

Дашутіна Людмила Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, тел.: (050)942-70-10, e-mail: ljutikd@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОДНА ІЗ ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Сучасний менеджмент вимагає від керівників не лише професійних навичок, але й моральних якостей, які визначають ефективність управління, довіру колективу та корпоративну культуру організації. У статті аналізуються різні підходи до поняття «менеджмент», розглядаються основні характеристики ефективного керівника, а також особливості взаємодії менеджера з колективом. Особлива увага приділяється необхідності поєднання професійних, психологічних та лідерських навичок для досягнення успіху в управлінській діяльності. Дослідження спрямоване на виявлення основних факторів, що впливають на формування стилю керівництва, а також на розгляд сучасних вимог до менеджерів в умовах динамічного бізнес-середовища. Обґрунтовано важливість етичного лідерства та його вплив на ефективність організації.

Доброчесність є однією з ключових характеристик успішного менеджера, оскільки вона забезпечує чесне, етичне та відповідальне прийняття рішень. Проаналізовано основні виклики та загрози, що можуть впливати на дотримання етичних норм у сучасному бізнес-середовищі, включаючи корпоративний тиск, конфлікт інтересів та корупційні ризики. Наголошується, що формування культури доброчесності потребує системного підходу, який включає запровадження етичних кодексів, антикорупційних заходів, механізмів внутрішнього контролю та прозорих принципів прийняття рішень.

Зазначено, що компанії, які впроваджують принципи доброчесного лідерства, мають вищий рівень довіри серед працівників, кращу мотивацію персоналу, нижчий рівень конфліктності та довгострокову стійкість на ринку.

Висновки підтверджують необхідність інтеграції етичних стандартів у систему управління підприємством, що є запорукою його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Доведено, що доброчесність у менеджменті сприяє підвищенню продуктивності, формуванню позитивного іміджу організації та забезпеченню її конкурентоспроможності. Виявлено, що інтеграція принципів доброчесності у систему управління підприємством є ключовим чинником його сталого розвитку, соціальної відповідальності та ефективності функціонування в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: менеджмент, стратегія управління, психологія управління, управлінець, робота, доброчесність, глобалізація, соціальна відповідальність, менеджер.

Dashutina Liudmyla Oleksandrivna Candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of Management chair named after professor L.I. Mykhailova, Sumy national agrarian university, Sumy, tel.: (050)942-70-10, e-mail: ljutikd@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

INTEGRITY AS ONE OF THE IMPORTANT QUALITIES OF A SUCCESSFUL MANAGER IN THE MANAGEMENT PROCESS IN THE MODERN CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND STRENGTHENING SOCIAL RESPONSIBILITY OF INTERNATIONAL ACTIVITY

Abstract. Modern management requires managers not only professional skills, but also moral qualities that determine management effectiveness, team trust, and the corporate culture of the organization. The article analyzes different approaches to the concept of "management", considers the main characteristics of an effective manager, as well as the features of the manager's interaction with the team. Special attention is paid to the need to combine professional, psychological, and leadership skills to achieve success in management activities. The research is aimed at identifying the main factors influencing the formation of leadership style, as well as considering modern requirements for managers in a dynamic business environment. The importance of ethical leadership and its impact on organizational effectiveness are substantiated.

Integrity is one of the key characteristics of a successful manager, as it ensures honest, ethical, and responsible decision-making. The main challenges and threats that may affect compliance with ethical standards in the modern business environment are analyzed, including corporate pressure, conflict of interest, and corruption risks. It is emphasized that the formation of a culture of integrity requires a systemic approach, which includes the introduction of ethical codes, anti-corruption measures, internal control mechanisms, and transparent decision-making principles.

It is noted that companies that implement the principles of virtuous leadership have a higher level of trust among employees, better staff motivation, lower levels of conflict, and long-term stability in the market.

The conclusions confirm the need to integrate ethical standards into the enterprise management system, which is a guarantee of its sustainable development and competitiveness. It has been proven that integrity in management contributes to increased productivity, the formation of a positive image of the organization, and ensuring its competitiveness. It has been found that the integration of integrity principles into the enterprise management system is a key factor in its sustainable development, social responsibility, and long-term operational efficiency.

