEQUENCE OF THE FUNCTIONING HIGHER EDUCATION SYSTEM

Summary. *The paper analyzes economic determinants and social consequences of the higher education system. The interconnection between the level of education and economic growth rates is described based on various concepts and studies. It is substantiated that currently education is a key priority in many countries.*

The paper provides the description of the current state of the higher education system in Georgia and the challenges faced by the system. Relevant conclusions and recommendations are also provided.

Key words: *Education, Human Capital, Markets of Educational Services, Economic Growth.*

Introduction. Does education have any impact on economic growth? This question is of interest to both scientists and policy decision-makers. Based on the knowledge accumulated around this issue, there is some consensus - everyone agrees that education has some impact on the economy.

The interconnection between the education and economic growth was revealed as early as before the beginning of the industrial era. A. Smith, W. Pett, J. S. Mill and other famous scholars paid attention to this issue.

J. Galbraith notes that a dollar invested in human intelligence often results in the growth of national income more than a dollar invested in railways, machinery and other capital goods [3]. Education is becoming a highly productive form of capital investments. Therefore, the 'production' and 'transfer' of knowledge is becoming a major element of economic advancement.

Purpose. Analyzing the educational system as an economic substance. Studying the international experience in higher education system management; identification of the problems in Georgian higher education system and assessment of the existing challenges**.**

Results of research: Education represents one of the fundamental human rights and economic potential of the country. It meets the various needs of the society. This means that consumer value is generated in the process of education. From this viewpoint, higher education institutions can be considered as some type of enterprise and the educational process as a manufacturing process that lasts for a definite period and ends with the production of a unique socio-economic product - a specialist, who is used in various areas of public life. The education received can be considered as a means of production, with allows its owner to achieve a decent standard of living.

In this sense, it can be said that education is an economic substance. Accordingly, rethinking of new concepts and categories is needed. For instance, traditionally, 'production' is associated with the creation of material goods, while 'education' is associated with non-market service and 'higher education' with a non-profit organization. 'Production power', 'production process' – it is not just technics and technology; it is knowledge, experience, skills which are essential for labor and production process. Knowledge, experience and skills – this is all products of education that also includes personal education. Cognition, creativity, education, educational process - this represents an intangible production process.

'If you cannot give money, give freedom' - this is one of the principles of the liberal theory that governments of different countries do and thus allow universities to raise money from various non-budgetary sources. Sources of non-budgetary funding for universities include tuition fees, leasing of fixed assets, purchasing securities, etc. This proves that universities are actively involved in the system of economic relations. Non-budgetary funds represent the revenues of the university which can be managed in different ways. It can be fully reinvested in the educational process. After payment of the relevant tax, this kind of revenue might be considered as profit and it can be used for any other economic project. Thus, the university is really engaged in economic relations and represents a full member of the market.

When we talk about the economics of education and education as an economic substance, we may talk about a student as a product in the production process and about a graduate as an end product. Like any other kind of manufacturing, the educational production process also requires labor, technical, material, energy and other costs. Consequently, the product gains value.

The question is: can education be considered as a commodity? Can it become a subject to selling and buying? The situation currently is as follows: paid education was introduced in Australia in 1989, after prolonged debates paid education was introduced in Austria in 2000 and in Great Britain in 1998, people have to pay for the post-secondary education in the US. There is a developed system of student loans in many countries. Loans are issued by private banks and state financial institutions. Various types of educational loans are available in the United States: student loan, which has low interest rate and does not require additional collateral; parent loan, which allows a parent to help his/her student child financially; consolidation loan, which allows the student to consolidate all loans to o facilitate payment. Educational loans are issued by financial institutions and banks in Canada. Interest rate varies by province. Paid education was introduced in China in 1996. In addition, state assistance programs for the students belonging to low-income families have been expanded, preferential loans and various preferential payment

schemes are provided. [7] Thus, legally, the educational process is a mass event. And as long as there is a person who pays and a person who is paid, there is always a buyer (consumer) and a seller (producer); the action developed between them is a transaction – buying and selling.

What is a service? At present, intermediaries, advertising, consulting, information and other services are available for us. Service is an activity that is implemented on the basis of an agreement between a consumer and a producer for certain remuneration. Higher education belongs to the service area, which is designed to provide community-specific services for transferring and acquisition of knowledge and skills. It incorporated diverse activities (pedagogical, educational, scientific) performed by the representatives of higher education in order to meet the needs of individuals and the society as a whole and which is reflected in the acquisition of new knowledge and information, gaining new skills.

There is a demand for educational services in the population. This demand is met by a specific sector – the system of higher education. The product of this sector is bought and sold. And as far as millions of dollars are spent in this sector, it certainly affects the whole system of economic relations. Nowadays, education can be exported and it can generate revenues for the country.

On the market, knowledge, skills, abilities and talent is presented by a specialist and not by a university. He/she sets his/her own price as well. The university has only indirect benefit from this. The more expensive its graduate is on the labor market, the higher is its prestige and the tuition fee. All other benefits go to the person, who possesses the knowledge, skills and abilities. [1]

Edward Denison, an American economist provided classification of economic growth factors. According to his, out of the 23 factors selected, 4 factors belonged to labor, another 4 belonged to capital, 1 – to land and the remaining 14 showed the contribution of scientific and technical progress. He considers that economic growth depends not on the number of factors spent, but on their quality and the improvement of that quality. He studied the US economy in 1929-1982 and put the quality of the workforce first. Denison concludes that the determinant of labor productivity growth per worker is education as an essential part of human capital. [6]

There are numerous studies that confirm that there is connection between education and economic growth at both the macro and micro levels. In macroeconomics, the main argument proving the above assumption is that the educated workforce is more capable of producing innovative and quality products in many different sectors. On the basis of education, the quality of the labor force employed is improved, scientific-technical progress is developed, and consequently, the efficiency of production increases. Macroeconomics studies the interconnection between different measures of education (aggregated data) and economic growth at the country level. The number of years of formal education and indicators of cognitive development of a person represent main measures of education, while GDP and the related indicators are considered as standard measures of economic growth. Interconnection between an individual's educational achievements and the return on education (monetary benefit) is discussed on microlevel. It is considered that the higher the level of formal education (the more years spent in an educational institution), the higher the remuneration and financial well-being of the individual. [6]

There are international studies regarding evaluating individual return on education. According to these studies, each additional year of formal education results in 10 percent increase in average global indicator of individual return on education. It is worth noting that the highest coefficient of economic return is observed in low- and middle-income countries (10.9 and 10.7 percent, respectively). In high-income countries, the return ratio is 7.4. [4]

The higher the level of education and qualification of the worker, the lower the risk for them to be unemployed. The workers with high level of education are more competitive on the labor market and this is due not only to the innovative development trends of the economy and the growing role of human capital, but also to the high flexibility of such workers, their ability to

adapt to new conditions and new forms of labor activities. Therefore, 'production' and 'transfer' of knowledge is becoming a major element of economic advancement. [4]

Reformation of the education system began in 2005 in Georgia, after the country joined the Bologna Agreement. However, the current situation does not meet international requirements. There are problems with the creation of a unified research and learning space, forms of distance teaching are weakly developed, there are some obstacles to international mobility of students and academic staff, the share of public funding in the funding of higher education is low, which results in the problem of accessibility to higher education, especially for the socially vulnerable groups.

