

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).*

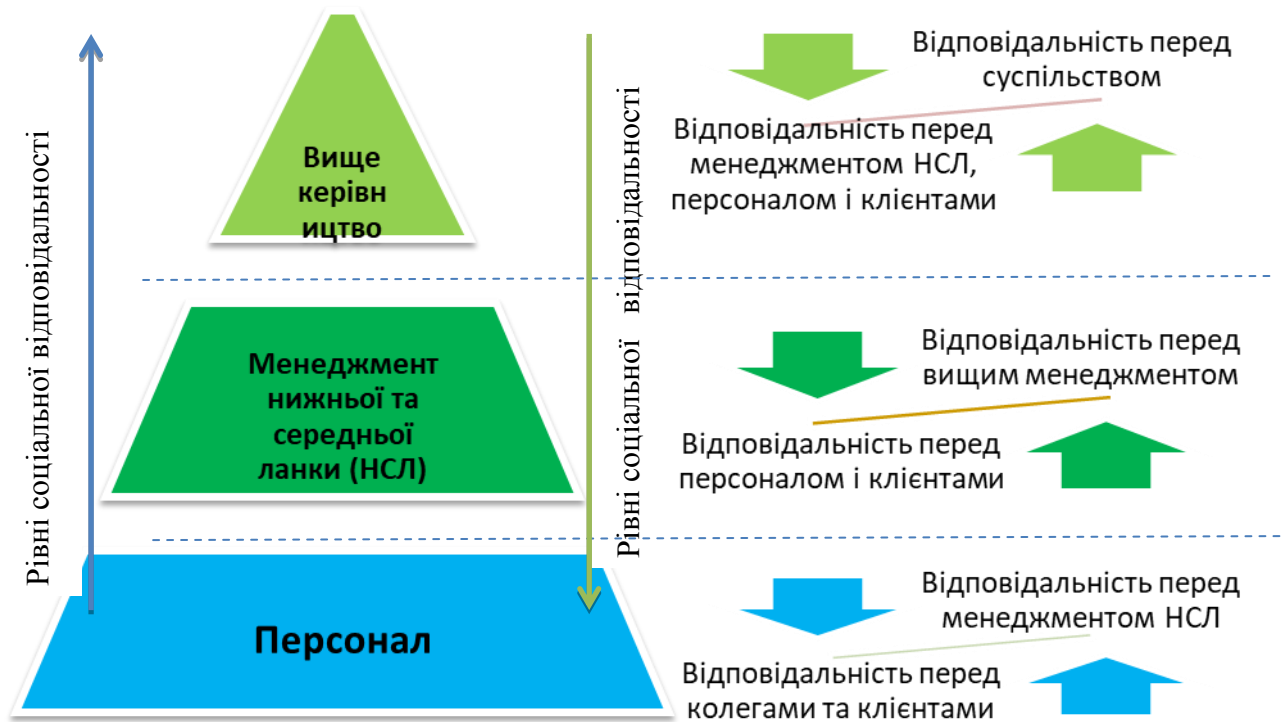


Рис. 1 – Рівні соціальної відповідальності в традиційній організації

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. Андриукайтене, 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 сформувані 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. Спонування 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 відчувати 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. – С. 413.*
9. *Žukauskas P. Management Culture and corporate social responsibility / P. Žukauskas, J. Vveinhardt, R. Andriukaitienė. – BoD–Books on Demand, 2018. – 452 p.*

*Krasnokutskaya 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 ефективно 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