Keywords: management, management strategy, management psychology, manager, work, integrity, globalization, social responsibility, manager.

Постановка проблеми. Управління персоналом в Україні почало формуватися як самостійний напрям менеджменту лише на початку 1990-х років минулого століття. Це було зумовлено, головним чином, розпадом централізованої адміністративно-командної системи, зростаючою автономією організацій, розвитком ринкових відносин та підприємницької діяльності, а передусім – усвідомленням того, що людина знаходиться в центрі економічного розвитку. Людські ресурси перетворилися на стратегічний ресурс для організацій.

Бути управлінцем – це не лише виконувати функціональні обов’язки, а й шукати відповіді на глибші питання про сенс життя та своє призначення. Сучасний світ потребує лідерів, адже лише 10% людей мають природні лідерські якості, тоді як решта 90% потребує ефективного керівництва. Головна відповідальність лідерів – розвивати свої навички, адже без цього їхнє оточення зіткнеться з браком мотивації та чітких орієнтирів. Саме рівень лідерства визначає атмосферу в колективі, темпи розвитку компанії та її кінцевий успіх чи невдачі. Ключові рішення, підбір персоналу, формування правил, стратегічне планування – все це в руках керівників. Професіоналізм та розвинені soft skills управлінців є вирішальними факторами успіху компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менеджмент людських ресурсів являють собою ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств. Дослідники, такі як Г. Беккер, М. Портер і Л. Балабанова, підкреслюють, що ефективний менеджмент персоналу базується на прозорості, етичності та справедливості керівника. Формування організаційної культури, заснованої на довірі та чесності, значно підвищує рівень лояльності працівників і спонукає до розвитку людський капітал підприємств. Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері етичного менеджменту, залишається невирішеним питання вимірювання рівня доброчесності в керівників та її впливу на ефективність підприємств. Отже, сучасні наукові праці підтверджують, що доброчесність є невід’ємною рисою успішного менеджера та є основою стратегічного розвитку компаній.

Мета статті – дослідження ролі сучасного керівника в управлінні організацією, визначення його ключових якостей, стилів керівництва та стратегічних функцій. Розкрити важливість доброчесності як ключової якості успішного менеджера, визначити її вплив на процеси управління, прийняття рішень та корпоративну культуру.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах господарювання кожна організація, підприємство, компанія шукає для себе ідеального, сучасного керівника, який може виступати як організатор, наставник, лідер і навіть друг [4]. Він має знати і розуміти, що зможуть зробити підлеглі краще та швидше, а що гірше та довше. Керівник має ідеально керувати людьми, адже це найголовніше у його професії. Але що означає керувати? По-перше, це психологія, керівнику треба бути психологом, що означає знати та розуміти людей. Коли керівник глибше розуміє своїх підлеглих, він здобуває їхню довіру, що є найважливішим чинником успішного управління.

У цьому контексті системи управління спрямовані на максимальне використання здібностей працівників у процесі їхньої трудової діяльності, що є основою ефективного функціонування організації, підприємства чи компанії [4]. Насправді, ступінь використання матеріального фактора у виробництві значною мірою залежить від рівня розвитку працівника, його професійних знань, навичок, здібностей та мотивації до роботи [1].

В академічній літературі існує кілька тлумачень походження терміна «менеджмент». Деякі дослідники вважають, що це слово походить від англійського «manage» (управляти), яке, у свою чергу, бере свій корінь від латинського «manus» (рука). Аналізуючи це, можна дійти висновку, що менеджмент – це «рука, яка вказує напрямок, у якому слід рухатися».

З іншого боку, є думка, що термін «менеджмент» походить від італійського «maneggio/maneggiare» та французького «manège», що означає «арену, де коні бігають по колу під керівництвом наїзника, який спрямовує їх довгим батоном».