However, a number of measures have been implemented in Georgia in this direction since 2013; in particular, in public higher education institutions 21 priority directions are fully funded by the state; therefore, more than 50 percent of students receive full or 50 percent funding. With the purpose to improve the quality of research activities, the Ministry of Education, Science, Culture and Sport of Georgia issued state grants to PhD students for the first time. Higher education institutions were provided with free access to the peer-reviewed journals database. Authorization and accreditation standards were revised to improve internationalization and transparency of the processes. Georgia has been affiliated with the European Association for Quality Assurance in Higher Education since 2014. [2]

Conclusions. In addition to the ongoing reforms in the system of education, for achieving the set strategic goals, it is important to ensure consistent extension of the undertaken activities and implementation of new systemic changes in the following directions:

- Improving the model of quality management and financing of higher education;
- Strengthening domestic and international cooperation and encouraging mobility;
- Creation of a unified research and learning space;
- Development of social partnership.

References:

1. *Amashukeli M., Lezava D., Gugushvili N., / Education benefits, job market and job satisfaction in Georgia, Center for Social Sciences, 2017; (In Georgian)*
2. *"A unified strategy for education and science 2017-2021"/ Ministry of Education, Science, Culture and Sport of Georgia, 2016, (In Georgian);*
3. *Mdinaradze K., The Interconnection Between the Labor Market and the Education Service Market as the Factor of Intellectual Capital Development, Scientific Journal, Tbilisi Open Teaching University, 2018, N9;*
4. *Mdinaradze K., The Evolution of the Scientific View on the Essence and Role of Education in the Socio-Economic Development of Society, Scientific Journal, Tbilisi Open Teaching University, 2019, N10;*
5. *Hanushek E.A., Education and Economic Growth, - Mode of access: ttp://eprints.iliauni.edu.ge/usr/share/eprints3/data/1987/1/Return%20to%20tertiary%20e*
6. *Mabrouka Bouhajeb, Haifa Mefteh, Rania Ben Ammar, / Higher education and economic growth: the importance of innovation, Atlantic Review of Economics (ARoEc) – 1st Volume - 2018, - Mode of access: file:///C:/Users/qeti/Documents/Dialnet-HigherEducationAndEconomicGrowth-6525858.pdf*
7. *Diuzov A.B., Sources of financing educational activities. // [Electronic resource] – 2012.*

Papachashvili Nino, PhD, Professor
Director of Institute for Development Studies,
Faculty of Business and Tourism
Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia
n.papachashvili@sabauni.edu.ge

PLATFORM ECONOMY AND THE CHALLENGES FOR SKILLS DEVELOPMENT

Summary. *The work reviews increasing role of platform economy and challenges for labour skills. The preconditions of large-scale growth of an on-line economy had already matured due to the Fourth Industrial Revolution although they are unequal within different countries and within the world. Development of the platform economy creates a condition as for catch-up development as well as for backwardness. The most demanded labour skills of nowadays should simultaneously be in the focus of economic and educational state policy.*

Key words: *Platform Economy, Labour Skills*

Introduction. Nowadays, functioning of the economy in the conditions of the COVID-19 and its future is a matter of concern along with health care. Platform economy has attracted considerable attention, as on-line based businesses turned out to be viable against the shut down and collapse of a number of businesses. Despite the vague future, when it is very difficult to make predictions, it seems that these types of businesses have a future. New reality essentially changes the contents of the public life. Digital and technological transformations on the one hand create wider economic opportunities for doing businesses, creating new fields and new jobs and economic growth, and on the other hand, create challenges that require response action of individuals, businesses and the state. Despite the fact that a number of companies have been running successful online business, the issue of using digital platforms on such a large scale has not been addressed globally. A further study with more focus on challenges of labour skills development through the lens of platform-economy is suggested.

Within the scope of the work, the overview of platform economy is provided and the **main purpose** of the research is to reveal challenges for labour skills development.

The work is based on the desk **research methods**. The examination-analysis of the focused issues have been implemented on the basis of the review of scientific articles and policy reports. Furthermore, relevant conclusions are made and recommendations are developed. The type of given work is literature review.

Results. Platform economy. Functioning of the on-line platform-based economy has been the focus of scientific and political circles for recent years. According to the EU Communication (2016) online platforms have dramatically changed the digital economy over the last two decades and bring many benefits in today's digital society. Online platforms come in various shapes and sizes and continue to evolve at a pace not seen in any other sector of the economy. Presently, they cover a wide-ranging set of activities including online advertising platforms, marketplaces, search engines, social media and creative content outlets, application distribution platforms, communications services, payment systems, and platforms for the collaborative economy.

Based on the recent estimations of the World Economic Forum, Fourth Industrial Revolution is rapidly driving transformational disruption across every sector and by 2022, over 60% of global GDP will be digitized; an estimated 70% of new value created in the economy over the next decade will be based on digitally enabled platforms. (WEF)

Platform revolution is broadly examined by researches and power of platforms is considered as the key factor for a new business model that uses technology to connect people, organizations, and resources in an interactive ecosystem in which amazing amounts of value can be created and exchanged. Airbnb, Uber, Alibaba, and Facebook are just four examples from a list of disruptive platforms that includes Amazon, YouTube, eBay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram, Pinterest, and dozens more. Each is unique and focused on a distinctive industry and market. And each has harnessed the power of the platform to transform a swath of the global economy (Geoffrey et al., 2016).

Much of the current literature on platform economy pays particular attention to the software platforms and technological innovation is transforming economic exchange. For example, Farrel *et al.* (2018) highlight that a decade ago, the Online Platform Economy comprised a handful of marketplaces connecting independent sellers to buyers of physical goods. Today, many consumers use software platforms to procure almost any kind of good or service from independent suppliers as a routine part of daily life.

New platform technologies, algorithmic revolution, big data and cloud computing and their impact on the economy are explored by researchers. A comprehensive analysis of the entire landscape of business and public sector in the era of digitalization and the potential for the digital platform in the changing of service sector is suggested in the monograph (ed. by Smedlund et al., 2018).

The "platform economy" emerged in the early 2000s alongside the growth of the Internet, providing opportunities for the production and delivery of a range of services delivered through online marketplaces (platforms)… Platform work provides important income and employment opportunities for a growing number of workers. It enables workers who would normally be excluded from the labour market on account of disability, care responsibilities or illness, to participate. However, concerns remain about the conditions of work (ILO, 2018).

Challenges for skills development. Changes in different fields of economy caused by digital transformation and issues of relevant economic policy implementation are considered in a number of works.

Relevancy and acute nature of the topic are conditioned with the vague situation following the digital transformations with almost all aspects of human lives. Some aspects of the changes conditioned with the hereof revolution poses are discussed by Papachashvili (2018, 2016, 2014), Gagnidze (2018), Gogorishvili (2018), Gogorishvili *et al.* (2019).

Brown&Keep (2018) discuss the impact of digital innovation over educational and economic policies. Researchers conclude that experts differ widely in their predictions how technological innovations will change the labor market, but they all see the need for changes in education. De Ruyter *et al.* (2018) point out that there is a number of distinguishing features of the predictions associated with the **Fourth Industrial Revolution** and the first is the change in the composition and skillsets of the workforce. Among the challenges for governments they indicate the labor reskilling. Johansson (Sweeden, 2018) discusses the emerging challenges for labor markets and social-welfare models, explores the transition of the country to a new era of digitization and disruptive technologies with the **Fourth Industrial Revolution and argues** the necessary governance arrangements to face such challenges. Pérez-Pérez et al. (2018) anticipate the main changes that will occur by 2030 in additive manufacturing (a set of technologies with similar characteristics forming part of the **Fourth Industrial Revolution**) and highlight that need for technical experts with specific knowledge and **skills** requires changes to current training syllabuses. Lavalle et al. (2017) pay attention to the variety of challenges due to Industry 4.0 and which cover different educational dimensions and targets. Researchers analyze the main links between the development of **Industry 4.0** and the need to provide a proper and fitting **education,** that has to adapt to the changed conditions and should probably re-think the current model of pedagogy aligning it with the potential of digitization. Morikawa (2017) based on the analyses of survey results more than 3000 Japanese firms discusses the new evidences of technology-**skill** complementarity and concludes, that firms with highly educated employees tend to expect positive impacts of AI-related technologies on their business, and vice versa. Larger firms and firms that engage in global markets tend to have positive views about the impacts of AI-related technologies. Tassey (2017) discusses the goals of economic growth policy and highlights the need for the country to invest in technology, skilled labor and infrastructure to increase productivity at rates enough to raise gross domestic product and incomes. Korean author reviews the current status of entrepreneurship **education** programs in elementary and secondary schools, analyzes the following educational needs among teachers (백민정; 강경균; 이범진,

2017) and notes, that the government's support towards program development and diversification through appropriate policies should aim to help the **education's** recipients in their proactive career development during the current **4th industrial revolution.** Vesperi&Gagnidze (2018) analyze the models of entrepreneurial university and suggest to rethink university system. Lekashvili (2019) discusses the challenges of management of innovations in teaching economic science and indicates, that the process of implementing the innovative approach to teaching economic science should be aimed at preparing competitive employees who can perform successfully in the areas of both theoretical and applied economics. Also, useful recommendations are given by the researcher (Lekashvili, 2018) regarding the transformation of economic policy and Economics curriculum modernization due to the growing digitalization.

Findings and conclusions. The generalized conclusions are as follows: fourth Industrial Revolution creates the general foundation for the activities of nowadays; the platform economy is gaining strength; digital transformation and with the advent of big data, digital literacy and data literacy are becoming increasingly essential; without state policy the labor market fails to regulate independently; it is evident, that global networks are becoming the platforms for new jobs and the acquisition and development of new skills should be accelerated; it will be harder to maintain an optimal balance between the demand and supply of the labor force in the national frame and accordingly, national policies have limitations; but addressing unemployment and creation of new job opportunities along with training of the labor force with the digital skills shall be considered as the priority and the key challenges the current governmental policy of any country; intensive activities shall be undertaken in the educational sector to ensure development of the transferal key competences guaranteeing the employment. Coordinated development of the economic and educational policies is highly recommended.

References

1. *BROWN, P., & KEEP, E. (2018), Rethinking the Race between Education & Technology: Experts differ widely in their predictions about how technological innovation will change the labor market, but they all see a need for changes in education. Issues in Science & Technology, 35(1), 31–39. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=133097077&site=ehost-live;*
2. *COMMUNICATION (2016), Online Platforms and the Digital Single Market Opportunities and Challenges for Europe, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS, European Commission, 2016;*
3. *De Ruyter et al. (2018), de Ruyter, A., Brown, M., & Burgess, J. Gig Work and the Fourth Industrial Revolution: Conceptual and Regulatory Challenges. 2018. Journal of International Affairs, 72(1), 37–50. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=134748791&site=ehost-live;*
4. *Farrel et al. (2018), Farrell, Diana, Fiona Greig, and Amar Hamoudi. 2018. "The Online Platform Economy in 2018: Drivers, Workers, Sellers and Lessors." JPMorgan Chase Institute;*
5. *Gagnidze, I. (2018), The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach), Kybernetes. Vol. 47 Issue: 2, pp. 409-424. https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114;*
6. *Geoffrey et al. (2016), Geoffrey G. Parker G. G., Van Alstyne W. Marshall, Choudary P. S. PLATFORM REVOLUTION, HOW NETWORKED MARKETS ARE TRANSFORMING THE ECONOMY— AND HOW TO MAKE THEM WORK FOR YOU. W. W. Norton&Comoany, 2016*
7. *Gogorishvili I. (2018) Small and Medium Enterprise Perspective in the Development of Digital Economy. COCREATING RESPONSIBLE FUTURES IN THE DIGITAL AGE: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability 5 th Business Systems Laboratory International Symposium Università di Napoli "Federico II", Napoli - January 22-24, 2018 BOOK OF ABSTRACT. p.255-257. http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf;*
8. *Gogorishvili et al. (2019), Gogorishvili, I., Gagnidze, I., Papachashvili, N. Innovative Approaches in Higher Education System, 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. BOOK OF ABSTRACTS, 2019, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, Ab.56 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=214;*
9. *Lavalle et al (2017), Lavalle, A., Schumann, C.-A., Pucher, R., Forkel, E., & Kauper, J. Move forward Industry 4.0 training needs. 2017. FormaMente, 12, 27–46. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=128323490&site=ehost-live;*

10. *ILO (2018), Job quality in the platform economy, #5, Cluster 3: Technoligy for social, environmental and economic development.*
11. *Lekashvili E. (2018), E-Governance and Economics Curricula Modernization Needs at Tbilisi State University, IV International Scientific and Practical Conference ,,Strategic Imperatives of Modern Managements (SIMM – 2018), 19-20 April 2018 and Round Table ,, Digital Economy: Threats, Opportunities and Education's Calls", Kiev National Economic University named after Vadym Hetman, Singulatoryu Kiev Chapter, Kiev, pp.219-222; http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24197; http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/24197/1/219-222.pdf;*
12. *Lekashvili E. (2019) Management on Innovations in Georgian Higer Educational Insitutions:Key Problems with teaching Economic Science, Marketing and Management of Innovations, Issue 1, 2019, ISSN 2227-6718 (on-line), ISSN 2218-4511 (print), UDC 378.147:33, http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23., pp.281-293; http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1;*
13. *Morikawa, M. (2017). Firms' Expectations about the Impact of Ai and Robotics: Evidence from a Survey. Economic Inquiry, 55(2), 1054–1063. https://doi.org/10.1111/ecin.12412;*
14. *Papachashvili N. (2018) Industry 4.0 and Its Impact on the International Trade, Стратегічні імперативи сучасного менеджменту, зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. 19–20 квітня, 2018, Kiev, Ukraine, КНЕУ, pp.444-453. https://simm.kneu.edu.ua/en/arhiv/;*
15. *Papachashvili N. (2016) Globalization of Innovations and Development Challenges. "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016, КНЕУ, 2016, Kiev, Ukraine, КНЕУ, pp.245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf;*
16. *Papachashvili N. (2014) Knowledge Economy – Global Challenges for Economic Development. II International scientific and practical conference ,,Modern Management Strategic Imperatives". ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", holds on in Kyiv 22-23 May, Kiev, Ukraine, КНЕУ http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/sism/;*
17. *Pérez-Pérez et al. (2018), Pérez-Pérez, M. P., Gómez, E., & Sebastián, M. A. Delphi Prospection on Additive Manufacturing in 2030: Implications for Education and Employment in Spain. 2018. Materials (1996-1944), 11(9), 1500. https://doi.org/10.3390/ma11091500;*
18. *TASSEY, G. (2017). A Technology-Based Growth Policy. Issues in Science & Technology, 33(2), 80–89. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=120774621&site=ehost-live;*
19. *Vesperi, W. Gagnidze, I. (2018) Rethink University system: towards Entrepreneurial University, E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, 2018, pp.210-211. http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf;*
20. *Smedlund (2018), Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy, edited by A. Smedlund, A. Lindblom, L. Mitronen, Springer, 2018*
21. *Sweden: The Role of the State in the Fourth Industrial Revolution. Journal of International Affairs. 2018;72(1):173-177. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=134748802&site=ehost-live.*
22. *Accessed January 29, 2020;*
23. *WEF, Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation, seen 20.02.2020*
24. *백민정, 강경균, & 이범진. (2017). 초·중등 기업가정신 교육 현황과 교육요구도 분석: 초·중등 교사를 대상으로. Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, 18(12), 564–574. https://doi.org/10.5762/KAIS.2017.18.12.564.*