Сучасних визначень поняття «менеджмент» існує багато. Загалом, його розглядають як сукупність функцій, спрямованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення цілей організації.

Серед усіх визначень найбільш влучним вважається вислів однієї з основоположниць наукового менеджменту Мері Паркер Фоллет, яка стверджувала, що «менеджмент – це мистецтво досягати успіху через управління людьми» [5].

Аналізуючи відомий вислів Карла Маркса: «Окремий скрипаль сам керує собою, але оркестру потрібен диригент», часто особу менеджера порівнюють із диригентом. Диригент не вміє грати на скрипці чи віолончелі так майстерно, як музиканти, і не може писати музику, як композитор. Однак саме завдяки його кропіткій праці та таланту можна повною мірою оцінити геній музикантів і композитора.

Аналогічно й успіх організації тісно пов'язаний із діяльністю її менеджерів, адже саме вони формують цілі, забезпечують ресурси, планують, контролюють, ухвалюють рішення та організовують роботу. Тому особистість менеджера є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства.

Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність та розв'язує адміністративні завдання. На сьогодні менеджери є ключовими фігурами в організації, а їхня робота має безліч привабливих сторін: вона надає широкі можливості для особистісного розвитку, забезпечує соціальну значущість, захоплює та кидає виклик. Менеджерам часто доводиться вирішувати найскладніші завдання в умовах кризових ситуацій і невизначеного майбутнього.

Одним із ключових елементів та визначальних факторів ефективності керівництва є стиль управління, який обирає менеджер у своїй діяльності. Понад півстоліття психологами ведеться вивчення стилю керівництва. До теперішнього часу дослідниками був накопичений хороший матеріал із цієї проблеми.

Стиль лідерства проявляється в тому, як лідер заохочує команду приймати креативний та проактивний підхід до виконання покладених на неї завдань, а також у тому, як він контролює результати діяльності своїх підлеглих. Прийнятий стиль лідерства може бути показником якості роботи лідера, а також його здатності забезпечувати ефективне управління та підтримувати професійні відносини [2].

Стиль лідерства кожного керівника розвивається в залежності від того, які якості, особистісні, професійні чи ділові, переважають у особистості менеджера.

Основні фактори, які характеризують стиль керівництва, такі:

1. Вимоги до керівників щодо їх компетентності, завдань, відповідальності, особистих аспектів, моральності, темпераменту тощо;
2. Характеристики системи – її цілі та завдання, управлінська структура та технології, функції керівника;
3. Навколишнє виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпечення матеріальними ресурсами;
4. Особливості керованого колективу – його структура та рівень підготовленості, характер сформованих у ньому взаємовідносин, традиції та цінності.

У минулому для зайняття посади менеджерів зазвичай обирали людей з рисами диктатора. Робітники в основному були покірними, малоефективно освіченими і складали анонімну масу, тому найкращим способом поводження з ними вважався примус. В таких умовах менеджери дотримувались формули «бізнес є бізнес, працуй, не думай». Однак з часом поширилася ідея, що не слід примушувати робітників, а потрібно їх заохочувати, і вимоги до менеджерів змінилися. Їхньою головною рисою стала здатність виконувати роль глави сім'ї, ставлячись до підлеглих по-батьківськи, діючи за принципом «твердість, але справедливість». Усе це, без сумніву, допомогло вирішити багато проблем.

Сучасний менеджер повинен виступати в декількох іпостасях.

По-перше, це - керівник, наділений владою, керуючий великим колективом людей, ефективний адміністратор. Як мінімум, керівник має вміти організовувати власний тайм-менеджмент та розклад команди, організовувати проекти з дедлайнами та точними завданнями, описувати та регламентувати процеси у документах. Інакше співробітники не будуть розуміти, як влаштовані процеси в компанії, не розуміти своїх обов'язків та функцій, до кого звертатися, і хто за що відповідає. Це зменшує ефективність роботи та бізнесу. Для цього можна і потрібно брати помічників в особі операційних менеджерів, але архітектура адміністрування має бути закладена керівником.