Polodashvili A., Ph.D. student,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
apolodashvili@rustaveli.org.ge

INTERNATIONAL SCIENTIFIC LINKS OF GEORGIA FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY

Summary*: Implementing an effective science policy is one of the preconditions for the innovative development of Economy. It is essential to increase funding in this direction and to promote the internationalization of scientific research. Some effective ways to expand international scientific link are discussed in the paper.*

Key words*: Science, Funding, Economics, Networking.*

Introduction. The Government of Georgia plans to gradually increase to finance education within the double-digit GDP ratio [1]. There are two reasons for the "justification" of government spending on research and development in economic theory: First, the state can manage risk through a large number of projects in its portfolio; Second, even if projects are not successful, the state can distribute this burden to the population: 1% of all people's income tax rates will compensate for even greater hardship within a year [2].

The Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG) is a Legal Entity of Public Law under the aegis of the Ministry of Education and Science of Georgia. The vision and strategy of the foundation is in line with Georgia's socio-economic development strategy - «Georgia 2020», the four-point governmental reform plan and the EU-Georgia Association Agreement requirements regarding the STI system development. The foundation implements grant calls, targeted programmes and projects, and is involved in international scientific networks and joint projects. SRNSFG administers more than 20 programmes, out of which 15 national, about 10 international bilateral programmes and 2 multilateral projects.

Purpose. The purpose of the work is to analyze international scientific and educational links of Georgia to identify opportunities and obstacles to internationalization of science.

Results: During the globalization process, it is particularly important that the research results of Georgian scientists be spread not only in Georgia, but also worldwide.

That is why deepening international relations and ties is one of the top priorities of the country. Georgia collaborates with various countries around the world and in partnership with SRNSFG announces and funds joint grant programs, including: SRNSFG - Forschungszentrum Jülich Joint research-educational program, Germany; SRNSFG - DAAD – Grant calls for programs of scholarships, Germany; SRNSFG - CNR – Joint call with national research council of Italy; SRNSFG - CNRS PICS – Joint call with The French National Center for Scientific Research; SRNSFG - TUBITAK - Joint scientific grant call of Turkish Scientific and Technological Research Council; SRNSFG – STCU -Joint call with Science and Technology Center in Ukraine (STCU).

For further analysis, it is interesting to consider each bilateral program:

Joint program of Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG) and Juelich Research Center of Germany (Forschungszentrum Jülich) aims to extend the cooperation between Georgia and Germany. Within the program, Georgian students are given the opportunity to visit world's leading research center and to carry out their activities according to international standards. In 2019, 3 applicants were funded, including 2 Ph.D. students and 1 Master's student. The overall success rate of the above-mentioned call is very high, for example in 2018, all registered applicants were funded.

Another important collaborative call between Georgia and Germany is SRNSFG - DAAD – Grant calls for programs of scholarships. The aim of the call is to support the integration of young scientists in the international education and scientific sphere through increasing their scientists' mobility. Targeted projects are directed to identify promising young scientists and to develop their scientific potential by financing education or research of Ph.D. students and

Postdocs. In 2019, 25 applicants were funded, which is the highest quantity during the last 3 years.

One more European partner country of Georgia is Italy. The SRNSFG has a joint call with national research council of Italy. Call provides grant funding to conduct: joint research projects, joint workshops. Target group: higher educational institutions of Georgia and Italy, scientific research institutions, independent research centers and scientists working there. The result of the grant call of 2019 is not published yet, but in 2017, 4 applicants of total 17, were funded.

It must be mentioned the French National Center for Scientific Research and SRNSFG joint call - international Program for Scientific Cooperation (PICS), this call aims at developing scientific cooperation between the two countries' research community. PICS is a joint research programme aimed at supporting joint research projects carried out by two research teams: The French and the foreign one. It brings together two research teams and the participation of young researchers (Ph.D.s and postdocs) is encouraged. Joint project duration can be up to 36 months [3].

SRNSFG - TUBITAK - Joint scientific grant call of Turkish Scientific and Technological Research Council aims at deepening the cooperation between Georgia and Turkey by promoting the cooperation between the higher education institutions and scientists of scientific-research centers, scientific-research mobility of scientists of two countries and joint scientific research projects. The competition provides grant funding to conduct: Joint research projects, Short-term exchange research visits of scientists. Duration of the joint research project should not exceed 24 months. This call was last announced in 2017, and the results were published in 2019: 3 applicants of total 16, were funded [3-4].

Georgia have had successful scientific ties with Ukraine, in particular: Joint call with Science and Technology Center in Ukraine (STCU). The aim of the competition is to facilitate the identification of highly qualified scientific personnel in the field of exact and natural sciences, engineering and technologies, to integrate research and training processes and to finance long-term research projects. Within the framework of the millennium challenges of Georgia, special attention is paid to the international standard-based scientific research in STEM. The development of these scientific fields is considered to be strategic priorities for promoting economic and socio-political progress of the country. It is possible to fund both sectoral and inter-disciplinary research groups within the targeted program. The focus is on international standards, conducting high-quality scientific research and on the internationalization of scientific circles, returning Georgian scientists back to Georgia and involving international researchers and local young scientists, including talented, successful MA and PhD students, in high-quality research centers by long-term cooperation with international leading research centers. Target Groups: Successful Georgian scientists working in independent research centers and higher education institutions of Georgia, research institutions, independent research centers and scientists working in foreign universities, research institutes. At least 50% of the key research personnel presented in the competition terms should be the so-called "weapon" scientists. This joint call was announced during 2012-2016 years, total funded projects were 52.

Nowadays, Georgia has officially become a member of EURAXESS, a unique pan-European research and innovation initiative of the European Union, member states and associated countries. After Georgia's accession in the EU Research and Innovation Organization, the representation of "EURAXESS" – "EURAXESS Georgia'' was established by SRNSFG, which will promote Georgia's integration into the EU's scientific-research area and extension of international cooperation between universities and research institutions. EURAXESS membership gives direct access to Georgian scientists to: More 500 international and national scientific grants worldwide funds; More than 15,000 world-leading universities, research institutes and research interested businesses; More than 40 countries financial resources, exceeded several billion euros EURAXESS membership will enable Georgia's close integration

into the EU's research and development space, scientists' career development, and enlargement of international cooperation between universities and research institutes [3], [6].

Generally, the prerequisite for intensive involvement in international scientific research is a change in the university model, as many scientists have noted in their papers [7-10].

Another popular program, which supports academic stuff mobility from Georgia, is Erasmus Plus. It is the EU's program to support education, training, youth and sport in Europe. Its total budget of €14.7 billion will provide opportunities for over 4 million Europeans to study, train, and gain experience abroad. The National Erasmus+ Office (NEO) Georgia is assisting the Commission, the EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) and local authorities concerned in the implementation of the Erasmus+ Programme. The mandate of the National Erasmus+ Office Georgia covers all supporting, promotion, monitoring and dissemination activities related to the Erasmus+ activities in higher education open to cooperation with partner countries [11].

Five foreign countries cover almost 60% mobility of Georgian academic staff, these countries are Poland, Germany, Italy, France and Spain. (See table N1).

Table N1: Host countries (Percentage of total number of academic staff mobility) [12]

Poland	16 %
Germany	14 %
Italy	10 %
France	10 %
Spain	8 %

Poland is the leader in terms of academic staff mobility, which hosted 16% of academic mobility for 2015-2019 years. Every year, the scale of international mobility in Georgia is expanding.

Conclusions. According to statistics, Georgian scientists' participation in international scientific competitions and programs is quite low. Accordingly, the funding allocated to bilateral calls, is not fully used. There are several reasons for low activity: Existence of double standards and requirements, double eligibility check of registered projects, language and cultural barriers…

Obviously, when the budget allocated for international competitions is not fully used, increasing funding in this direction will not change the reality. The best thing is to minimize the specific requirements for applicants between Georgia and the partner country. No less important is the liberalization of the bureaucratic part of the process. For example, to eliminate duplicate processes, the Swiss National Science Foundation will determine in agreement with the partner country, which country will administer the competition and which will fund the winning projects during the year [13].

For deepening international scientific collaboration is also important to increase funding for national grant calls, which include research visits, internships and other research activities abroad.

References

1. *Government Program 2018-2020: Freedom, Rapid Development, Welfare. (July, 2018), pp. 3-42.*
2. *Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R. Economics, Transl. Eng., Tbilisi, (1999), pp. 257-266.*
3. *Official Web-page of The Shota Rustaveli National Science foundation of Georgia: http://www.rustaveli.org.ge*
4. *Official Web-page of The Turkish Scientific and Technological Research Council: www.tubitak.gov.tr/en*
5. *Newsletter of the II Quarter 2018 of the Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia.*
6. *Declaration of commitment, by the members of the Euraxess service network, 2017.*
7. *Sobolieva, T. & Lazarenko, Y. Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation. Int. J. Economics and Business, Vol. XI, No. 2, (2019), pp.185-195. http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358*
8. *Gagnidze, I. & Dominici, G. Effectiveness of an Entrepreneurial Universities and Spin-offs: Experiences and Challenges. 6th Business Systems Laboratory International Symposium, BORDERS WITHOUT BORDERS: Systemic frameworks and their applications for sustainable well-being in the global era. BOOK OF ABSTRACTS, ISBN 9788890824272, Pavia, Italy, Ab.61 http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf#page=234*

9. Gagnidze, I. & Maisuradze, N. Systemic effects of international educational and scientific links. Proposals for the development of educational and scientific national system in Georgia. Int. J. Markets and Business Systems, Vol. 2, No. 1 (2016), pp.25–44. https://doi.org/10.1504/IJMABS.2016.078102

10. Lekashvili, E. Management of Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with Teaching Economic Science. Marketing and Management of Innovations, 1 (2019), pp. 281-293. http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23

11. Official Web-page of The Erasmus+ programme in Georgia http://erasmusplus.org.ge/ka

12. International Mobility of Academic and Administrative Staff: Experiences and Challenges in Georgian Higher Education Institutions, publication (2019), pp. 14-15. http://erasmusplus.org.ge/files/publications/Research

13. Official Web-page of The Swiss National Science Foundation: www.snf.ch/en

Marine Tavartkiladze, PhD.,
Professor of Busines and Tourism Faculty
Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University
m.tavartkiladze@sabauni.edu.ge; Tavartkiladze.marine@gmail.com

EMPLOYMENT CHALLENGES IN GEORGIA

Summary. *The paper is dedicated to the study of the challenges of the Georgian labour market and the effectiveness of employment policy. In order to study and analyze these issues, desk research was conducted, as well as a focus group with representatives of various institutions and the Government. Challenges have been identified and recommendations have been made to overcome them.*

Key words: *Labour Market, Unemployment, State Employment Policy.*

Introduction. The interest toward government policy of employment and toward its results is caused by launching several employment supporting measures by government that effectively stimulates the labour market, which in turn positively affects the welfare of citizens

It should be noted, that in 2019 social benefits have received 467,284 [14] persons in Georgia. In order to receive social benefits from government often workforce refuse to search jobs and begin working. Long-term unemployment leads to decreasing qualification of labour force and they are becoming outsiders of labour market. Unused labour force generally prevents business and economic development of the country. Thus, government should help people to increase qualification, find jobs and prevent demotivation. Also, government should launch policy that will directly or indirectly increase working places and create new ones.

In addition, one of the main challenges of the researches on the labour market of Georgia [10] is also an imbalance between demanded and delivered professions and qualification requirements on the labour market.

This circumstance is based on the fact that on one side of the labour market of Georgia is a large army of unemployed and persons outside the workforce, while on the other side we have jobs that are mostly vacant or characterized by short-term and unstable employment due to certain reasons. The tracking and study of these causes will help the decision-makers to change the existing unfavourable reality. It should also be noted that it is necessary for the government to promote such policies to create new jobs in the country.

Purpose. The aim of the paper is to identify the challenges of the Georgian labor market and develop recommendations for improving employment policy.

Results. Currently government system of employment support administrates LEPL Social Service Agency of Ministry of Displaced Persons from the Occupied Territories, Labor, Health and Social affairs of Georgia. In this agency is functioning employment program department from 2015 that offers several services to unemployed or jobseekers. These services are: Increasing qualification of jobseekers; Consulting jobseekers individually or in groups; Managing labour market information system – www.worknet.gov.ge; Professional consulting and career planning; Employment forums; Supporting employment.

Besides, Government is launching educational and economic programs, which finely results in increasing qualification of jobseekers or creating new working places. Despite of this, the main challenge for country remains:

- High unemployment level – 12.7% in 2019;
- Unused labor resources;
- Unequal income;
- Misbalance between demand and supply of labour force.