По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції. Важливо мати енергію та здатність донести свої уявлення, переконання та цінності, які керівник виніс із візонерства, та захопити ними команду.

По-третє, це дипломат, який встановлює контакти з партнерами та владою, успішно долає внутрішні та зовнішні конфлікти. Необхідно налаштовувати взаємодію з партнерами з бізнесу, потенційними акціонерами,

співробітниками, топ-менеджерами, які допомагають розвивати компанію. Необхідно знаходити тонкі шляхи налаштування взаємодій. Часто це взаємодія у форматі win-win. Для багатьох керівників це непросто, оскільки вони мислять досить категорично і намагаються пробити стіну ударом замість того, щоб знайти способи, як її обійти. Часто якості дипломата стають важливішими, ніж якості лідера чи стратега.

По-четверте, це це наставник для своїх людей, що володіє високими моральними якостями, здатний створити колектив і спрямовує його розвиток у потрібне русло. Така форма взаємодії з колегами є найефективнішою. Керівнику необхідно знайти людей, у яких він вірить, допомогти розвинути сильні якості, підвищити їхню кваліфікацію. Це формат щирої зацікавленості у людині. Формат взаємодії вчитель-учень, де вчителю дуже важливо, щоб учень став найкращою версією себе. Така взаємодія корисна для обох учасників цієї пари. Так ви зберігаєте співробітників у команді, посилюєте їхню залученість на рівні мотивації та відмов від пропозицій від конкурентів. Наставник – це той, хто дбає про розвиток своїх людей.

По-п'яте, це інноватор, стратег та візіонер, який розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той чи інший винахід чи раціоналізаторську пропозицію. Це здатність бачити велику картину - найважливіша якість, без якої неможливо бути добрим управлінцем. Як тільки команда збільшується, виникає потреба, щоб керівник як візіонер був на рівні. Це велика картина світу, здатність розуміти те, що відбувається, розуміти мотиви людей, які є учасниками цих подій та розуміти можливий розвиток подій у майбутньому. Головна якість візіонера – бачити максимально далеко вперед.

По-шосте, це людина, яка має знання та навички, високий рівень культури, чесність, рішучість, а також обачність, і здатна бути прикладом для інших у всіх аспектах.

Кризові ситуації, що все більше потрясали західну економіку, вимагали від керівників нових якостей. Просто вміння ладити з людьми стало недостатнім.

Особисті якості керівника значно впливають на процес управління та його ефективність, що забезпечується насамперед інтеграцією п'яти факторів виробництва: капіталу, інформації, матеріалів, людей і організації, найголовнішим з яких є саме людина.

Ідеальний сучасний керівник має володіти певними якостями та вміннями. Якість керівника – це сукупність характеристик, визначених такими факторами, як генетика, вплив соціуму, освіта та досвід.

Основні особисті якості включають чесність та порядність, дотримання загальнолюдських моральних норм, скромність та справедливість у ставленні до інших. Керівник повинен прагнути розуміти своїх підлеглих, бачити в них особистостей, гідних поваги, аналізувати їх поведінку, бути людиною, піклуватися про підлеглих, сприяти співпраці та враховувати інтереси всіх.

Керівник повинен бути впевненим у своїх рішеннях, вміти протистояти тиску з усіх боків, твердо відстоювати свої погляди, захищати цінності, яким

він слідує, і передавати ці цінності іншим через особистий приклад, а не моралізування, завжди тримати слово.

Крім того, робота керівника є дуже важкою, тому однією з важливих особистих якостей є хороше фізичне здоров'я. Здоров'я допомагає бути енергійним, витривалим і стійким до стресів. Для цього необхідні регулярні тренування та збалансоване навантаження, що включає зміну видів діяльності, оскільки відпочинок полягає не в бездіяльності, а в переключенні на іншу роботу. Енергію та сили потрібно раціонально розподіляти, щоб досягати успіху в усіх справах, не звикаючи до стабільних навантажень і час від часу порушуючи звичні дії, щоб бути готовим до необхідного ривка в критичний момент. Однак для керівника недостатньо лише фізичного здоров'я; він також має бути емоційно здоровим, інакше не витримає всі навантаження.