Some aspects of the given issue are studied by Georgian researchers. There are reviled skills and jobs mismatch and highlighted necessity to rethink economic policies and business strategies due to the turbulent transformations of Industry 4.0 [4] discussed the entrepreneurial university development models to ensure the market by required labour force [11] given useful recommendations regarding the transformation of economic policy and Economics curriculum modernization due to the growing digitalization [3]

In the course of the study, we were also interested in the experience of Austria, which has one of the lowest unemployment rates at 4.6% [15]. The following main objectives of the State Employment Service were identified as a result of the study of the Austrian practice [16]:

- Effective mediation between job seekers and employers
- Maximize / reduce the barriers to mediation
- Reducing the qualitative and quantitative imbalance in the employment market
- Create new jobs and maintain existing ones
- Improving the economic existence of the unemployed
- Mediation to increase access to qualification courses suitable for young people
- Supporting people with health problems, including all supportive measures, for reintegration into the labor market.
- Monitoring the employment market, producing statistics, promoting employment, labor market and professional development, and conducting research.

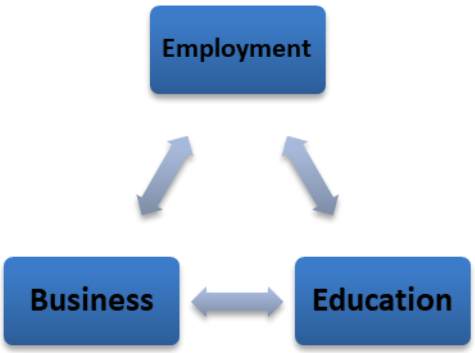
Services for job seekers are free, and services for companies are paid. The Employment Service of the State of Austria has provided us with the information that it offers the following services to its beneficiaries:

- Detailed information on the labor market and professional fields: obtaining statistical data on the labor market, required professions and other useful data;
- Consulting job seekers in order to select a profession: an individual portfolio is created and the job seeker will be consulted on which jobs will best suit his / her professional abilities;
- Taking care of raising the qualification of the workforce: selecting training courses for job seekers in order to improve their skills or acquire a new profession;
- Support companies in finding and selecting suitable workforce, as well as support in in-house planning of personnel: identification of professions in demand and deficient for companies;
- Support job seekers in finding and selecting jobs;
- Support companies to create new jobs and maintain existing ones;

Considering the best Austrian practice, the Government of Georgia should lead such employment policy that will meet the challenges, terminate unemployment causing reasons and will be directed to more effective use of existing financial or labour resources in Georgia.

It is necessary to make an active employment policy for development business sector, reduce unemployment and poverty in the country.

It is necessary to coordinate business needs and capabilities within the united area within the framework of the united states mechanism of education and employment.



As a result of corresponding active employment policy, the state will support business to find qualified labor force and encourages them with subsidies for creating working places. Vocational and high education will be focused on real needs of the country and based on a thorough analysis of the labor market; The number of socially vulnerable people will be reduced in the country, funds released from socially vulnerable funds will be directed to those who cannot work; The state will help the job seeker to find the relevant job in the public or private structures.

Findings. Before the reform of employment services is carried out throughout Georgia, it is necessary to conduct desk researches, as well as focus groups with employment policy participants in order to identify the strength and weaknesses of the existing employment policy. Therefore, it will be possible to develop more sophisticated, effective employment services and evaluate what works and what doesn't.

During the assessment and selection of instruments, the services offered by the LEPL Social Services Agency for Job Seekers were also taken into consideration, statistical data published by the National Statistics Office of Georgia in employment and unemployment fields, also, the results of research presented by various organizations and research institutions and conclusions.

The Government of Georgia offers Job seekers different content and support services, we considered necessary to get acquainted with the views and conclusions of the representatives of the relevant state structures about the situation of the Georgian labour market. For this purpose a workshop was held in which the following institutions and organizations participated: The parliament of Georgia; Ministry of IDPs, Labor, Health and Social Affairs from Occupied Territories of Georgia; LEPL Social Services Agency; Georgian Economy and Sustainable Development Agency; Environment Protection and Agriculture Agency of Georgia; Business Ombudsman of Georgia; Georgian Employers Association; Tbilisi City Hall.

At the meeting, participants presented the challenges on the labor market, which were identified based on the analysis of state institutions, practical experiences and situation analysis:

- disbalance between demand and supply of labour market;
- Lack of jobs;
- Different qualification requirements in regional context;
- Inefficiency of Employment Employment Department / Service;
- Ineffective coordination between labor market institutions;
- Despite the vocational education reform, which has been running since 2007, educational programs are incompatible with the requirements of the labor market (employers). Particular discrepancy is observed in relation to the requirements of the regions of Georgia;
- The elaboration of the mechanism for promotion of vocational education, which is primarily associated with the nation's mentality, remains a big challenge;
- The weakness of cooperation with business. It is necessary to determine the indicator of the business motivation;
- We have long-term unemployment and labor force qualification problems;
- Even low-skilled labor force refuses to pay for the offered low salary;
- Worknet.gov.ge low popularisation;

- Economically active population become informally employed because of low labor remuneration;

- Strict conditions of state development programs for business;

- Regulation for business often causes job reduction;

- The agriculture sector lacks a labor force. As quantitative as well as in terms of qualification;

- Duration and delay in labor disputes;

- The funding of the priority faculties by the state resulted in the concentration of weak and less motivated students on these specialties in order to receive "free education".

Conclusions. Studies have shown that the following recommendations are important to consider when creating an effective employment mechanism:

- Developing a united state policy for employment; Establishing a work force regulation policy based on RIA (Regulation Impact Assessment);

- Strengthen coordination between state institutions and state and employers;

- Raising the quality of education;

- To carry out systematic statistical reports and to elaborate concrete effective mechanisms on the basis of analyzing the results to eradicate demand and supply imbalance on the labour market;

- Increase the effectiveness of employment services; Carry out activities related to raising awareness of services;

- Popularization of employment;

- Promotion of entrepreneurship;

- Integration of vulnerable groups into the labour market.

References

1. Card, D., Kluve, J. and Weber, A. What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations, Journal of the European Economic Association (2017), 16(3): 894-931;

2. Bodnár, K. Labour supply and employment growth. ECB Economic Bulletin, Issue 1/2018; https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201801_01.en.pdf;

3. Lekashvili E. (2018) E-Governance and Economics Curricula Modernization Needs at Tbilisi State University, IV International Scientific and Practical Conference ,,Strategic Imperatives of Modern Managements (SIMM – 2018), 19-20 April 2018 and Round Table ,, Digital Economy: Threats, Opportunities and Education's Calls", Kiev National Economic University named after Vadym Hetman, Singulatoryu Kiev Chapter, Kiev, pp.219-222; http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24197; http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/24197/1/219-222.pdf;

4. Papachashvili N. (2019) Reflections of Global Transformations on the Labor Market (Case of Georgia), Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: Зб. Матеріалів Міжнародної, науково-практичної інтернет-конференції [Електронний ресурс]. – К.:КНЕУ, 2019. 495 [1] с.ISBN 978–966–926–310–0, pp. 35-40, https://56d7b6b3-0d1f-45d1-93f4-cec91012c86.filesusr.com/ugd/1d34df_b5dece4c354247df8a2af133a71ea1dd.pdf;

5. Pritchett, L., Samji S., Hammer J. S. It's all about MeE: Using structured experiential Learning ('e') to crawl the design space, Center for Global Development working paper 322, (2013);

6. Yeyati L., Montané E. and Sartorio L. What works for active labor market policies?, Harvard University Center for International Development faculty, (2019), working paper 358;

7. Werner Eichhorst, W., Marx, P., Wehner, C. Labor market reforms in Europe: towards more flexicure labor markets? Journal for Labour Market Research volume 51, Article number: 3 (2017);

8. Chronic Poverty and Income Inequality in Georgia: presentation of the final report, Rondeli Foundation https://www.gfsis.org/events/presentations/view/773;

9. Labour Market Analysis of Georgia. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, 2017. http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal;

10. Structure of unemployment and structural unemployment in Georgia; Friedrich Ebert Stiftung.2016. http://www.fes-caucasus.org/news-list/e/structure-of-unemployment-and-structural-unemployment-in-georgia/;

11. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2018) Rethink University system: towards Entrepreneurial University, E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, 2018, pp.210-211. http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf;

12. http://www.geostat.ge

13. http://www.economy.ge
14. https://www.moh.gov.ge
15.https://www.ceicdata.com
16.https://www.ams.at

Якубова К.В.,
аспірант кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
katerina27od@gmail.com

РОЛЬ КОМАНДИ ТА ЇЇ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ВІРТУАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. *Статтю присвячено питанням формування талановитої віртуальної команди, як джерела формування іміджу компанії. Розглядаються принципи побудови ефективних взаємовідносин у віртуальних організаціях. Особливу увагу приділено лідеру віртуальної команди, його умінням і обов'язкам. В результаті аналізу розкриваються ціннісні характеристики віртуальної команди, що формують імідж віртуальної організації як її конкурентної переваги.*

Ключові слова: *Інформаційні технології, імідж, віртуальна команда, віртуальний лідер, конкурентна перевага.*

Актуальність. Зростання наукового прогресу обумовило виникнення цифрової економіки. З появою інформаційних технологій вся економічна діяльність з об'єктивного простору поступово перемістилася у віртуальний. Це спричинило появу нових типів організацій - віртуальних. Головними перевагами віртуальних організацій є їх гнучкість, швидка адаптивність до умов, які постійно змінюються, можливість вибору і використання найкращих ресурсів, знань і технологій. Головним активом таких компаній є менеджери. Саме від чіткості, швидкості, злагодженості та вміння організовувати взаємодію залежить результат діяльності віртуальної організації, а також її імідж.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є вивчення впливу ефективності команди і її лідера на формування іміджу віртуальної організації.

Результати. Кожен автор дає своє визначення іміджу, наприклад, на думку О.Ю. Панасюка імідж фірми - це думка про дану організацію у групи людей на основі сформованого у них образу цієї фірми, які виникли в наслідок якого прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей [1]. С. Рід, позначає корпоративний імідж як «обличчя» компанії, яке створено у відповідності з цілями діяльності компанії і направлено на їх досягнення [2]. Р. Тарусин вважає, що імідж - це збірний образ, складовими компонентами якого є внутрішні і зовнішні ділові, міжособистісні відносини співробітників і офіційна атрибутика підприємства [3].

Продуманий і грамотно сформований імідж відіграє важливе стратегічне значення для компанії. Він допомагає вибудовувати компаніям більш довірчі відносини з клієнтами, викликати інтерес, впливати на вибір, отже, сприяти продажу.

Імідж компанії можна розглядати в декількох вимірах:

- внутрішній і зовнішній;
- фізичний і віртуальний.

Незалежно від того, в якому просторі існує компанія, - в фізичному або віртуальному, вона завжди буде мати свій імідж, який буде впливати на ставлення потенційних покупців [4].

Можна зробити висновок, що поняття іміджу включає в себе безліч компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні цілісного образу. Однак, розглядаючи імідж віртуальної організації, головним критерієм формування іміджу є менеджери.

Термін «віртуальна організація» з'явився на початку 1990-х років завдяки розвитку інформаційних технологій, зокрема, прогресу в комунікаційних технологіях, глобалізації та зростання конкуренції.

За словами Б. Мільнера [5], віртуальна корпорація зародилася в уяві футуристів, перетворилася в ймовірність для теоретиків управління і стала економічною необхідністю для суспільства. Це співтовариство функціональних партнерів, керуючих проектуванням, виробництвом і реалізацією продуктів і послуг з використанням сучасних інформаційних технологій та системи контрактів, з незалежними робочими групами і структурами. Особливостями таких компаній є географічний розподіл її учасників, реконфігурування, об'єднання незалежних учасників, довіра і концентрація на клієнті.

М. Кастельс [6] у своїй роботі «Інформаційна епоха» пише про те, що віртуальна компанія є найбільш передовою формою сучасної організації. Це організація, створена на основі мережевої, що має гнучку динамічну структуру, що складається з проектних команд, які миттєво формуються для реалізації проекту і також миттєво розпускаються. Таким чином, склад і структура такої організації постійно варіюються, пристосовуючись до вирішення конкретних завдань. Така організація являє собою динамічну мережу, комунікації всередині якої здійснюються за допомогою інтернет-технологій.

Метою такої організації є отримання доходу за рахунок унікальних компетенцій і здібностей, що створюють інноваційні рішення.

Створення талановитої команди є основою досягнення найкращого результату роботи будь-якої організації. Не менш значущим цей фактор успіху компанії є і для віртуальних організацій, коли співробітники працюють автономно в мінливому динамічному середовищі. Обмін знаннями і взаємна довіра між членами віртуальної команди є основним засобом забезпечення ефективної роботи. Довіра виникає завдяки соціальним взаємовідносинам членів команди, що забезпечується ефективністю взаємодії.

Кожен з членів віртуальної команди, крім володіння різними комп'ютерними технологіями, повинен володіти специфічними вміннями, такими як вміння взаємодіяти у віртуальному просторі, здатність до швидкої адаптації в нових командах, швидко реагувати і засвоювати нову інформацію, володіння іноземною мовою, вміння встановлювати цілі та структурувати власний час, здатність до саморозвитку і постійного навчання, здатність до роботи в команді без регулярного спілкування.

Особлива увага повинна приділятися системі управління та мотивації співробітників таких організацій. Управління ґрунтується на методах управління командами, однак, за рахунок того, що всі взаємодії відбуваються у віртуальному просторі, має свою специфіку.

Матеріальні методи мотивації в таких організаціях поступаються місцем таким цінностям, як самореалізація, підвищення професійних навичок, творчість. Управління віртуальними командами означає управління цілим спектром різних комунікаційних стратегій і методів, а також управління людськими і соціальними процесами, які живлять і підтримують корпоративний дух, роблять команду командою.

Одна з головних ролей у створенні та управлінні ефективною віртуальною командою відводиться її лідеру. Оскільки у віртуальних організаціях прихильність компанії значно слабкіша, ніж у звичайних організаціях, однією з головних завдань лідера стає формування культури взаємодії, спільних цінностей всередині компанії, створення атмосфери довіри.