Серед ключових особистісних і професійних якостей менеджера важливе місце займає доброчесність, що є основою довіри, ефективного управління та сталого розвитку організації.

Доброчесність у менеджменті – це сукупність моральних принципів, які забезпечують чесне, справедливе й етичне ведення справ. Вона передбачає дотримання етичних норм, відкритість у комунікаціях, відповідальність за прийняті рішення та повагу до всіх учасників організаційного процесу.

Менеджер, який демонструє доброчесність, створює корпоративну культуру, що сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню конфліктів та формуванню позитивного іміджу компанії. Довіра між керівником і підлеглими дозволяє знизити рівень контролю та бюрократії, підвищуючи ефективність командної роботи.

Доброчесність керівника виявляється в здатності приймати обґрунтовані, неупереджені рішення [3]. Етичні дилеми є невід'ємною частиною управлінської діяльності, і саме доброчесність дозволяє менеджеру знаходити оптимальні рішення, які враховують не лише економічну вигоду, але й соціальну відповідальність бізнесу.

Менеджер, який керується принципами доброчесності:

- ✓ відкрито повідомляє про свої наміри та рішення;
- ✓ уникає конфлікту інтересів;
- ✓ протидіє корупційним ризикам;
- ✓ гарантує рівні можливості для всіх співробітників;
- ✓ виконує взяті на себе зобов'язання.

Успішний менеджер не лише організовує процеси, а й мотивує людей досягати спільних цілей. Доброчесність сприяє формуванню лідерського авторитету, оскільки підлеглі більше довіряють керівникові, який демонструє моральну стійкість і справедливість.

Дослідження показують, що організації, де керівники дотримуються принципів доброчесності, мають нижчий рівень плинності кадрів і вищу залученість персоналу. Співробітники таких компаній відчувають більшу мотивацію, оскільки знають, що їхні досягнення оцінюються справедливо.

Незважаючи на очевидні переваги доброчесного управління, на практиці існують певні труднощі у його реалізації. Серед основних загроз доброчесності можна виокремити:

- корпоративний тиск, що змушує менеджерів приймати рішення, спрямовані виключно на короткострокову вигоду;
- недостатня увага до етичного виховання та розвитку лідерів;
- конкурентне середовище, яке спонукає до використання непрозорих методів ведення бізнесу.

Для подолання цих викликів необхідно створювати ефективні механізми контролю та формувати культуру доброчесності в організації, включаючи навчальні програми, кодекси етики та внутрішні системи моніторингу порушень.

Таким чином, сучасний керівник сприймається як інноваційний, тобто він лідер, має владу, специфічний стиль роботи, і кар'єру, що вдало складається. Керівник має вміти реалізувати плани, вирішувати важливі проблеми, давати потрібні поради. Одні з найголовніших рис, які можна виділити - це широкий світогляд і нестандартне мислення. Людина, яка не стандартно мислить зможе знайти вихід із будь-якої ситуації, навіть із програшної вийде переможцем. Також не можна забувати про звичайні якості, потрібно вміти ввічливо та культурно спілкуватися з оточуючими, щоб їм було приємно спілкуватися з тобою.

Основна роль лідера полягає в тому, щоб організувати роботу через інших людей, сприяючи командній співпраці. Це передбачає взаємодію та підтримку, а не примус. Хороший лідер завжди дбає про благополуччя всієї організації. Він намагається гармонізувати інтереси колективу, необхідність виконання завдань і час для навчання, поєднуючи потреби організації з інтересами своїх підлеглих.

А доброчесність є однією з ключових якостей успішного менеджера, яка забезпечує ефективне керівництво, підвищує довіру в колективі та сприяє сталому розвитку організації. Керівники, які дотримуються принципів доброчесності, формують сильну корпоративну культуру, знижують рівень конфліктів та забезпечують конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі. В умовах сучасного динамічного середовища етичне лідерство стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою успіху.

Висновки. Відмінний лідер повинен вміти залучати співробітників до роботи. Для цього йому необхідно вірно мотивувати людей, знаходити способи перетворити навіть найскладніші завдання на захоплюючі та розв'язувати проблеми новими шляхами. Лідер має розуміти прагнення своїх підлеглих досягти певного положення в житті, знати їхні ідеали та допомагати їм їх реалізувати.

Ключове, що має вміти менеджер, — це ефективно керувати, організовувати роботу колективу і підтримувати команду, бути готовим до дій і прийняття ризику, а також чітко визначати свої повноваження. Він повинен бути терпимим до слабкостей працівників, якщо вони не заважають роботі, і нетерпимим до того, що заважає виконанню завдань команди. Водночас

важливо розуміти, що немає ідеального менеджера, який би однаково добре справлявся з усіма ситуаціями.

Література:

1. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))

2. Дашутіна Л.О., Джошуа Лінус Бака. The role of effective leadership in sustaining personnel motivation. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: СНАУ, 2024. С. 38-41.

3. Л. О. Дашутіна. Академічна доброчесність як основа розвитку сучасної освіти та науки. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 117-119.

4. Liu Yibo, Dashutina L.O. Improvement of management in organizations. Збірник наукових статей молодих учених, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету. Суми, 2020. С. 66-69.

5. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. URL : https://www.researchgate.net/profile/Pavlo-Brin/publication/350055117_Menedzment_NAVCALNIJ_POSIBNIK/links/604e5c29a6fdcccfee813660/Menedzment-NAVCALNIJ-POSIBNIK.pdf

References:

1. Dashutina L.O. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv suchasnosti [Theoretical and methodological principles of effective enterprise management in the context of modern globalization challenges]. *Zhurnal « Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi»* (Seriya «Upravlinnya ta administruvannya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Psykholohiya», Seriya «Pedahohika»). № 5(19), S. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)) [in Ukrainian].

2. Dashutina L.O., Dzhoshua Linus Baka. (2024). The role of effective leadership in sustaining personnel motivation. *Marketynh ta konkurentospromozhnist' sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh staloho rozvytku*: zbirnyk tez dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Sumy, 17-18 kvitnya 2024 r.). Sumy: SNAU. C. 38-41. [in English].

3. L.O. Dashutina (2023). Akademichna dobrochesnist' yak osnova rozvytku suchasnoyi osvity ta nauky [Academic integrity as the basis for the development of modern education and science]. *Aktual'ni problemy ta perspektyvy sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehionu v umovakh suchasnykh hlobal'nykh vyklykiv*: materialy I Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi (Kremenchuk, Prydniprovs'kyu instytut MAUP, 23 bereznaya 2023 r.) / za zah. red. V. V. Tatarinova. S. 117-119. [in Ukrainian].

4. Liu Yibo, Dashutina L.O. [2020]. Improvement of management in organizations. *Zbirnyk naukovykh statey molodykh uchenykh, aspirantiv ta studentiv Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*. Sumy, S. 66-69. [in English].

5. Menedzhment [Management] : Navchal'nyy posibnyk / N.S. Krasnokut's'ka, O.M. Nashchekina, O.V. Zamula ta in. – Kharkiv : «Drukarnya Madryd», 2019. 231 s. URL : [https://www.researchgate.net/profile/Pavlo-](https://www.researchgate.net/profile/Pavlo-Brin/publication/350055117_Menedzment_NAVCALNIJ_POSIBNIK/links/604e5c29a6fdcccfee813660/Menedzment-NAVCALNIJ-POSIBNIK.pdf)

[Brin/publication/350055117_Menedzment_NAVCALNIJ_POSIBNIK/links/604e5c29a6fdcccfee813660/Menedzment-NAVCALNIJ-POSIBNIK.pdf](https://brin/publication/350055117_Menedzment_NAVCALNIJ_POSIBNIK/links/604e5c29a6fdcccfee813660/Menedzment-NAVCALNIJ-POSIBNIK.pdf) [in Ukrainian].

.