Довіра у віртуальній команді є одним з головних ресурсів. Недолік довіри настільки ж згубний для компанії, як і брак фінансів. Довіра формує атмосферу, яка сприяє генерації нових ідей і бажання поділитися ними з оточуючими. Коли людина відчуває натхнення і працює в складі команди, здатної заглянути в майбутнє і показати його співробітникам, творчий потенціал зростає, і він здатний створювати нове і неординарне.

Людський капітал відіграє у віртуальній компанії особливу роль, створюючи унікальні, складновідтворювані конкурентні переваги. Так створюються інновації. Нові

оригінальні і нестандартні підходи створюють імідж, який виділяє дану компанію серед подібних.

Кожен лідер також повинен вміти допомагати своїй команді в адаптації, навчанні та розвитку, вміти формувати ментальну модель людини про організацію і його місця в ній. Кожен співробітник прагне усвідомити цілі організації і свою роль в досягненні цих цілей. Цей процес індивідуальний, але організація впливає на зміст створюваного сенсу. Хто контролює інформаційні потоки в організації, той контролює сенсостворення в ній. Важливо, щоб співробітників об'єднувала спільна бізнес-мета [7].

В умовах цифрової економіки важливим аспектом діяльності організацій стає рівень розвитку соціального капіталу. Має значення не тільки рівень коефіцієнта інтелекту (IQ – intelligence quotient) членів команди, але і EQ (emotional quotient), тобто рівень емоційного інтелекту. Зростаюча увага приділяється тієї ролі, яку емоції відіграють у підвищенні організаційної ефективності. Емпіричні дослідження показали, що емоційний інтелект, здатність людини виявляти, розуміти і керувати емоціями інших, є важливим предиктором ефективності в командних взаємодій.

Частиною емоційного інтелекту є соціальний інтелект. Згідно Д. Гоулману він складається з умінь організовувати групи, обговорення рішень, особистих зв'язків і соціального аналізу. Розглянемо дані критерії докладніше.

- Організація груп — уміння, необхідне для лідера, яке передбачає прояв ініціативи і координація зусиль колективу людей з мережевою організацією.
- Обговорення рішень — талант посередника, попереджати конфлікти або вирішувати ті, що вже спалахнули.
- Особистий зв'язок - це талант співпереживання та налагодження зв'язків. Він полегшує входження в контакт або розпізнавання і належне реагування на почуття і турботи інших людей, мистецтво встановлення та підтримання взаємовідносин.
- Соціальний аналіз — здатність виявляти і розуміти почуття, мотиви й інтереси людей. Знання того, що відчувають інші люди, може полегшити встановлення тісних дружніх стосунків або викликати почуття взаєморозуміння [8].

Важлива увага Д. Гоулман приділяє емоційному стану лідера віртуальної команди. За його словами, «Приблизно на 50-70% створення клімату в організації залежить від дій однієї людини - лідера. Більш ніж хто-небудь інший, керівник створює умови, які безпосередньо впливають на здатність людей працювати з повною віддачею ». Емоційний стан лідера і його дії реально впливають на психологічне самопочуття підлеглих, а отже, і на якість їх роботи. Таким чином, питання про те, наскільки успішно лідери керують своїми емоціями і впливають на настрій оточуючих, стає не окремою турботою, а запорукою успішності бізнесу [9].

Коли мова йде про ефективне управління цілою командою важливі будь-які фактори, особливо такі, як характеристики її лідера. Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, які вміють вселяти в співробітників ентузіазм, створювати настрій єднання, викликати щирий відгук. Уміння пробудити в людях найкраще окупається цілком матеріально [9].

Таким чином, віртуальний менеджер повинен володіти всіма соціальними навичками емоційного лідера, а саме: соціальною чуйністю, співпереживанням (емпатією), діловою обізнаністю, люб'язністю, вміти управляти відносинами, причому дистанційно, вміти надихати, впливати, допомагати кожному учаснику команди в самовдосконаленні, сприяти змінам.

Висновки. Результати дослідження показують, що економічна діяльність переходить у віртуальний простір. Віртуальні організації мають ряд переваг в порівнянні з фізичними. Вони більш динамічні, гнучкі, здатні швидко реагувати на мінливі умови і реалізовувати ефективні рішення. Одним з головних критеріїв формування ефективної віртуальної організації є людський капітал. Від того, якими компетенціями володіє кожен учасник і від того, яка атмосфера буде сформована в віртуальної організації залежить

швидкість, точність, ефективність та інноваційність діяльності компанії. Ці характеристики, в свою чергу, мають величезний вплив на іміджеві характеристики компанії, на здатність команди створити привабливий образ і тим самим збільшити конкурентоспроможність компанії.

Список використаних джерел

1. *Панасюк А.Ю. Імідж: визначення центрального поняття іміджелогії / А.Ю. Панасюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://works.tarefer.ru/74/100357/index.html#/ (дата звернення: 25.02.2020).*
2. *Рід С. Чи ефективно ви підтримуєте свій корпоративний імідж? / С. Рід // Маркетинг, 2008. No 6. С. 86.*
3. *Тарусин Р. Імідж компанії. Погляд зсередини / Р. Тарусин // Правильний автосервіс, 2012. No 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.avtoservice.info/content.asp?pn=522/ (дата звернення: 25.02.2020).*
4. *Кузнєцова Е.Л., Гетманова А.В. Лояльність клієнтів як фактор зростання ефективності продажів // Фінансова аналітика: проблеми та рішення. 2016. №4 (286). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-klientov-kak-faktor-rosta-effektivnosti-prodazh (дата звернення: 26.02.2020).*
5. *Віртуальні корпорації // Мільнер Б. З. Теорія організації: підручник: вид. 6-е, перераб. і доп. / Б. З. Мільнер. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 797 с.*
6. *Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. - М., 2000.*
7. *Мещерякова О. В., Тулекбаева А. К. Ділова взаємодія в мережевих бізнес-організаціях // Праці БГТУ. Серія 5: Економіка і управління. 2018. №2 (214). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/delovoe-vzaimodeystvie-v-setevyh-biznes-organizatsiyah (дата звернення: 26.02.2020).*
8. *Гоулман, Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман; пер. з англ. А.П. Ісаєвої. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Володимир: ВКТ, 2009. - 478, | 2] с.*
9. *Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту / Деніел Гоулман., 2002. - 211 с.*

Yakubova K.V.,
PhD student,
Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
katerina27od@gmail.com

THE ROLE OF THE TEAM AND ITS LEADER IN FORMING THE VIRTUAL ORGANIZATION IMAGE

Summary: *The article is devoted to the issues of forming a talented virtual team as a source of forming the company's image. The principles of building effective relationships in virtual organizations are considered. Particular attention is given to the leader of the virtual team, its skills and responsibilities. The analysis reveals the value attributes of the virtual team that shape the image of the virtual organization as its competitive advantage.*

Key words: *Information technology, image, virtual team, virtual leader, competitive advantage.*

Наукове видання

Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / Strategic Imperatives of Modern Management

Збірник матеріалів
V Міжнародної науково-практичної конференції

23-24 квітня 2020 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 17.04.20 Формат 60×84/8
Друк. арк. 14, 92. Зам. № 20-5610

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, Україна, м.Київ, пр. Перемоги, 54/1
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел.(044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua