

ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За редакцією І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович

УДК 658.5:005

М 97

Рекомендовано до друку Вченою радою
Поліського національного університету
(протокол № 9 від 24 квітня 2024 р.)

Рецензенти:

ПАВЛЕНЧИК Н. Ф. — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського;

ЛОГОША Р. В. — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету;

ЗІНЧУК Т. О. — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету.

Авторський колектив:

Лавриненко С. О., к.е.н., доцент (тема 1); Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент (тема 2); Місевич М. А., к.е.н., доцент (тема 3); Кравчук І. І., д.е.н., професор (тема 4); Зелінська А. М., к.е.н., доцент (тема 5); Тарасович Л. В., к.е.н., доцент (тема 6); Пивовар А. М., к.е.н. (тема 7); Буднік О. М., к.е.н., доцент (тема 8); Бездітко О. Є., к.е.н., доцент (тема 9).

М 97 Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. — 384 с.

ISBN

У навчальному посібнику проаналізовано базовий понятійно-категоріальний апарат менеджменту та актуальні тренди інтерпретації його положень. Досліджено питання особливостей формування стратегічних, адміністративних, маркетингових, логістичних систем менеджменту організацій. Розкрито питання особливостей становлення тайм-менеджменту та цілепокладання, розробки ефективних управлінських рішень та управління якістю, формування моделей ризик-менеджменту та просторових систем маркетингового менеджменту. Цінним є дослідження, що стосуються управління знаннями, інтелектуалізації процесів делегування повноважень та цільової орієнтації завдань, ефективного використання трудового потенціалу працівників із одночасним забезпеченням їх матеріального добробуту і творчо-компетентнісного зростання, соціальної відповідальності менеджменту. Навчальний посібник розрахований на студентів спеціальності «Менеджмент» та інших економічних і неекономічних спеціальностей, викладачів, аспірантів, докторантів, підприємців, менеджерів, фахівців різних сфер національної економіки, керівництва підприємств різних організаційно-правових форм та сфер ділової активності.

УДК 658.5:005

© І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко,
О. Ф. Присяжнюк, А. М. Зелінська, М. А. Місевич,
А. М. Пивовар, О. М. Буднік, О. Є. Бездітко, 2024

© Поліський університет, 2024

© ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», видання, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
-----------------	---

ТЕМА 1

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, закономірність та історія розвитку менеджменту	9
1.2. Функції та методи менеджменту	19
1.3. Керівництво та лідерство. Етика та відповідальність	29
1.4. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	35
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	40

ТЕМА 2

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

2.1. Управлінські рішення в менеджменті	44
2.2. Процедури прийняття управлінських рішень	54
2.3. Адміністрування в системі управління	62
2.4. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами та адміністрування	70
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	76

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1. Стратегія розвитку організації	82
3.2. Процес стратегічного планування	91
3.3. Комплексні методи здійснення стратегічних змін в організаціях ..	108
3.4. Управління якістю в організації	111
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	120

ТЕМА 4

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

4.1. Організація як об'єкт менеджменту	126
4.2. Механізми менеджменту організацій	137
4.3. Моделі менеджменту організацій	148
4.4. Управління знаннями в організації	157
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	168

ТЕМА 5

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Менеджмент соціально-трудоових відносин: суб'єкти та рівні	174
5.2. Еволюція і генезис теорій управління персоналом	179

5.3. Сучасні технології управління персоналом	184
5.4. Цифрова трансформація та штучний інтелект у сфері HR-менеджменту	195
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	203

ТЕМА 6

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.1. Маркетинг у системі менеджменту організації	209
6.2. Суть і зміст маркетингового менеджменту	218
6.3. Процес маркетингового менеджменту	227
6.4. Організація маркетингового менеджменту	239
Питання для самоконтролю.	248
Тестові завдання	249

ТЕМА 7

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

7.1. Вступ до тайм-менеджменту та цілепокладання	254
7.2. Методи та інструменти тайм-менеджменту	261
7.3. Процес цілепокладання: інноваційні виміри	266
7.4. Стратегії інтеграції тайм-менеджменту і цілепокладання для особистої та професійної ефективності	273
Питання для самоконтролю	283
Тестові завдання:	284

ТЕМА 8

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8.1. Логістичний менеджмент: поняття, завдання, принципи.	288
8.2. Обслуговування споживачів та управління конфліктами в логістичному менеджменті	294
8.3. Логістичні концепції в системі менеджменту підприємства	304
8.4. Перспективи логістичного менеджменту	314
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	323

ТЕМА 9

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

9.1. Сутність ризику та невизначеності	328
9.2. Класифікація ризиків	336
9.3. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту	345
9.4. Ризик-менеджмент у логістичній діяльності підприємства	353
Питання для самоконтролю. Тестові завдання	361
ГЛОСАРІЙ	366
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	376

ПЕРЕДМОВА

Менеджерська діяльність є обов'язковою передумовою ефективного розвитку будь-яких організацій, оскільки забезпечує орієнтацію мотивованої поведінки людей на досягнення спільних цілей з виробництва й реалізації продуктів і послуг, отримання прибутку, відтворення бізнес-циклів, соціально-економічний розвиток персоналу. Менеджери вирішують практичні проблеми, складні спеціалізовані задачі з управління організаціями та їх підрозділами, що діють в умовах невизначеності, приймають управлінські рішення, делегують повноваження. Прояви інноваційності та креативності дозволяють менеджерам удосконалювати механізми координації, оптимізувати процеси управління, підвищувати ефективність розвитку організації.

Навчальний посібник «Менеджмент» підготовлений у відповідності до вимог стандарту вищої освіти та з урахуванням можливості інноваційного удосконалення процесу передачі знань для здобувачів вищої освіти. Зміст посібника зорієнтовано на відображення актуальних тенденцій розвитку менеджменту як ключового механізму управління взаємодією всіх видів організаційних ресурсів, що відбувається завдяки цільовій орієнтації персоналу на підвищення професійної активності, саморозвиток, професійну компетентнісну ідентифікацію.

Представлений посібник є джерелом надання студентам базових теоретичних, методичних і практичних знань щодо сучасних технологій та інструментів менеджменту в організаціях в умовах прискореної адаптації національної економіки до глобальних змін, локальних трансформацій та інтелектуалізації бізнесу.

Основними цілями підготовленого навчального посібника вбачаються формування у студентів компетентностей зі збереження, примноження досягнень суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку менеджменту, його місця у загальній системі знань про управління розвитком соціально-економічних систем різного рівня.

Змістове наповнення посібника спрямовано на розкриття теоретичних, прикладних, практичних положень сутності та закономірностей розвитку, функцій і методів менеджменту, правил та процедур управлінських рішень й адміністрування, стратегічних аспектів розвитку організації, процесів маркетингового, логістичного та тайм-менеджменту, особливостей формування комплексної системи управління якістю та ризик-менеджменту.

Ключовою перевагою навчального посібника є розкриття питань, які висвітлюють актуальні тренди інноваційного розвитку управлінських систем та гармонійно доповнюють сприйняття сучасних моделей менеджменту організації у різноманітних ракурсах їх проявів на підприємствах.

Зокрема, особлива увага приділяється висвітленню етапів формування ефективних систем менеджменту організацій, впровадженню сучасних технік і методів прийняття управлінських рішень та здійсненню ділового адміністрування, визначено місце стратегічного управління змінами на засадах ефективного бюджетування. Важливе місце відведено питанню менеджменту соціально-трудова відносин та сучасним технологіям управління персоналом, а також цифровій трансформації та штучному інтелекту у сфері HR-менеджменту.

Крім того, акцентовано увагу на пріоритетності та нагальності розвитку маркетингового менеджменту з позиції окреслення його організаційних аспектів у досягненні конкурентоспроможності організації та логістичного менеджменту — з позиції окреслення аспектів його впливу на формування оптимальних бізнес-ланцюгів створення доданої вартості.

Особливу увагу приділено питанням, пов'язаним із таймінгом процесів реалізації стратегії організації та ризик-менеджментом, що зумовлюють оптимізацію бізнес-операцій, формують потенціал продуктивності локальних, операційних і глобальних бізнес-систем та сприяють ризикозахищеності підприємств.

Заслужують на увагу такі положення, як застосування методів системного аналізу, кібернетичного, дослідження операцій, варіацій побудови профілю відповідності маркетингових можливостей організації та матриці відповідальності, SMART-методу в системах функціонального контролю розвитку потенціалу менеджменту, алгоритму оцінки ступеня ю ризику підприємства за умов невизначеності.

Чільне місце відведено висвітленню аспектів управління розвитком організації, зокрема, формуванню організаційного дизайну та моделей менеджменту організацій, розробці механізмів менеджменту з використанням інноваційних підходів до креативного управління та інтелектуалізації процесів координації управління командами.

Зміст навчального посібника складається з передмови, 9 тематичних розділів, змістове наповнення яких розподілено на 36 параграфів, переліку ключових питань для самоконтролю до кожного розділу, тестів та ключів правильних відповідей до них, глосарію, списку рекомендованої літератури.

До авторського колективу увійшли представники професорсько-викладацького складу Поліського національного університету, зокрема — кафедри менеджменту та маркетингу,

що займаються вивченням особливостей розвитку менеджменту в організаціях та соціо-економіко-еколого-просторових системах національної та глобальної економіки.

Професійна спрямованість навчального посібника зумовлює доцільність розробки інноваційних стратегічних орієнтирів для викладання дисциплін з менеджменту, зорієнтованих на вивчення питань, що знайшли відображення у змісті даної праці.

Навчальний посібник розрахований на студентів, які навчаються за освітньою програмою «Менеджмент», та може бути корисним для студентів інших економічних та неекономічних спеціальностей, викладачів, аспірантів, докторантів, підприємців, керівництва підприємств різних організаційно-правових форм та сфер ділової активності, фахівців-консультантів.

ТЕМА 1

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. СУТНІСТЬ, ЗАКОНОМІРНІСТЬ ТА ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Менеджмент — це особливий вид діяльності,
що перетворює неорганізований натовп
в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.*

Пітер Ф. Друкер¹

Управлінська діяльність — один із найважливіших чинників функціонування і розвитку організацій в умовах ринкових відносин, яка постійно посилюється і вдосконалюється. Сукупність видів управлінської діяльності, спрямованих на плідне, продуктивне використання ресурсів для задоволення мети, являє собою менеджмент.

Менеджмент слід розглядати як самостійну управлінську діяльність, метою якої є досягнення певних встановлених цілей з раціональним використанням матеріальних і трудових ресурсів і застосування принципів, функцій і методів управління організаціями, що діють в умовах ринку.

Менеджмент — термін англійського походження (англ. *management* — керівництво, управління), зміст якого полягає у вмінні досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект працівників.

В узагальненому значенні поняття «менеджмент» можна визначити як сукупність теорії та практики управління цілеспрямованою

¹ *Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Routledge, 2007. P. 47.*

професійною людською діяльністю, що формує ефективне використання усіх наявних ресурсів — трудових, матеріально-технічних і фінансових для досягнення поставлених цілей.

У широкому розумінні термін «менеджмент» трактують іноді як вміння використовувати працю людей, їх інтелектуальний, фізичний і творчий потенціал для досягнення поставлених цілей, прагнення задовольнити різноманітні життєві потреби учасників ділової взаємодії через працю в різних сферах діяльності.

Менеджмент (управління) є основним засобом застосування людьми економічних законів у процесі спільної трудової діяльності. Виявлені закономірності необхідно враховувати при визначенні цілей, пошуку шляхів їх реалізації, оцінці результатів.

Управління також є специфічним видом трудової діяльності людини, що виокремилася в процесі розподілу праці і підпорядковується характерним законам і закономірностям.

Закони управління — це постійно діючі взаємозв'язки і взаємозалежності між параметрами, явищами, характеристиками управлінської системи. У будь-якій суспільно-економічній формації управління має здійснюватися відповідно до економічних, організаційних і соціальних законів. Однак, по-перше, немає математичного вираження цих законів, оскільки вони відображають взаємозв'язки системи, що постійно розвивається і змінюється; по-друге, їхні вимоги іноді суперечливі. Тому практика спирається на закони управління, врахування дії яких певною мірою забезпечує раціональність процесу.

«Закономірність» і «закон» — категорії однієї групи. Як і закон, закономірність встановлює загальні, визначальні зв'язки між процесами, що вивчаються. У теорії менеджменту закономірність досліджують як в уже існуюче формулювання закону під час його теоретичного осмислення і дослідження.

Знання законів менеджменту, що базуються на теоретичному аналізі та практичному досвіді, дозволяє:

- проводити поглиблений науковий аналіз управлінської системи, проводити об'єктивну оцінку її стану, що надає можливість вдосконалювати не тільки наявну систему менеджменту, а й перспективну (майбутню);
- враховувати фактор часу при вдосконаленні управління і рівень розвитку керованої системи;

- брати до уваги суб'єктивні чинники, відмежовувати їх від об'єктивних і встановлювати раціональне поєднання науки і мистецтва управління;
- здійснювати системний підхід до управління та його комплексного вдосконалення.

Окрім законів, менеджмент керується закономірностями менеджменту.

Єдність системи управління виробництвом становить стійкість внутрішніх зв'язків при зміні стану зовнішнього середовища. Єдність соціально-економічної системи є однією з найважливіших її ознак. Вона відображає такі зв'язки між елементами, які зберігають його цілісність протягом тривалих періодів часу.

У практиці управління необхідна єдність таких елементів:

- принципів управління для всіх ланок і ступенів системи;
- організаційні форми системи управління, що виражаються в необхідності уніфікації структурних ознак, функціонального поділу управлінської праці тощо (узгодженість організаційних форм системи управління за різними її щаблями і ланками);
- основних функцій управління, що полягає в повноті змісту управлінської діяльності, тісному зв'язку функцій планування та організації, планування та контролю; управлінських методів, що використовуються для розв'язання виробничих проблем, що виражаються у взаємній єдності економічних, організаційних і соціально-психологічних методів;
- процесу управління, що виражається в його безперервності та ритмічності, узгодженості всіх операцій, стадій, етапів;
- системи управління, що виражається в уніфікованих вимогах до адміністрації та інших працівників апарату управління.

Послідовність системи управління виробництвом не встановлюється автоматично. Її свідомо формують, підтримують і зміцнюють, однак порушення може проявлятися у втраті будь-якою ланкою виробництва необхідної самостійності або, навпаки, у надмірній відокремленості.

Пропорційність виробництва й управління є обов'язковою необхідністю в будь-якій організації, її розвитку, об'єднанні основних і допоміжних виробництв, що є однією з умов високої продуктивності праці. Важливе значення мають пропорції і в основному виробництві та відділах.

Симетрія необхідна не тільки в організації виробництва, а й в організації праці: підборі професій, кваліфікації працівників усередині професійних груп тощо.

Пропорційність, як закономірна складова управління, має стосунок не тільки до управління, а й до керівної системної складової. Це слід враховувати при її удосконаленні та розвитку. Кожний апарат управління за обсягом і технічним озброєнням має бути спроможним виконувати свої функціональні завдання, щоб управляюча система могла якісно організувати роботу керованої системи.

Централізація і децентралізація управління передбачають необхідність ефективного розподілу завдань, функцій і повноважень.

Централізоване управління являє собою систему, в якій існує безперервна і досить стійка залежність кожної ланки, пов'язаної з ним. Це виражається в необхідності обов'язкового узгодження в управлінських рішеннях, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

Централізоване управління не містить надзвичайно жорстких регламентів роботи кожного компонента в системі. Повна централізація соціально-економічної системи в принципі не можлива. Певна самостійність його складових елементів зумовлена різними обставинами їх функціонування, не всі з яких можуть бути враховані централізовано.

У системі управління кожна ланка має свої умови роботи та переваги. Їх можна врахувати лише шляхом надання права самостійно вирішувати певні проблеми, тобто з певною децентралізацією.

Ступінь централізації змінюється в процесі розвитку виробництва. Така зміна об'єктивно виявляє тенденцію — закономірності управління. Згідно з цією закономірністю не можна вважати взагалі поганим чи добрим як високо-централізоване, так і децентралізоване управління.

Співвідношення і адекватність керівної та керованої систем, тобто відповідність керівної системи керованій. Зміна співвідношення суб'єкта й об'єкта управління відбувається під впливом різних чинників. Найважливіші з них — організаційні та економічні, проявляються у зростанні витрат на управління. Ця тенденція має об'єктивне підґрунтя. Вона відображає процес підвищення технічного рівня управління, що базується на використанні високовартісного обладнання. Витрати на управління зростають також у зв'язку з новими вимогами, які висуває сучасне виробництво. Ці вимоги визначаються організа-

ційними та соціальними умовами. Ще відносно недавно управління могло здійснюватися персоналом, який мав загальну технічну освіту, але сьогодні воно вимагає професійно підготовлених кадрів. Менеджмент став спеціалізованою професією, а ця спеціалізація вимагає навчання і, зрозуміло, пов'язана з додатковими витратами.

Закони та закономірності в менеджменті підкріплюються основними принципами.

Принципи управління — це закономірності, за якими реалізуються зв'язки між різними структурами системи управління, що виявляються при визначенні практичних завдань менеджменту. Інакше кажучи, це основні правила і норми поведінки, якими керуються менеджери у своїй практичній діяльності.

Принципи управління визначають вимоги до системи управління, структур організацій і процесів, формування органів управління та методів виконання ними своїх функцій.

Основними принципами менеджменту є:

Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні, яке частково є проблемою, зміст якої полягає в розподілі повноважень щодо прийняття рішень на кожному рівні ієрархії управління.

Найкращим є підхід, за якого централізовані рішення стосуються розроблення політики, цілей і стратегії організації загалом, а децентралізовані — оперативного управління.

Централізоване управління включає управління господарською діяльністю з єдиного центру, суворе регулювання і координацію діяльності підпорядкованих підрозділів, повну відсутність у них господарської самостійності.

Під децентралізацією розуміють передачу права ухвалення рішень низовій оперативно-господарській ланці — господарсько самостійним виробничим відділенням. Це передбачає високий ступінь координації діяльності на всіх рівнях управління організацією, що виступає як єдине ціле.

Принцип поєднання централізації та децентралізації в менеджменті передбачає вмиле використання єдиноначальності та колегіальності.

Під поняттям єдиноначальності слід розуміти надання вищому керівнику визначеної повноти повноважень, необхідної для прийняття рішень і його особистої відповідальності у дорученій йому справі.

Під колегіальністю слід розуміти розробку колективних варіантів рішень, враховуючи думки керівників усіх рівнів, насамперед виконавців — керівників виробничих підрозділів. Колегіальність дає можливість підвищувати об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість і допомагає успішній їх реалізації. Узгодження рішень, що приймаються колегіально, займає більше часу, ніж індивідуальних, що зменшує рівень оперативності управління.

Принцип єдності керівництва. Визначає субпідпорядкованість цілям суспільства, що реалізуються певними політичними системами, і цілям господарських суб'єктів, які функціонують у рамках цих політичних систем державного управління.

Важелями державного управління є закони, векторні плани, митні системи, амортизаційна політика, державні позики, страхування та інші резерви. Водночас регулятивними цілями держави є науково-технічний прогрес, соціальна солідарність, зміна соціальних пріоритетів, інфраструктура — інформаційні мережі, телекомунікації, транспорт, енергетика, екологія, оборона та інше.

Принцип планового господарювання. Означає встановлення на тривалий період напряму, темпів і пропорцій розвитку виробництва.

Принцип матеріального і морального стимулювання. Для підвищення ефективності виробництва в менеджменті широко використовуються матеріальні та моральні стимули.

Матеріальне стимулювання працівників у контексті економічного стимулювання колективних дій є могутніми важелями управління. Проте моральне стимулювання не менш важливе як засіб схвалення групової діяльності та її утвердження.

Принцип науковості. Дотримання цього принципу передбачає побудову всієї системи управління виробництвом на основі наукових інноваційних показників. Керівники повинні досліджувати та правильно застосовувати на практиці закономірності та об'єктивні тенденції розвитку суспільства, ухвалювати рішення з урахуванням об'єктивного стану, що склався, і прогнозу на майбутнє.

Принцип відповідальності. Реалізацією даного принципу є:

- створення якісної оргструктури;
- добросовісна розробка домінант про існуючі підрозділи організаційної структури, права та обов'язки управлінців, посадових інструкцій виконавців;

- встановлення точно визначеної матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упущення в роботі;
- опрацювання положень про преміювання та депреміювання працівників;
- вчасне документування наказів та розпоряджень;
- організація інших заходів.

Принцип наступності господарських рішень. Основою цього принципу є єдність економічних явищ і процесів як ряду кількісних і якісних змін, що відбуваються у просторі та часі. Наступність прийняття управлінських рішень потрібна під час розробки, й особливо реалізації, плану з метою збереження порівняння інформації. В організаційних рішеннях необхідна наступність, її оптимальність передбачає аналіз минулого, максимальне збереження позитивного досвіду. Вона є необхідною у формуванні кадрової політики, що передбачає поєднання працівників, які мають знання, досвід, навички пошуку та прийняття рішень, і молодших працівників, у яких відсутні професійні знання та досвід, однак вони мають високу гнучкість та мобільність до адаптації та сприйняття.

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним. Пріоритетність суспільних інтересів перед індивідуальними в галузі менеджменту складно здійснити. Справа у тім, що, з погляду управління, досягнення загальних цілей можливе тільки за умови задоволення визначених власних інтересів персоналу. З проведенням працівником по ієрархії своїх потреб питання співвідношення між суспільними та власними інтересами не зменшується, а навпаки зростає, оскільки чим більш різноманітними є власні інтереси працівників, тим складнішим є пошук мотивації до підвищення ефективності їхньої праці.

Принцип основної ланки. Даний принцип полягає у прийнятті управлінського рішення та визначенні основних перспектив як визначального чинника, який має вплив на досягнення поставленої мети.

Дотримання цього принципу дає змогу мінімізувати тимчасові фінансові витрати на дослідження різних напрямів розвитку організації за допомогою зменшення кількості аналізованих варіантів. Крім того, виокремлення головного чинника дає змогу зосередити всі види ресурсів (нерідко обмежених) на розробленні основного завдання. При цьому супутні завдання вирішуються по мірі їх появи

і в тому об'ємі і послідовності, в яких це необхідно для вирішення головного завдання.

Становлення управління як науки відбувалося еволюційним шляхом створення управлінських шкіл, які набули розвитку на кінець XIX — початок XX ст. Концепція «Школа наукового управління» вважається першоосною розвитку теорії менеджменту, оскільки в її постулатах містяться результати досліджень та наукових узагальнень використання функцій та методів управління, що привели до суттєвого підвищення ефективності бізнесу (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Школа наукового управління (1885—1920 рр.)

Представники	Ф. Тейлор, Г. Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г. Гантт
Об'єкт	процес виробництва, працівники та продуктивність їх діяльності
Предмет	опрацювання комплексу методів та прийомів аналізування робочого часу, норм праці, правил підбору та навчання персоналу, мотивації та підвищення продуктивності праці
Мета	раціональна організація праці, розроблення формальної організаційної структуризації, окреслення заходів щодо співробітництва керівника і підлеглого
Принципи	наукового дослідження завдань, відбору працівників і навчання їх раціональним підходам щодо виконання робіт; комплектування всім необхідним робочих місць; стимулювання до праці

Прихильники цієї школи вважають, що при застосуванні спостереження, дослідження, логіки й аналізу можна вдосконалити багато видів фізичної праці, досягнувши більшої ефективності виконання; вивчали методи роботи, щоб усунути непотрібні та неефективні рухи, та використовували стандартні процедури й обладнання, щоб знайти шляхи підвищення ефективності роботи.

Важливість положень цієї школи полягає у закріпленні правил і положень операційних відносин «керівник-працівник» на засадах

підтримання зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та збільшенні обсягу виробництва, впровадженні коротких перерв під час виробництва. Тому терміни виконання тих чи інших завдань є реалістичними та справедливо визначеними керівниками. Це дозволяє керівництву розробляти норми виробництва та плани для тих, які перевищують встановлені мінімуми. Працівники, які виробляють більше, отримують відповідно вищу зарплату.

Перевагами школи наукового управління є аналіз щодо використання найефективніших методів виконання робіт, підбір та навчання персоналу, забезпечення працівників ресурсами, необхідними для виконання поставлених завдань, матеріальна мотивація.

Недоліками цієї школи є раціоналізація виробництва без урахування індивідуальних якісних характеристик працівника, відсутність соціальних підходів під час праці.

Для адміністративної школи управління, як передумови формування концепції адміністративного менеджменту, характерними є постулати універсальності управління — адміністрування (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Адміністративна (класична) школа управління (1920—1950 рр.)

Представники	А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні та ін.
Об'єкт	процес управління організацією
Предмет	методи та засоби організації управління з урахуванням часового періоду
Мета	формування універсальних принципів діяльності організаційної структури
Принципи Файоля	поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, виногородження персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність робочого місця та персоналу, ініціатива, корпоративний дух

Принципи адміністративного управління А. Файоля можна тлумачити в контексті сучасних управлінських парадигм.

Концептуальні засади школи людських відносин та поведінкових наук зумовили розвиток соціально-активного управління, орієнтованого на розвиток персоналу (табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3

Школа людських відносин і поведінкових наук (1930—1950 рр. до н.ч.)

Представники	Е. Мейо, Ч. Барнард, М.-П. Фоллет, А. Маслоу, Д. Макклеланд
Об'єкт	працівники, їх індивідуальна поведінка та взаємовідносини
Предмет	методи та засоби управління працівниками з позиції психології і людських відносин
Мета	використання підходів управління міжособистісними взаємовідносинами, досягнення гармонії у відносинах між керівниками і робітниками
Принципи	люди є соціальними суб'єктами, орієнтованими на інших і розташованими в контексті колективної поведінки, жорсткої ієрархії та бюрократичної залежної організації, яка несумісна з людською природою, керівництво бізнесу має зосереджуватися на задоволенні людських потреб; продуктивність праці буде вищою, якщо індивідуальні винагороди підтримуються колективними, соціально-економічними та психологічними мотиваційними інструментами

Прихильники концепції «людських відносин» стверджують, що економічні інтереси людей не є єдиним мотиватором, що людину також можна заохотити до праці, задовольнивши психологічні та соціальні інтереси. У процесі розвитку менеджменту як науки сформувався певні норми управління — закони, закономірності та принципи. Їх поєднання є вектором наукового менеджменту.

Отже, менеджмент, як наука, не виникла випадково, а пройшла у своєму розвитку низку історичних етапів. Особливо насиченим є сучасний етап, який акумулює все те раціональне, що було напрацьовано на попередніх етапах, а також характеризується новими прин-

циповими положеннями в управлінні, що базуються на використанні системного та ситуаційного підходів, орієнтації на інновації, інтеграцію, поглиблення соціальної відповідальності.

1.2. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Досягнення ефективного управління інтегрованим комплексом заходів не можливо здійснювати одним керуючим або навіть групою керуючих. Необхідний є поділ діяльності організації на окремі напрями, у рамках яких функціонують певні управлінські структури.

Такі напрями знайшли початкове відображення в адміністративній школі управління А. Файоля і мають назву функції.

Функції менеджменту — це особливий вид управлінської діяльності. Вони виникли в результаті поділу та спеціалізації праці. А. Файоль виокремлював планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль як функції управління. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоурі запропонували розглядати такі функції, як планування, організацію, мотивацію та контроль, так як саме ці функції беруть участь у реалізації будь-якого процесу управління.

При визначенні поняття «функції управління» значну роль відіграють види і спрямованість управлінської діяльності. Так функції, які визначають вид управлінської діяльності, називають загальними функціями, а ті, які визначають спрямованість видів діяльності, називають конкретними функціями. Загальні функції можуть бути подані у вигляді логічної послідовності, у результаті їхньої взаємодії створюється «цикл управління», що включає ряд функцій — планування, організації, облік, контроль, координацію, регулювання і стимулювання.

Сукупність конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечуються раціональні зв'язки і взаємовідносини між структурними підрозділами в організації.

Функція планування. Функція планування виступає в менеджменті стосовно інших функцій управління визначальною. Це, звичайно, не означає, що планування важливіше, наприклад, функції організації. Усі функції необхідні й важливі, проте планування визначає загальні напрямки роботи і його помилки позначаються на всій діяльності фірми, а не тільки на її окремих частинах.

Отже, планування — функція вагомого значення і відповідальності, оскільки в її основі лежить процес цілепокладання.

Планування в загальному розумінні — це постановка цілей і розробка шляхів їх досягнення. Сутність планування виявляється в конкретизації цілей розвитку організації загалом та її підрозділів зокрема: встановленні конкретних завдань і способів їхнього досягнення, термінів виконання та послідовності реалізації; виявленні обсягу ресурсів, необхідних для виконання завдань; аналізі всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування і розвиток організації; передбачає розроблення заходів, що визначають послідовність досягнення цілей.

Оскільки функція планування є першою функцією менеджменту, реалізуючи її, підприємець або керівник, на основі поглибленого і деталізованого аналізу становища, в якому в даний момент перебуває організація, формулює цілі та завдання, що стоять перед нею, розробляє стратегію дій, складає необхідні плани і програми.

Процес планування дає змогу більш чітко сформулювати організаційні цілі та використовувати необхідну систему показників ефективності для більш глибокого моніторингу результатів. Крім того, планування дозволяє більш чітко координувати зусилля структурних підрозділів і тим самим посилює взаємодію між структурними підрозділами і керівниками різних ланок організаційної діяльності та відділів організації. А це вказує на те, що планування є безперервним процесом дослідження нових шляхів і методів підвищення ефективності організації незалежно від виявлених можливостей, умов і факторів.

Функція організації. Організація, як функція управління, забезпечує впорядкування науково-технічної, економічної, соціальноїсторін діяльності будь-якого підприємства. Вона безпосередньо спрямована на впорядкування діяльності менеджерів і співробітників. Дає змогу визначити, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання, повноваження і відповідальність кожної посадової особи та структурного підрозділу підприємства. Отже, якщо функція планування відповідає на запитання, що робити, що зробити, що передбачити тощо, то функція організації порушує питання, хто і як буде реалізовувати плани підприємства. Ця функція є засобом досягнення цілей організації.

Функцію організації можна розглядати у двох аспектах:

1) організація як функція — це процес упорядкування, за допомогою якого створюється, зберігається і розвивається структура підприємства;

2) організація як утворений і функціонувальний об'єкт — це система структурних підрозділів і посадових осіб, а також їхніх взаємовідносин, повноважень, цілей, ролей, видів діяльності, відповідальності та інших чинників, характерних для процесу спільної праці.

Функція організації включає в себе:

- створення структури робіт і завдань: щоб організація могла виконувати свої плани й у такий спосіб досягати своєї мети, необхідно структурувати та пов'язати між собою безліч елементів, таких як виконання різних робіт і конкретних завдань;
- делегування — робота, яку виконують люди, є важливим аспектом функціонування організації і підпадає визначенню, хто буде виконувати кожне конкретне завдання серед великої кількості завдань, які існують у межах компанії, включно з роботою по управлінню. Менеджери обирають людей на конкретні посади, визначаючи кожній людині завдання, повноваження та права використання ресурсів компанії. Ці уповноважені особи несуть відповідальність за належне виконання своїх функцій. При цьому вони погоджуються вважати себе підлеглими керівнику.

Загалом результатом виконання функції організації є система поділу і кооперації праці підприємства, яка базується на таких елементах: організаційній структурі управління підприємством, виробничій структурі підприємства, організованому процесі управління, організованому виробничому процесі.

Функція мотивації. Шлях до ефективного та результативного управління пролягає через розуміння його мотивування. Тільки розуміючи, що рухає людиною, що стимулює її діяльність, які мотиви лежать в її основі, можна розробити ефективну систему управління працею. З цією метою застосовують мотивацію як вид адміністративної діяльності, яка спонукає працівників до успішного виконання посадових обов'язків.

Мотивація — це поєднання внутрішніх і зовнішніх продуктивних сил, які мотивують працівника, задають межі та форми діяль-

ності, визначають його спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей. Мотивацію необхідно розглядати, по-перше, як внутрішню психологічну настанову працівнику на діяльність або бездіяльність, а по-друге, як функцію адміністрування, яка спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу.

Мотивація ґрунтується на таких категоріях, як потреби, інтереси, мотиви, стимули, винагорода.

Є ціла низка теорій, які намагаються відповісти, що таке потреби і яка їхня типізація. Окремі з них викладені в розрізі теорій.

Змістові теорії мотивації.

Те, що ми зараз знаємо про потреби та мотивацію, уперше було розглянуто і сформульовано А. Маслоу, який проаналізував і виділив головні елементи мотивації в основоположній теорії, присвяченій проблемі потреб.

За теорією Маслоу, потреби людини мають певну ієрархію.²

У переліку головних (основних) потреб фігурують:

1. Фізіологічні потреби. Фізіологічні потреби є найбільш важливими для існування людини, тобто має бути достатньо повітря, їжі, води для біологічного функціонування.

2. Безпека і захищеність. Подібно до фізіологічних потреб, потреба самозбереження є базовою. Якщо в нас достатньо повітря, їжі, води, ми шукаємо сховища і умови для захищеності. Виживання працівника залежить від організації, де він отримує заробітну плату. Отже, рішення керівництва, які видаються службовцю і є спірними або непослідовними, створюють загрозу одній із найсильніших і найважливіших людських потреб.

3. Соціальні (вторинні) потреби. Якщо задоволено фізіологічні потреби, пов'язані із самоусвідомленням, із самозбереженням, соціальні потреби стають важливими мотивами та найважливішими мотиваторами. Головними з них є потреби людей, які належати до якогось колективу — бути коханими, бути зрозумілими і бути прийнятими. Коли людину позбавляють любові та суспільних стосунків, більшість людей відчувають цю нестачу так само гостро, як голодуючий відчуває брак їжі.

² Maslow Abraham H. *Theory Z. Journal of Transpersonal Psychology*, 1969, 1(2). P. 32.

Потреба в повазі, потреба у визнанні, отриманні певного статусу, просуванні по службі стає вагомим мотиватором людської діяльності.

Маслоу виокремлює два типи потреб у визнанні та повазі — потреба у визнанні з боку інших людей і по-потреба в самовизнанні, яке охоплює впевненість у собі, знання і почуття незалежності. Оцінка іншими включає репутацію, статус, визнання і повагу, тобто соціальну значимість особистості.

5. Потреба в самореалізації. Самореалізація — це стан людини, коли вона задоволена собою внаслідок досягнення більшості поставлених нею цілей. А. Маслоу³ не визначає детально самореалізацію, але вказує, що людина, яка її досягла, змогла реалізувати свій потенціал.

Цілком очевидно, що таке судження є глибоко індивідуальним. Для одних самореалізація — досягти успіху в бізнесі, для інших — виростити дітей міцними, здоровими і щасливими, для третіх — створити витвори мистецтва тощо.

Описана А. Маслоу теорія мотивації є динамічною моделлю. У процесі того, як індивідум росте і розвивається, у нього змінюється ієрархія цінностей. Немає людей з абсолютно сталими потребами.

Деякі вчені пізніше внесли доповнення в теорію А. Маслоу.

Так, американський психолог Фредерік Герцберг⁴ розглянув теорії А. Маслоу крізь призму задоволення працею. Він виділив чотирнадцять чинників, що впливають на ставлення до роботи: визнання, досягнення, можливості, зростання, заробітна плата, міжособистісні стосунки, технічний контроль, фактори відповідальності, чинники відповідальності, політика компанії і адміністрування, умови роботи, зміст і характер роботи, чинники особистого життя, статус і захищеність на роботі.

Пізніше до зазначених вище потреб і факторів впливу американським економістом Девідом МакКлелландом⁵ були зроблені суттєві доповнення.

МакКлелланд особливо виокремлює потребу у владі (впливати на інших), потребу в успіху (бачити, очікувати результат і прагнути до нього), потребу в причетності до значущої справи (участь у ціка-

³ Вказана праця [2, с. 36].

⁴ Herzberg F. *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. P. 211.

⁵ McClelland D. *Human Motivation* / McClelland D. N.Y. : Appleton, 1985. P. 96.

вій справі, приналежність до групи, приналежність до групи надання допомоги іншим).

Заслуговує також на увагу модель Портера — Лоулера, складовими якої в контексті потреб виступають сприйняття процесу праці, витрачені зусилля, отриманий результат, ступінь задоволеності працею.

Цю модель визнають нині найкращою основою для розуміння процесу мотивації та створення умов, що стимулюють діяльність виконавця.

Не можна не відзначити розробки Томаса Пітерса і Роберта Вотермана, в основу яких покладено твердження про те, що якщо організація працює ефективно, то її працівники обов'язково мають високу мотивацію.

Ефективність роботи компанії, на думку цих авторів, оцінюють такими чинниками:

1. Схильністю до дій — підтримується будь-яка діяльність в інтересах справи.

2. Близькістю до клієнтів — клієнтам гарантуються висока якість послуги та надійність.

3. Автономністю і підприємливістю — підтримуються лідери і новатори на ринку на всіх рівнях.

4. Продуктивністю, що виражається через кваліфікацію співробітників. Завжди підтримується зростання кваліфікації співробітників і розвиток технологій.

5. Участю в експериментуванні, орієнтацією на високі цінності.

6. Спрощеною структурою, мінімальним штатом. Організаційні структури мають бути максимально простими, а штат співробітників — не роздутий.

7. Поєднанням свободи і жорсткості.⁶

Наведені теорії є взаємним доповненням одна одній, , відображаючи багатогранність і нестандартність самого процесу мотивації, зумовлюючи необхідність комплексного підходу до розв'язання цієї проблеми.

Процесійні теорії мотивації.

Якщо змістові теорії базуються на потребах людей, то процесійні теорії намагаються пояснити, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети. Найбільшу популярність здобули такі теорії:

⁶ Peters Thomas J., Waterman, Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. USA: New York, Harper & Row, 1982. P. 214.

- теорія очікування В. Врума⁷. Процес мотивації відповідно до цієї теорії складається з трьох блоків: зусилля, виконання та результат. Теорія очікування вивчає й описує взаємодію цих елементів, розглядаючи зусилля як результат мотивації;
- теорія справедливості С. Адамса⁸. У даній теорії розглядаються уявлення працівника про те, наскільки об'єктивно оцінюють його трудовий внесок порівняно з іншими працівниками: якщо оцінка об'єктивна, то виникає відчуття справедливості, якщо внесок і результат не еквівалентні, то виникає відчуття дискомфорту і працівник прагне відновити справедливість — зменшувати свій внесок, вимагати підвищення заробітку і забезпечення кар'єрного зростання, розірвання стосунків.

Для мотивації працівників розробляють спеціальні графіки позитивного підкріплення.

Розглянуті теорії мотивації можуть використовуватися під час розробки мотиваційних підходів з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, особливостей груп працівників.

Функція контролю. Контроль — критично важлива і складна функція управління.

Це четверта функція управління (після планування, організації та мотивації), при цьому на практиці контроль слугує основою планування на новий звітний період.

Контроль покликаний забезпечити правильну оцінку фактичної ситуації і тим самим створити передумови для коригування планових показників розвитку як підрозділу, так і підприємства в цілому.

Тому контроль виступає одним із головних інструментів вироблення політик і ухвалення рішень, що забезпечують відповідне існування організації і досягнення нею визначених цілей у майбутній перспективі та в аспектах оперативного управління.

Отже, контроль є невід'ємною частиною управління будь-якою організацією, оскільки це:

- функція процесу керування, яка надає зворотний зв'язок, а та-

⁷ Vroom V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964. P. 54-57.

⁸ Сміт А. *Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй* / пер. Олександра Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. С. 153.

кож змогу безперервно повторювати циклічний процес управління на новій основі;

- процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей, який складається з виокремлення показників, оцінки фактично досягнутих результатів та коригування у разі наявності відхилень від запланованих показників;
- адміністративна діяльність, завданням якої є кількісне і якісне оцінювання та облік результатів роботи організації.

Основними засобами контролю є спостереження, вимірювання показників діяльності, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз.

Процес контролю включає три етапи:

1. Розробка стандартів, нормативів і критеріїв оцінки: визначення цілей і періоду часу, за який ці цілі мають бути досягнуті. Стандарти — це конкретні цілі, процес досягнення яких піддається вимірюванню. Усі стандарти, використовувані для контролю, мають бути обрані зі стратегії та численних цілей організації. Цілі, що використовуються як стандарти, повинні відповідати таким вимогам, як наявність часових меж, у яких має бути виконана робота, наявність вимірювача, відповідно до якого можливо провести оцінку ступеня виконання робіт.

2. Порівняння досягнутих результатів з існуючими стандартами. На цьому етапі процесу контролю здійснюється вимірювання досягнутих показників роботи організації або підрозділу та зіставлення істинних досягнутих результатів із запланованими, що дає можливість установити наявність відхилень у той чи інший бік.

3. Аналіз отриманих результатів і прийняття необхідних коригувальних рішень. У сучасній організації функція контролю має бути тісно пов'язана з функцією планування, тому здійснення цих функцій має збігатися за часом. Так само, як і функція планування, контроль в організації має бути трьох видів за періодами проведення: стратегічний, тактичний, оперативний.

Контроль, як функція управління, підтримує сильні сторони організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, аналізуючи чинники успіхів та невдач, управлінці мають можливість адаптувати організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища та забезпечити просування до досягнення цілей організації.

Методи менеджменту. Методи управління в менеджменті розглядаються як принципові якісні особливості впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в процесі організації та здійснення трудової діяльності.

Існують три групи методів управління: адміністративно-командна, економічна (товарно-грошова), соціально-психологічна (яка зачіпає духовні інтереси)⁹.

1. Адміністративно-командні методи — управлінські відносини реалізуються у вигляді відносин влади і вимушеного підпорядкування. Факт укладання договору не означає, що має місце вільний вибір, оскільки в об'єкта управління немає іншої можливості задовольнити свої матеріальні та духовні потреби і він змушений погоджуватися на нав'язані йому умови. Для керівництва ці методи у певному сенсі є іноді найкращими, оскільки реалізується можливість наскрізного (для всієї організації або її окремої структури) здійснення задумів вищого керівництва. Крім того, управління не потребує великих матеріальних витрат, оскільки праця стимулюється примусовим директивним впливом на виконавця (наказ, догана за порушення, загроза звільнення тощо).

Головним недоліком цього методу є низький рівень зацікавленості виконавця в ефективній праці. Відсутні ініціатива і бажання проявляти старанність у роботі. У великих організаціях управлінський апарат у подібних ситуаціях «збюрокрачується». Потрібна потужна система контролю за діяльністю виконавців.

2. Економічні методи — економічні відносини між суб'єктом і об'єктом управління реалізуються у формі вільно-договірних товарно-грошових відносин, що передбачають добровільне прийняття управлінських і виконавських функцій на взаємовигідній основі. Основною перевагою цих методів є можливість стимулювання праці на основі більшого задоволення матеріальних потреб за умови ефективної загальної діяльності організації.

Недоліком цих методів є лише одна обставина — потрібні додаткові матеріальні витрати. Однак при вмілому використанні зазначених вище переваг цей недолік може бути успішно компенсований за рахунок зростання продуктивності праці та її якості.

⁹ *Менеджмент: навч. посіб. / уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ: Кондор, 2021. 220 с.*

3. *Соціально-психологічні методи* — за таких методів управління реалізуються вільно-договірні відносини суб'єкта й об'єкта управління, коли задоволення матеріальних потреб не є основним предметом договору і не слугує способом впливу на виконавця. Основою взаємин є ділова інформація, індивідуальні бесіди, переконання і доброзичлива критика. Перевага цих методів полягає в тому, що включаються механізми мотивації та стимулювання праці, не пов'язані безпосередньо із задоволенням матеріальних потреб.

Як недолік можна зазначити, що повне нехтування матеріальними стимулами в довгостроковому плані може негативно позначитися на ініціативі виконавця, оскільки базові потреби економічного плану не можна задовольнити лише душевними розмовами і використанням одного лише ентузіазму виконавця.

Крім того, іноді виявляються важко передбачуваними кінцеві результати, оскільки належна вимогливість, необхідна для окремих виконавців, відсутня.

Сучасний менеджмент іде шляхом використання того методу, якого вимагає ситуація, що склалася у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. Ефективність використовуваного способу впливу на виконавця визначається, з одного боку, умінням керівника реалізовувати переваги методу, з іншого, — індивідуально-психологічними особливостями виконавця, його реакцією на примус, заохочувальні дії, переконання, критику тощо.

1.3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО. ЕТИКА ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Донедавна домінувала думка, що між категоріями «керівництво», «лідерство» і «влада» не існує суттєвої різниці, оскільки особа, що наділена певними повноваженнями виконувати адміністративні функції, вважається лідером певного колективу і відповідно має владу над своїми підлеглими. Однак у практичній діяльності ці три поняття управлінського впливу не обов'язково відносяться до однієї особи.

Керівництво — це певний процес використання влади з метою впливу на людей. *Лідерство* — це вид управлінської взаємодії, що побу-

дована на ефективному поєднанні різних джерел влади в певній ситуації і спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

Бути менеджером (керівником) і бути лідером в організації — це різні поняття. Щоб впливати на роботу підлеглих і налагоджувати з ними стосунки, керівники використовують насамперед посадову владу та джерела цієї влади. Лідерство більше покладається на процеси соціального впливу, а точніше, на взаємодії всередині організації.

Менеджер (керівник) — це той, хто керує роботою інших і несе особисту відповідальність за їхні результати. Він будує взаємодію з підлеглими більше на фактах і в рамках поставлених цілей. Лідер надихає людей і пробуджує ентузіазм співробітників, доносить до них своє бачення майбутнього і допомагає адаптуватися до нового, вступаючи в період змін.

Керівники, зазвичай, віддають перевагу контролю у взаємовідносинах з підлеглими. Вони формують стосунки з ними на основі ролі своїх підлеглих у формальних процесах прийняття та реалізації рішень. Лідери враховують потреби своїх співробітників, їх сприйняття цінностей та емоції, які їх мотивують.

Керівники забезпечують досягнення підлеглими поставлених цілей, контролюють їхню поведінку, реагують на будь-які відхилення від планів. Лідери будують свої стосунки з послідовниками на довірі, заохоченні та натхненні.

Керівництво завжди відбувається за наявності влади і владних повноважень та можливості впливу.

Влада — це інструмент соціального управління, призначений для навмисного впливу на поведінку людей. Вплив — будь-яка поведінка людини або групи людей, яка позитивно впливає на поведінку, емоції та ставлення інших людей.

Вагомим інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника здійснювати вплив на рівень задоволення їхніх потреб¹⁰. Здібність лідера здійснювати вплив вимірюється рівнем управлінського потенціалу, який він реалізовує в певних ситуаціях.

Джерела управлінської сили лідера ґрунтуються на тому, що, обіймаючи посаду, він одержує визначені права та повноваження.

¹⁰ *Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. / [авт. Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдін, Г. П. Сиваненко]. Київ: Ліра-К, 2019. 808 с.*

Влада в менеджменті виступає в певних формах. Американські науковці виокремили класифікацію форм влади¹¹:

1. Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і загрозі покарань.
2. Влада, заснована на винагородах.
3. Експертна влада (влада фахівця).
4. Еталонна влада.
5. Законна, або традиційна, влада, яка є невід'ємним атрибутом формального лідера.
6. Влада, що ґрунтується на участі — потребує таланту перекладати частину своїх функцій на підлеглих.
7. Інформаційна влада — виходить зі знання керівником усіх аспектів діяльності організації.

Здатність керівника впливати на рівень задоволення власних потреб є інструментом впливу на результати діяльності підлеглих. Спроби визначити, якими характеристиками або якостями повинен володіти ідеальний лідер, є основою багатьох різних теорій стилю керівництва.

Кожен керівник вирізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними в нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Проте всі індивідуальні особливості керівника можливо згрупувати за певними типами:

1) *автократичний тип керівника* вирізняється схильністю до одноосібного керівництва, перебільшеною централізацією влади, особистим вирішенням питань та певним обмеженням контактів із підлеглими.

Керівник, якому притаманний даний тип, прагне підпорядкувати собі весь колектив, не приймає заперечень і не прислухається до думки інших працівників, часто втручається в роботу підлеглих, а також контролює їхні дії;

2) *демократичний керівник*, на відміну від автократа, прагне надати своїм підлеглим автономію, виходячи з рівня їхньої кваліфікації та функцій, які вони виконують. Залучає їх до таких видів діяльності, як встановлення цілей організації, оцінка ефективності, підготовка та прийняття рішень. Справедливо оцінює зусилля, ставиться до людей з повагою, піклується про них.

¹¹ Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. Harper & Row, 1988. С. 465.

Керівники даного типу особисто займаються тільки найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим самостійно вирішувати всі інші питання. Прислухається до думок та порад своїх колег. Вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан та майбутні перспективи розвитку організації та колективу. При такій системі комунікації набагато легше мобілізувати персонал на реалізацію поставлених перед ними завдань;

3) *ліберальний тип керівника* відрізняється відсутністю розвитку діяльності, абсолютною безініціативністю і очікуванням вказівок від найвищого керівництва, відсутністю бажання брати на себе відповідальність за прийняття рішень. Керівник-ліберал лише інколи втручається у справи підлеглих і не проявляє достатньої активності, непередбачуваний у своїх діях, дуже легко піддається впливу оточуючих, може без ґрунтовних підстав відмінити ухвалені рішення. У взаєминах із підлеглими ввічливий і добродушний, із повагою ставиться до них, завжди намагається допомогти у вирішенні проблем.

Керівник, який прагне досягти ефективності своєї діяльності, отримувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, повинен володіти всіма стилями, методами й типами влади та впливу.

Отже, вибір стилю керівництва має залежати не тільки від особистісних складових, а й від поточної ситуації в організації: чим вищий рівень самоорганізації та мотивації у співробітників, то ліберальніший стиль спілкування. І навпаки, у критичній ситуації, коли необхідна злагоджена робота і швидке досягнення намічених результатів, буде корисний авторитарний стиль керівництва.

Етика та соціальна відповідальність у менеджменті. Під *етикою управління слід розуміти* сукупність певних моральних принципів і цінностей, що надають характеристику поведінці людини або групи людей, а також конкретні (позитивні й негативні) оцінки їхніх дій і думок під час визначення та забезпечення досягнення цілей діяльності організації. Етику, пов'язану з поведінкою організації та її окремих членів, можна уявити як внутрішні закони, правила та норми управління, що встановлені керівниками на всіх рівнях організації, межу між добром і злом під час ухвалення конкретних довгострокових і короткострокових управлінських рішень, визначаючи їхню соціальну та юридичну допустимість у межах визначеного зо-

внiшнього середовища. Етика має зв'язок з внутрiшнiми культурно-моральними цiнностями органiзацiї i є частиною її корпоративної культури.

Етичнi проблеми виникають у всiх ситуацiях, коли дiї окремих особ (керiвникiв) або органiзацiй можуть вплинути на тих, хто їх оточує (принести їм вигоду чи шкоду). Етика тiсно пов'язана з впливом правових норм суспiльства на поведiнку iндивiдiв чи органiзацiй i свободою вибору, яка визначає їхнi конкретнi дiї. До дiй, якi визначаються свободою вибору, вiдносять поведiнку iндивiда або органiзацiї, не обмежану правовими та органiзацiйними нормами.

Кодекс поведiнки та етики ґрунтується на принципах i цiнностях, якi подiляє суспiльство. Особливiсть етичних норм ґрунтується на характеристичнi поведiнцi iндивiдiв i органiзацiй i, в той же час, не передбачає конкретних санкцiй за порушення цих норм. Рiшення, якi враховують етику, є юридично та морально прийнятними для бiльшостi соцiуму. Етика та правила формуються та використовуються як всерединi, так i поза органiзацiєю, обмежуючи в певних випадках свободу вибору з огляду на цiнностi та принципи, що їх подiляє суспiльство i члени конкретних органiзацiй.

Коли менеджери стикаються з етичними проблемами прийняття рiшень, вони схильнi дотримуватися певних норм i цiнностей. Для прийняття комплексних рiшень в управлiнськiй практицi використовуються рiзні пiдходи. Найвiдомiшими є утилітаристський, iндивiдуалiстичний та морально-правовий пiдходи, а також концепцiя справедливостi. Концепцiя справедливостi бiльшою мiрою орієнтована на правовi норми, притаманнi юридичнiй (законодавчiй) системi, i враховує цiнностi та правила, якi надає суспiльство. В основу концепцiї покладено дiю морально i юридично прийнятних правил i приписiв, що вiдображають органiзацiйну культуру.

Соцiальна вiдповiдальнiсть менеджменту та органiзацiї. Формальне визначення соцiальної вiдповiдальностi передбачає визнання обов'язку менеджменту органiзацiї (керiвництва органiзацiї) ухвалювати рiшення i здiйснювати конкретнi дiї, пiдвищувати добробут суспiльства i задовольняти як iнтереси суспiльства, так i iнтереси самої органiзацiї. Складнiсть використання та прийняття цього визначення полягає у вiдмiнностях щодо розумiння пiдвищення добробуту суспiльства та органiзацiй.

Як критерії оцінки соціальної відповідальності організації у менеджменту використовують такі види відповідальності: економічна, правова, етична та прийнята відповідальність (підвищення добробуту суспільства та якості життя працівників).

Економічна відповідальність відображає відповідальність організації за виробництво товарів і послуг, необхідних суспільству, та отримання максимального прибутку для своїх власників, відповідно економічна відповідальність має на меті максимізацію прибутку. Дану теорію запропонував у 1970-ті роки нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. За його визначенням: «Діяльність організації має бути підпорядкована отриманню прибутку, а її єдина мета полягає у його зростанні (доти, доки дії організації не виходять за межі законодавства)»¹².

Юридична (правова) відповідальність характеризується необхідністю для організації слідувати встановленим суспільством нормам і правилам при реалізації діяльності, що закріплені законами.

Етична відповідальність, пов'язана із здійсненням організацією суспільно корисних дій, які не визначаються правовими нормами або не відповідають прямим економічним інтересам організації, але відображають етичні правила, що визначаються принципами та цінностями організації та її корпоративної культури.

Прийнята на себе відповідальність є добровільною дією організації та не регламентується певними нормами економічної, юридичної та етичної відповідальності.

У разі виникнення проблем забезпечення соціальної відповідальності, пов'язаних із певними проявами потреб (очікувань) зацікавлених груп, організація ухвалює конкретні рішення. У практиці менеджменту розроблено варіанти таких дій, які можуть мати різний характер (перешкоджаючий, оборонний, пристосувальний та проактивний характер).

Управління етикою та соціальною відповідальністю організації спрямоване на забезпечення контролю за поведінкою і відносинами співробітників з урахуванням забезпечення правових норм, загаль-

¹² Friedman M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. URL: <http://surl.li/flcje> (дата звернення: 21.07.23).

них цінностей, що визнаються суспільством, і корпоративних цінностей і принципів, що визначаються організаційною культурою.

Особистий приклад керівництва організації щодо дотримання етичних норм і цінностей організації, а також забезпечення високої соціальної відповідальності організації є найважливішим інструментом і методом ефективного управління.

1.4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Будь-яка організація є динамічною системою, яка перебуває в постійному русі і під впливом змін. Відповідно змінюються і всі її складові: керована та керівна системи, технології, техніка, професійна та вікова структура працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни організаційних цілей;
- зміни в організаційній структурі управління;
- зміни в технологічній складовій, дизайні продукції;
- зміни в компетенціях та поведінці співробітників (підготовка до комунікацій, ротация, підвищення кваліфікації працівників, командотворення тощо);
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (товарів і послуг, реклама продукції, географія збуту продукції).

Організаційні зміни — це сукупність змін в організації, які приводять до впровадження інновацій і можуть відбуватися в таких сферах, як зміна організаційних цілей, структури, технології, технологічних процесів, дизайну продукту, управління виробництвом і господарських операцій. Більшість світових організацій широко використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти та інструменти для забезпечення ефективного управління організаційними змінами. Однією з найпоширеніших є модель процесу організаційних змін Л. Грейнера (табл.1.3.1).

Відповідно до моделі Л. Грейнера існує три види розподілу влади між рівнями організації під час процесу реалізації організаційних змін:

- розподіл повноважень — визначає колективну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін та розробці альтернатив;

- односторонні дії — базуються на використанні нормативно-правових складових влади для забезпечення змін. Цими питаннями, як правило, займається вище керівництво організації;
- делегування повноважень — вище керівництво організації на ліберальній основі трансформує підлеглим інформацію щодо необхідності змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригувальних дій.

Таблиця 1.3.1

Етапи процесу успішного управління організаційними змінами

Етапи	Заходи
Тиск і спонукання	Керівництво організації визнає необхідність змін. Розуміння потреби в змінах може бути викликане впливом як зовнішніх, так і внутрішніми факторів та повинно спонукати керівництво до їх впровадження
Посередництво і переорієнтація уваги	Керівництво може відчувати необхідність змін, але не зуміти провести точний аналіз проблем і реалізувати зміни належним чином. Звідси виникає необхідність залучення зовнішніх консультантів, здатних об'єктивно надати оцінку ситуації
Діагностика та усвідомлення	Керівництво проводить збір інформації, визначає та розглядає причини виникнення проблем. Цей процес має захопити й нижчі рівні управління для того, щоб розширити та конкретизувати інформацію, необхідну для виявлення проблем
Віднайдення нового рішення та зобов'язання щодо його виконання	Для менеджерів завжди існує спокуса застосовувати старі рішення до нових проблем. Необхідно намагатися відшукати нові нестандартні рішення, домогтися їх підтримки у співробітників
Експеримент і виявлення	Як правило, організації не часто проводять вагомі зміни відразу. Необхідним є виявлення можливо негативних наслідки змін і проведення відповідного коригування
Підкріплення та згода	Необхідно мотивувати людей щодо прийняти розроблених змін. Цього можна досягти, переконавши підлеглих у тому, що зміни є необхідністю не лише для організацій, а й для працівників

Ефективність менеджменту. Ефективність менеджменту — це складне поняття, сутність якого полягає у побудові процесу управління, починаючи з формування мети і завершуючи кінцевим результатом діяльності, має проходити з найменшими витратами та з найвищою результативністю. Відповідно матеріальні, трудові та фінансові ресурси повинні перетворюватися на товари, послуги тощо. Для цього й існує організація, яка повинна провести це перетворення з високим результатом не лише для споживача, а й для себе, тобто витрати на трансформацію мають бути меншими, ніж показник отриманого результату. У цьому і полягає зміст сутності поняття ефекту та ведення ефективної діяльності. Менеджер-професіонал бачить організацію як систему взаємозалежних елементів, результативність діяльності яких залежить від безперервного розвитку цієї системи.

Ефективне управління — це управління господарською діяльністю з найменшими витратами та максимальним результатом. Сутність системи ефективності менеджменту може бути відображена через її критерії та показники. При оцінці показників та критеріїв ефективності менеджменту виникає необхідність розгляду ряду принципів:

- 1) ефективність системи менеджменту;
- 2) специфіка управлінської системи підприємства;
- 3) проміжок часу між вкладанням коштів і отриманням результативних показників;
- 4) галузева спрямованість;
- 5) порівняння показників ефективності в галузі.

Критеріями ефективності системи менеджменту організацій є показники результативності діяльності менеджерів, що характеризують її якісні напрями. Основними критеріями системи управління є:

- оперативність — вчасність прийняття управлінських рішень та формування ланцюга зворотного зв'язку;
- надійність системи управління -узгодженість напрямків та методів діяльності щабля НТП;
- ступінь професійної підготовки, досвід прикладної діяльності та плінність кадрів;
- якісні показники реалізації функцій, наявність комп'ютерного та програмного забезпечення;
- оптимальність системи менеджменту — пошук ефективних методів та інструментів прийняття управлінських рішень,

обґрунтованість рівнів управління в організації, а також співвідношення централізації та децентралізації в системі менеджменту.

Критеріями результативності виробничої та управлінської систем є сумарні показники, що визначають узагальнені результати.

Проводячи оцінку ефективності системи менеджменту організації, варто комплексно аналізувати головні економічні показники її діяльності.

До основних показників ефективності системи менеджменту можна віднести:

1) загальні показники, що відображають кінцеві результати діяльності організації — об'єми виробництва та реалізації продукції, прибуток, рентабельність, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці, фондівіддача та ін.;

2) показники ефективності управлінської діяльності:

- кількісні — отримано продукції на одного працівника апарату управління, прибуток на одного працівника апарату управління;

- якісні — професійне зростання менеджерів, зростання рівня прийняття управлінських рішень, зростання НТР управління, зростання іміджу організації.

Такі показники, як прибуток і рентабельність, найкраще відображають результати діяльності організації, а відповідно й ефективність системи управління. Будь-який показник ефективності системи менеджменту має аналітичне значення лише при проведенні порівняння з базовими показниками, показниками попередніх років чи конкурентів. Отже, основними критеріями ефективного управління є певна множина показників, що визначають результат працюючої організаційної системи і підсистем.

Загальний кінцевий результат управління організацією називають *ефектом управління*, який являє собою результат проведення заходів, що спрямовані на вдосконалення виробництва та організації в цілому.

Ефект управління має три складових:

1. Економічний ефект — вид ефекту, який має форму прямих витрат і визначається в грошових або натуральних одиницях. Він включає зростання задоволеності персоналу виконуваною роботою, покращення умов праці та підвищення соціального задоволення працівників.

2. Соціально-економічний ефект — вид ефекту, який має складову поєднання економічного ефекту та соціальної стійкості.

Взаємозв'язок між економічною та соціальною ефективністю дуже тісний, тому що при покращенні економічного стану покращується і соціальна задоволеність, і відповідно навпаки. Зростання прибутку організації приводить до підвищення заробітної плати і задоволеності працівників. Підвищення соціальної задоволеності сприяє підвищенню продуктивності та поліпшенню якості праці, як результат збільшується прибутковість.

3. Соціальний ефект — вид ефекту, який категорично не може бути перетворений в економічний (наприклад, запобігання соціальному конфлікту, відсутність внутрішніх комунікацій тощо).

Поряд із поняттям ефекту використовують поняття ефективності управління. Ефективність управління — це результат, виражений вартісними показниками і відповідно є і економічним ефектом, який характеризується приростом доходу та зростанням прибутку. Ефективність являє собою співвідношення ефекту (або досягнутого результату) до витрат на його отримання:

$$\text{Ефективність} = \text{ефект} / \text{витрати}$$

В управлінській діяльності керівник прагне до максимального скорочення витрат і до максимізації всіх видів ефектів. Витрати в організації не є завжди однаковими і не завжди можуть бути у вигляді грошей (хоча їх завжди намагаються перевести в грошову форму).

Зазвичай витрати поділяють на такі різновиди:

- матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати та енергія);
- трудові витрати (години праці і кваліфікаційний рівень працівників);
- фінансові ресурси або гроші та їхні складові (наприклад, цінні папери).

Ефективність можна підвищити за рахунок зменшення витрат на будь-який з перелічених ресурсів, знаходячи різні шляхи. Ефективність системи менеджменту забезпечується за рахунок управлінської діяльності, спрямованої на оптимізацію витрат і зростання результативності за всіма її напрямками: в управлінні персоналом, операційною системою, при визначенні методів і та інструментів

управління. Найкращий результат ефективності системи менеджменту досягається за рахунок особистих якостей самого керівника, вміння працювати з підлеглими та якісно організовувати ту чи іншу управлінську роботу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зміст поняття «менеджмент» та «управління».
2. Становлення та розвиток менеджменту як науки.
3. Закони та закономірності менеджменту.
4. Функції менеджменту.
5. Основні методи управління, що використовують у менеджменті.
6. Поняття керівництва та лідерства.
7. Стили управління.
8. Етика та соціальна відповідальність у менеджменті.
9. Організаційні зміни в менеджменті.
10. Ефективність менеджменту. Види ефективності управління.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Менеджмент* — це:

- а) наука, що вивчає господарювальні і процеси та явища, які реалізуються в організації;
- б) діяльність щодо поширення товарів і послуг від виробника до покупця;
- в) керування соціально-економічними процесами в організації, що працює у ринкових умовах;
- г) процес управління персоналом організації.

2. *Автором загальних принципів управління є:*

- а) А. Маслоу;
- б) Р. Оуен;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М. Вебер.

3. *Хто з перелічених учених сформулював основні положення школи людських відносин?*

- а) Анрі Файоль;
- б) Елтон Мейо;

- в) Абрахам Маслоу;
- г) Дуглас МакГрегор.

4. В основу якої наукової школи менеджменту закладено формування універсальних принципів?

- а) емпіричної;
- б) класичної школи управління;
- в) кількісної школи;
- г) школи «людських стосунків».

5. Представники якої школи менеджменту зосереджували увагу на технічних підсистемах?

- а) школи людських стосунків;
- б) школи наукового управління;
- в) класичної школи;
- г) емпіричної школи.

6. Представники якої школи менеджменту зосереджували свої погляди на соціальній підсистемі?

- а) людських стосунків;
- б) наукового управління;
- в) класичної;
- г) емпіричної.

7. Планування — це:

- а) формування визначених документів, планів, які визначають дії організації щодо прийняття рішень;
- б) безперервний процес дослідження нових шляхів і засобів реалізації заходів, засобів організації за рахунок появи нових можливостей та умов;
- в) управлінська діяльність, що спрямована на формування стратегічних і тактичних цілей організації з урахуванням специфіки її зовнішнього оточення;
- г) вид управлінської діяльності, що пов'язаний з узгодженням комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення мети організації з можливістю найбільш ефективного використання ресурсів.

8. Що забезпечує управлінська функція «Мотивування»?

- а) досягнення особистих цілей кожним працівником;
- б) мотивування працівників до якісного виконання поставлених завдань;
- в) виконання управлінських вказівок;
- г) забезпечення безперервного впливу керівника на підлеглого.

9. Які дві групи концепцій мотивації вивчає теорія мотивування в менеджменті?

- а) змістові та процесуальні;
- б) процесуальні і грошові;
- в) змістові та управлінські;
- г) змістові та виконавчі.

10. Задачею управлінського контролю є:

- а) виявити фактичний стан справ, співставити з нормативним і виробити кінцеві корегувальні заходи;
- б) виявити фактичний стан справ, зіставити з плановим;
- в) провести якісну оцінку діяльності підприємства;
- г) провести кількісну оцінку діяльності підприємства.

11. У чому полягає специфіка адміністративних методів управління?

- а) вони є специфічною групою методів, що використовуються на рівні з іншими методами управління;
- б) це методи централізованого управління, від їх використання залежить ефективність господарської діяльності підприємства;
- в) це методи адміністративної діяльності, що спираються на примус на протипагу стимулюванню;
- г) організаційно-розпорядчі методи управління.

12. Що розуміють під економічними методами менеджменту?

- а) методи, що базуються на використанні мотивів трудової діяльності як почуття зобов'язання та відповідальності;
- б) інструменти впливу на колектив і окремих його працівників, що базуються на використанні об'єктивних відносин між ними;
- в) інструменти наявного владного впливу на колектив та окремого працівника;

г) методи, за допомогою яких відбувається вплив на економічні інтереси колективу та його окремих членів.

13. Що слід розуміти під соціально-психологічними методами менеджменту?

- а) засоби впливу на колективи організації і окремих її працівників, які базуються на використанні об'єктивних відносин між ними;
- б) методи, що ґрунтуються на використанні мотиваційних інструментів трудової діяльності як почуття обов'язку та відповідальності;
- в) методи, за допомогою яких відбувається вплив на економічні інтереси колективів і його окремих осіб;
- г) засоби владного впливу на колектив організації або окрему особу.

14. Які є основні типи керівників у менеджменті за їх стосунками з підлеглими?

- а) автократичний, демократичний та бюрократичний;
- б) автократичний, демократичний та колегіальний;
- в) жорсткий, середній та м'який;
- г) тренер, координатор, зв'язківець.

15. Які теорії мотивації відносяться до процесуальних?

- а) теорія очікувань В. Врума, «піраміда» потреб А. Маслоу, теорія потреб М.Туган-Барановського;
- б) теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості, комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоурела;
- в) теорія М.Туган-Барановського, теорія надбаних потреб Д. Мак-Клелланда, теорія справедливості;
- г) «Піраміда» потреб А. Маслоу, теорія 2-х факторів організації Ф. Герцберга, теорія Херсі-Бланшара.

16. До методів менеджменту відносять:

- а) адміністративні;
- б) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- в) соціально-психологічні й ідеологічні;
- г) усі вищенаведені відповіді є правильними.

17. Етика управлінської діяльності — це:

- а) дотримання керівником ustalених вимог моралі та моральності у своїй діяльності;
- б) система прояву керівником у поведінці та діях явно виражених особливостей;
- в) система прояву керівником у діях явно виражених особливостей;
- г) дотримання встановлених правил і норм поведінки у колективі.

18. На чому базуються принципи менеджменту?

- а) на законах, які діють в Україні;
- б) на законах розвитку суспільства і закономірностях управління;
- в) на положеннях про підрозділи організацій;
- г) на підзаконних актах.

19. Що означає поняття «ефективність»?

- а) безперервне підвищення рівня прибутковості підприємства;
- б) стабільність роботи трудового колективу підприємства та нарощування обсягів діяльності;
- в) досягнення цілей організації у найкоротший період часу та з економією матеріальних ресурсів;
- г) загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління процесом функціонування організації.

20. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?

- а) раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей;
- б) вироблення колегіального рішення певних проблем;
- в) застосування різноманітних правил в управлінні;
- г) оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	в	6	а	11	г	16	а
2	в	7	г	12	г	17	а
3	б	8	б	13	а	18	б
4	б	9	а	14	б	19	г
5	в	10	б	15	б	20	а

ТЕМА 2

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

2.1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Постійні зміни мікро- та макросередовища діяльності підприємств зумовлюють потребу у забезпеченні гнучкості управління. Основним інструментом її досягнення є управлінські рішення. Їх ключова роль у менеджменті полягає у забезпеченні реалізації основних та специфічних функцій менеджменту за допомогою механізму делегування повноважень, зокрема — передачі завдань до виконання працівникам.

Тезаурус управлінських рішень постійно поповнюється варіаціями змістових компонентів цього поняття. На сьогодні налічується достатня кількість визначень поняття «управлінське рішення» (табл. 2.1.1).

Теорія управлінських рішень постійно збагачується новими науковими працями, оскільки сучасні управлінські рішення повинні враховувати нові тенденції змін, технології та технічні можливості опрацювання інформації, що є основою їх прийняття.

Отже, зважаючи на результати наукових досліджень, вважаємо за доцільне сформулювати визначення поняття «управлінське рішення». Управлінське рішення — найефективніша альтернатива, найоптимальніший варіант діяльності організації, що забезпечить досягнення її мети та цілей і вирішення виявлених проблем.

Таблиця 2.1.1

Поняття управлінських рішень

Автор	Пропоноване визначення управлінського рішення
Дерлоу Дес ¹	«той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкурувальними можливостями»
Кравченко В. О. ²	«формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану»
Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. ³	«основна форма вияву реакції менеджера на усі господарські й управлінські процеси, що відбуваються в організації, результатом якої є вирішення проблеми формування, функціонування і розвитку організації, максимальне наближення до поставленої мети»
Міждисциплінарний словник з менеджменту ⁴	«творчий, вольовий вплив особи, що приймає рішення, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її функціонування, що полягає у виборі цілі, програми та способів дій колективу, скерованих на вирішення проблеми або зміні цілі»
Євтушенко О. Н. ⁵	«початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління»

¹ Дерлоу Дес. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень*. Пер. з англ. К.: Всеуито, Науклава думка 2001. 242 с.

² Кравченко В. О. *Менеджмент: навчальний посібник*. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.

³ Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: Навчальний посібник*. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

⁴ *Міждисциплінарний словник з менеджменту*. навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.

⁵ Євтушенко О. Н. *Управлінські рішення: сутність та характерні риси*. Наукові пр. Чорноморського держ. ун-ту імені П.Могили «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47-51. URL: <http://surl.li/rwiuq>. (дата зв.: 27.05.2023).

Продовження таблиці 2.1.1

Автор	Пропоноване визначення управлінського рішення
Соловйов А. І. ⁶	первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації шляхом взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту

Для обґрунтування ролі управлінських рішень у менеджменті розглянемо їх основні характеристики (рис. 2.1.1).

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

ОЗНАКИ цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм	ЗМІСТ економічний, організаційний, правовий, соціальний, технологічний	ВИМОГИ наукова обґрунтованість: кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; гнучкість
ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ: проблема (виявлення та аналіз); цілі; виявлення альтернатив; попередній вибір кращих альтернатив; вивчення, оцінка, експериментальна перевірка альтернатив; прийняття рішення		

Рис. 2.1.1. Основні характеристики управлінського рішення (за Ю. Є. Петруня та ін.⁷).

Однією з основних ознак управлінського рішення є його ціле-спрямованість. Обираючи кращий варіант (альтернативу дій), керівник завжди орієнтується на досягнення визначеної цілі.

⁶ Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр» [Текст] / А.І. Соловйов. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. С. 26.

⁷ Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. С.9—11.

Кожне управлінське рішення має на меті реалізацію певних дій, що зумовлюють зміни на певному рівні організації та є причиною наслідків цих дій. Зважаючи на це, *наслідки* є однією з характерних ознак управлінських рішень.

До процесу прийняття управлінських рішень в організації може бути залучено широке коло її посадових осіб та працівників, за якими закріплені певні види робіт (*поділ праці*). Кожна особа, що задіяна у цьому процесі, має забезпечувати результативність та ефективність проходження певного етапу, відповідально та професійно ставитись до виконання поставлених завдань (*професіоналізм*).

Зміст управлінських рішень можна охарактеризувати через певні аспекти: економічний, організаційний, правовий, соціальний, технологічний. Економічний аспект змісту управлінських рішень полягає в тому, що основою їх розробки та виконання є потреба у використанні матеріальних, фінансових, людських та інших видів ресурсів. Кожне управлінське рішення має свою вартість, що формується як узагальнення витрат на його розробку та реалізацію.

Організаційний аспект змісту управлінських рішень передбачає існування певної логічно побудованої структури дій осіб, що беруть участь у розробці та реалізації рішення. Важливість даного аспекту полягає у створенні умов узгодженості, скоординованості при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Правовий аспект акцентує увагу на прийнятті управлінських рішень в умовах дотримання нормативно-правових актів зовнішнього та внутрішнього походження. Всі дії учасників прийняття та реалізації управлінських рішень мають бути узгоджені з вимогами Конституції та законодавства України, а також з внутрішніми регламентами.

Соціальний аспект узагальнює підходи, механізми впливу на персонал задля забезпечення якості та ефективності управлінських рішень. Даний аспект акцентує увагу на процесах взаємодії учасників процесу щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, їх вмотивованості, створенні сприятливих умов для ефективною взаємодії.

Технологічний аспект акцентує увагу на забезпеченні швидкості та цілісності надходження необхідної інформації та налагодженні ефективних комунікацій у процесі прийняття управлінського рішення.

ня. Задля цього особи, що ухвалюють рішення, мають бути забезпечені необхідними сучасними технічними засобами, володіти технологічними особливостями прийняття управлінських рішень.

Етапи прийняття управлінських рішень зводяться до логічно розташованих у часі певних видів діяльності. Так, початковим етапом прийняття управлінських рішень є виявлення та аналіз проблеми. Взагалі проблемну ситуацію можна назвати передумовою прийняття управлінських рішень, оскільки при її відсутності немає потреби щось вирішувати. Аналіз проблеми є достатньо важливим, оскільки передбачає кількісний вимір її масштабів та фінансових наслідків для організації. Наступним етапом процесу прийняття управлінських рішень є пошук альтернатив вирішення проблеми. Кількість та якість альтернатив або варіантів дій залежить від кількості та професійності осіб, що залучені до їх розробки. Далі потрібно «відсіяти» найбільш «слабкі» альтернативи, тобто ті, які передбачають залучення максимуму ресурсів при мінімумі результатів. У процесі аналізу, консультацій з експертами, використання, за можливістю, математично-статистичних методів обґрунтування результативності варіантів дій обирають найбільш ефективну альтернативу, що і є управлінським рішенням.

Вважаємо за доцільне звернути увагу на необхідність оцінки прийнятого рішення та контролю за процесом його виконання. Так, оцінювати прийняте рішення необхідно для визначення того, чи в результаті його прийняття отримано бажаний ефект. Якщо управлінське рішення було результативним, то в подальшому його розробка та реалізація може слугувати «зразком» для вирішення схожих проблем, які виникатимуть у майбутньому, з урахуванням ситуаційних особливостей. Контроль реалізації управлінських рішень є передумовою забезпечення порядку та, за наявності відхилень від встановленого порядку дій, застосування керівником розпорядчого впливу.

Обґрунтування ролі управлінських рішень у менеджменті сприяє розумінню особливостей формування їх алгоритмів при стратегічному плануванні, реагуванні на зміни та підвищенні довіри співробітників і зацікавлених стейкхолдерів.

З метою обґрунтування ролі управлінських рішень у менеджменті розглянемо їх класифікацію (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

**Класифікація управлінських рішень (за Н. М. Гаркуша та ін.⁸
та Осовська Г.М. та ін.⁹)**

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
За функціональною спрямованістю	Прогнозувальні, планувальні, організаційні, що активізують, координаційні, що контролюють, інформаційні
За джерелом виникнення	ініціативні та обов'язкові
За способом фіксації	письмові, усні і віртуальні
За суб'єктами ухвалення рішень	персональні і колективні
За інноваційним рівнем	традиційні й інноваційні
За інформаційним забезпеченням	фіксовані, потенційні і невизначені
За методом підготовки рішень	кількісні та евристичні
За цільовою спрямованістю	одноцільові і різноцільові
За змістом	економічні, соціальні, технічні, організаційні
За тимчасовим чинником	стратегічні, тактичні та оперативні
За об'єктом управління	індивідуальні і стандартні
За результатами	вірогідні, детерміновані
За мірою жорсткості	директивні, рекомендувальні, орієнтувальні
За періодом дії	довгострокові, середньострокові, короткострокові
За об'єктами	виробничі, фінансові, кадрові тощо
За способом прийняття	одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські
За визначеністю	запрограмовані, незапрограмовані
За наслідками	ризикові, безризикові

⁸ Гаркуша Н. М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. — К. : Знання, 2012. 591 с. URL: <http://surl.li/rdrny> (дата звернення: 11.07.2023).

⁹ Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2008. С. 175.

Прогнозувальні рішення передбачають вибір найкращого варіанту дій серед можливих прогнозних варіантів. Планові, організаційні, координаційні та контролювальні рішення — це такі, що, відповідно, супроводжують реалізацію планування, організації, координації та контролю як загальних функцій менеджменту. Рішення, що сприяють посиленню мотивації діяльності працівників при виконанні завдань, відносяться до управлінських рішень, що активізують діяльність працівників організації. Інформаційні рішення спрямовані на посилення інформаційного забезпечення всіх учасників процесу прийняття управлінських рішень (наприклад, це рішення щодо збору, поширення, зберігання, передачу інформації та ін.).

Ініціативні управлінські рішення пов'язані з застосуванням креативних підходів у процесі прийняття рішень. Такі управлінські рішення виникають при формуванні інноваційних способів вирішення проблем. Обов'язкові рішення — це рішення, у яких мінімізований творчий та інноваційний підхід. Управлінські рішення можуть бути зафіксовані у розпорядчих документах підприємства (накази, розпорядження, вказівки, інструкції).

Усні управлінські рішення доводять до виконавців дії, що потрібно виконати, в усній формі. Основним недоліком таких рішень є зростання можливості «викривлення» інформації виконавцем або не точне сприйняття порядку дій чи запланованих результатів. Тому вважаємо, що такі рішення можна приймати лише для вирішення оперативних проблем. Віртуальні рішення передбачають використання електронних засобів передачі інформації, електронних підписів та печаток. В умовах діджиталізації такі управлінські рішення набувають значної актуальності. Їх очевидною перевагою є прискорення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, а недоліком — залежність від роботи засобів передачі інформації та наявності і стабільності роботи мережі Інтернет.

Характерною рисою персональних рішень є їх прийняття однією особою. Результати наукових досліджень та практика діяльності доводять їх ефективність в умовах нестачі або обмеженості часу на прийняття управлінського рішення. Недоліком таких рішень є їх прийняття на основі суджень, логіки, розрахунків лише однієї особи, тому можуть бути втрачені більш креативні та дієві варіанти вирі-

шення проблеми. Колективні рішення — це такі, у процесі розробки яких бере участь група осіб. Основними формами їх прийняття є збори, засідання, наради, ділові зустрічі тощо. Як правило, прийняття таких рішень потребує більше часу, але їх перевагою є генерування значної кількості ідей, що розширює можливості для пошуку найбільш оптимального варіанту дій.

Традиційні управлінські рішення спрямовані на вирішення стандартних проблем для певної організації. Вони зазвичай мають шаблон їх прийняття та не потребують детального обґрунтування. Інноваційні управлінські рішення є більш складними у прийнятті, оскільки зазвичай супроводжуються нестачею інформації. Потреба у прийнятті таких рішень обґрунтована бажанням здобуття конкурентних переваг на ринку, бажанням запропонувати споживачу продукт чи послугу з якнайвищим рівнем унікальності.

Фіксовані управлінські рішення приймаються в умовах наявності повної інформації. Потенційні управлінські рішення приймаються за умови неповної інформації, але можливості визначення потенційних ризиків, зважаючи на ймовірність настання певних подій. Невизначеними є рішення, що приймаються в умовах повної або часткової нестачі інформації при застосуванні евристичних методів.

Відповідно до методів, що застосовуються при прийнятті управлінських рішень, їх поділяють на кількісні (використовують статистичну, виражену в конкретних вимірах за допомогою певних показників інформацію) та евристичні (базуються на судженні, опитуванні, досвіді інтуїції, логіці мислення тощо). Перевагою кількісних методів прийняття управлінських рішень є можливість найбільш точно обґрунтувати майбутні результати, отримані внаслідок їх реалізації, та здійснювати моніторинг на всіх етапах. Передумовою ефективного використання цієї групи методів є отримання достовірної інформації. Перевагою евристичних методів є їх застосування в умовах неможливості здобуття фактичної, кількісної, що базується на статистичних даних, інформації. Також серед переваг цієї групи методів прийняття управлінських рішень можна відзначити створення передумов для генерування творчості, вияву особистісних характеристик особи, що приймає рішення, та спрямованість до інноваційності.

Одноцільові управлінські рішення спрямовані на досягнення однієї цілі, а різноцільові — багатьох цілей. Зміст економічних управлінських рішень може бути пов'язаний з рухом фінансових коштів, досягненням визначених результатів діяльності або параметрів якості продукції чи послуг. Соціальні рішення спрямовані на забезпечення належних умов праці, соціальних виплат, відпочинку та вирішення інших проблем соціального характеру. Технічними називають рішення, що спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням технікою та технологіями для досягнення мети організації. Організаційні управлінські рішення пов'язані з вирішенням проблем, пов'язаних з реструктуризацією, дотриманням норм праці та організацією процесів в організації.

Стратегічні управлінські рішення — це рішення, що спрямовані на досягнення мети діяльності підприємств та реалізуються впродовж тривалого часового проміжку. Тактичні управлінські рішення пов'язані з поточною діяльністю підприємств. Вони сприяють пошуку нових способів досягнення стратегічних цілей підприємства. Оперативні управлінські рішення пов'язані з виконанням певних завдань визначеними виконавцями.

Характерною ознакою індивідуальних управлінських рішень є їх спрямованість на вирішення проблем конкретного підприємства. Прийняття та реалізація таких рішень базується на місії, стратегічних напрямках діяльності підприємства. Стандартні управлінські рішення — це такі, алгоритми прийняття та реалізації яких можна застосовувати на всіх підприємствах. Як правило, вони базуються на загальних нормах, дотримання яких є обов'язковим для виконання всіма суб'єктами господарювання.

Особливістю прийняття вірогідних управлінських рішень є врахування ймовірності настання певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. Зважаючи на це, якість та ефективність таких рішень залежить від точності прогнозів зміни станів внутрішнього та зовнішнього середовища. Детерміновані управлінські рішення характеризуються визначеністю, повнотою та достовірністю інформації. Тому отримання запланованих ефектів від прийняття таких рішень прямопропорційно залежить від оперативності надходження достовірних показників, що характеризують проблеми, процеси чи явища.

Найбільш жорсткими у менеджменті є директивні управлінські рішення, що приймаються на вищому рівні та є обов'язковими для виконання всіма підлеглими рівнями. Менш жорсткими є рекомендаційні рішення, що передбачають можливість розгляду кращих варіантів їх реалізації підлеглими. Орієнтувальні управлінські рішення передбачають найбільший ступінь дозволеності коригування дій на нижчому рівні управління.

Довгостроковими вважають управлінські рішення, термін реалізації яких декілька років, переважно понад 5 років. Середньострокові управлінські рішення охоплюють період реалізації від 1 до 5 років. Управлінські рішення з терміном реалізації до 1 року є короткостроковими. Як відомо, всі сфери діяльності господарювальних суб'єктів потребують прийняття управлінських рішень, тому за об'єктами управлінські рішення розподіляють на фінансові, виробничі, маркетингові тощо.

Особливістю одноосібних управлінських рішень є їх прийняття однією особою. Сумісні управлінські рішення — це рішення, що приймаються групою осіб та базуються на досягненні взаємної згоди всіх учасників. Перевагою консультативних управлінських рішень є залучення до процесу їх обґрунтування експертів та підлеглих, що розширює можливості вибору серед множини варіантів дій та дозволяє здобути оперативну необхідну інформацію. Парламентські управлінські рішення приймаються за умови згоди більшості залучених до їх розробки учасників.

Запрограмовані управлінські рішення передбачають послідовну реалізацію визначених дій для досягнення визначених цілей. Незапрограмовані рішення використовуються як інструмент вирішення нестандартних та неструктурованих проблем. Ризикові рішення характеризуються певною ймовірністю досягнення запланованих ефектів. Безризикові управлінські рішення приймаються в умовах відсутності ймовірностей настання потенційних загроз.

Отже, багатоаспектність та різноманітність поглядів на визначення сутності управлінських рішень створює передумови та потребу детального вивчення процедур їх прийняття.

2.2. ПРОЦЕДУРИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Словник української мови визначає процедуру, як «...офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь»¹⁰. Відповідно до цього процедурами прийняття управлінських рішень вважаємо встановлений порядок, виконання логічно послідовних дій, що забезпечує їх прийняття та подальшу реалізацію, спрямований на досягнення бажаних ефектів.

У теорії управлінських рішень базовим вважають класичний підхід до процесу їх прийняття. Він передбачає наступні етапи¹¹ (рис. 2.2.1).

1	Проблема (її суть та вплив)
2	Обмеження та альтернативи
3	Прийняття рішення
4	Реалізація рішення
5	Контроль за виконанням рішення

Рис. 2.2.1 Класичний підхід до процесу прийняття управлінських рішень¹²

Даний підхід є базовим, оскільки може бути застосованим у будь-якій сфері. Сучасні науковці, зокрема Губерська Н. Л., пропонують алгоритм прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти. Так, для прикладу, стадіями цього процесу є такі: підготовка рішення (передбачає отримання інформації та аналіз ситуації); виявлення та визначення проблеми; прогноз ситуації; розробка та прийняття рішення (визначення цілей, розробка альтернатив, розробка, вибір оптимального управлінського рішення); реалі-

¹⁰ Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/procedura> (дата звернення: 16.09.2023).

¹¹ Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, «ВСВ-Принт», 2015. С. 96.

¹² Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. С. 209.

зація рішення (організація виконання управлінського рішення, управління його реалізацією, оцінка результатів виконання рішення)¹³.

Теоретики під процесом прийняття управлінських рішень розуміють «... формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність послідовних циклічних дій, що складаються з окремих етапів та процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керувану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації»¹⁴. Кравченко М. О., Голюк В. Я. пропонують розглядати його як «...процес діяльності управлінців і як результат виконання ними поставлених завдань»¹⁵. Кожен із етапів процесу прийняття управлінських рішень передбачає використання певних методів його виконання, що в сукупності складає технологію прийняття управлінських рішень¹⁶.

Жовковська Т. Т. пропонує таке бачення процесу прийняття управлінських рішень: 1) постановка завдання та мети; 2) формування критеріїв прийняття та реалізації управлінського рішення; 3) обґрунтування альтернатив; 4) вибір оптимальної альтернативи; 5) призначення виконавців та керівників процесу реалізації управлінського рішення; 6) управління інформацією; 7) моніторинг реалізації управлінського рішення; 8) аналіз ефектів та слабких сторін реалізації управлінського рішення¹⁷.

¹³ Губерська Н. Л. *Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти*. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2014. Вип. 10-2(1). С. 67.

¹⁴ Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. *Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень*. Приазовський економічний вісник. 2019. 4(15). С. 95.

¹⁵ Кравченко М. О., Голюк В. Я. *Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку*. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <http://surl.li/rwiqv3>, (дата звернення: 11.07.2023).

¹⁶ Кузнецова І., Сокуренько І. *Технологія прийняття управлінських рішень*. Науковий вісник ОНЕУ. 2019. 5 (268). С. 177.

¹⁷ Жовковська Т. Т. *Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу*. *Наук. вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч.1. С. 149.

Отже, процес прийняття управлінських рішень характеризується такими основними рисами: послідовність (виконання дій у визначеному порядку), логічна побудова (взаємозалежність результатів кожного наступного етапу від попереднього), цільова спрямованість (всі етапи процесу зосереджені на досягнення поставлених цілей), обґрунтованість (збір та використання необхідної інформації на кожному етапі процесу прийняття управлінських рішень), циклічність (повторюваність етапів та взаємозалежність останнього етапу з попередніми), використання певної технології на кожному з етапів (підбір оптимальних методів для реалізації відповідних заходів та досягнення ефектів).

У цілому, враховуючи алгоритм класичного підходу, процес прийняття управлінських рішень можна укрупнено розглядати як послідовне проходження у часі трьох стадій: підготовчої (включає роботи зі збору необхідної інформації, ідентифікації проблеми, формування системи її оцінки, діагностику проблеми та складання прогнозу розвитку подій), стадії розробки (формування альтернативних варіантів вирішення проблеми, виділення серед них найбільш оптимальних до застосування у конкретній ситуації, формування можливих сценаріїв розвитку ситуації при застосуванні кожного з них та здійснення експертної оцінки з метою відбору найефективнішого варіанту дій), стадії прийняття управлінського рішення (вибір найбільш оптимального за даних умов варіанту вирішення проблеми, його реалізація, оцінка та контроль його виконання) (рис. 2.2.2).

Теорія та практика прийняття управлінських рішень дозволяє виділити основні підходи, що можуть бути застосовані до цього процесу. Серед основних підходів зазвичай визначають такі: груповий, індивідуальний, система участі, демократичний, компромісний.¹⁸

¹⁸ Моргулець О. Б. *Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури., 2012. 384 с. URL: <http://surl.li/rdrph> (дата звернення: 06.09. 2023).

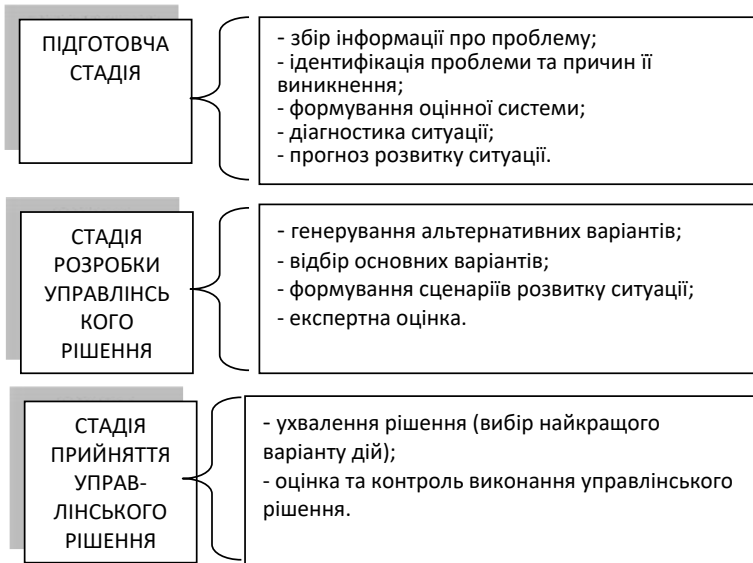


Рис. 2.2.2. Узагальнені стадії процесу прийняття управлінських рішень¹⁹

За групового підходу до процесу прийняття управлінських рішень залучається група осіб. Основними формами реалізації цього підходу в організаціях є збори, засідання, наради та ін. Основною перевагою даного підходу є розширення можливостей розгляду більшої кількості альтернатив вирішення проблеми. Індивідуальний підхід передбачає прийняття управлінських рішень однією особою. Його перевагою, порівняно з груповим, є економія часу на прийняття рішення. Підхід системи участі має схожі риси з груповим у тому, що до процесу прийняття управлінських рішень залучається група осіб. Відмінність даних підходів полягає в тому, що при застосуванні системи участі формується так звана «скринька пропозицій», де фіксуються всі пропозиції щодо вирішення проблеми, менеджер за власним баченням відбирає більш оптимальні та їх автори можуть бути запрошені до процесу обговорення

¹⁹ Груб'як С. В. *Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11-2(1). С. 203.

проблеми та прийняття рішення групою осіб. Характерною рисою демократичного підходу є прийняття рішення на користь більшості, а компромісного (дорадчого) — на основі узгодження інтересів сторін. Окрім цього, у процесі управління можуть бути застосовані централізований підхід до прийняття управлінських рішень (прийняття рішення на вищому рівні та доведення його до виконавців) та децентралізований підхід (передбачає залучення до процесу прийняття управлінських рішень та закріплення відповідальності найнижчих рівнів управління).

Окрім застосування різних підходів до прийняття управлінських рішень, у процесі їх розробки можуть бути задіяні різні техніки прийняття (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Основні сучасні техніки прийняття управлінських рішень²⁰

Назва техніки прийняття управлінських рішень	Суть та особливості
«Звичка та досвід»	Перенесення шаблонів своїх попередніх рішень на вирішення поточних проблем
«Судження та інтуїція»	Застосовується при нестачі інформації для обґрунтування незапрограмованих управлінських рішень
«Техніка думки»	Передбачає пошук оптимального варіанту вирішення проблеми шляхом обговорення у колективі
«Експеримент чи перевірка»	Вибір найкращого варіанту дій шляхом тестування прототипів
«Принципи управління»	Створення сприятливого середовища прийняття управлінських рішень
«Організаційна структура»	Передбачає застосування делегування згідно з діючою організаційно-управлінською структурою організації.

²⁰ *Modern Techniques of Decision Making in Management*. URL: <https://www.googleusercontent.com/techniques-of-decision-making/> (дата звернення: 16.09.2023).

Продовження таблиці 2.2.1

Назва техніки прийняття управлінських рішень	Суть та особливості
«Стандартні операційні процедури»	Процес прийняття управлінських рішень зорієнтований на правила, регламенти, більш характерний до застосування для бюрократичних організацій
«Побудови моделі»	Формування моделі для спрощення розуміння проблемної ситуації та систематизації інформації
«Поведінкові техніки»	Передбачають управління процесом прийняття управлінських рішень відповідно до змін факторів макро- та мікросередовища

Обрання відповідної техніки прийняття управлінських рішень керівництвом кожного окремого підприємства залежить насамперед від особистісних характеристик особи, що приймає рішення (сукупність її індивідуальних навичок, рівень практичного досвіду, вміння застосування математичних обґрунтувань для обґрунтування управлінського рішення, розвитку креативного мислення, здатності приймати ризикові, обережні рішення та ін.).

Значний вплив на вибір техніки прийняття управлінських рішень має індивідуальний стиль управління, якого дотримується керівник, та рівень корпоративної культури й етики ділових відносин у колективі, рівень партисипативності (залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень). Також фактором впливу на вибір техніки прийняття управлінських рішень є застосування способів пошуку оптимального варіанту рішення та організація процесу його виконання й контролю за його реалізацією. Одним із важливих факторів впливу на вибір техніки прийняття управлінських рішень є умови внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Тому запорукою вибору оптимальної техніки прийняття управлінських рішень є проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства та можливостей і загроз, які формує макросередовище.

Кожна із наведених технік (табл. 2.2.1.) базується на застосуванні визначеного методу або методів та моделей організації поведінки осіб, що приймають рішення. Серед базових моделей — запропоновані теоретиками у сфері управлінських рішень: «модель сміттевого контейнеру» (базується на активації всіх працівників підприємства до формування своїх пропозицій щодо вирішення проблем); раціонально-дедуктивна модель (поведінка осіб, що приймають рішення, базується на дотриманні чіткої послідовності дій, визначеному алгоритмі); дискретно-інкрементальна (передбачає прийняття рішень у процесі вирішення проблеми, зважаючи на зміни в мікро- та макросередовищі); редукціонізм (передбачає, що знаходження та вивчення найменшого елемента проблеми дозволить вплинути на вирішення проблеми в цілому); універсальне передбачення (перевага у прийнятті управлінських рішень надається комп'ютерним ресурсам); тотальне управління якістю (акцент уваги на забезпечення якості управління та виробничих процесів); теорія хаосу (передбачає посилення уваги на кожен дрібну дію, яка може спричинити глобальність наслідків у майбутньому). Отже, наведені базові моделі прийняття управлінських рішень сприяють формуванню орієнтирів та певних видів поведінки у процесі їх прийняття та реалізації. Тому їх можна вважати важливими складовими елементами процедур прийняття таких рішень поряд із методами, що застосовуються у цьому процесі.

Основні методи прийняття управлінських рішень — це способи та прийоми, що застосовуються особою, яка приймає рішення для пошуку оптимального варіанту вирішення проблеми (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Основні сучасні методи прийняття управлінських рішень

Метод	Суть та особливості
SERVO метод ²¹	Аналіз п'яти критичних елементів (стратегія, середовище, ресурси, цінності та організація), що здійснюється з метою оцінки ступеня узгодженості стратегії з умовами середовища

²¹ *The Complete Guide to Business Analytics (Collection) by Thomas H. Davenport. SERVO Analysis. URL: <http://surl.li/rdrpu> (дата звернення: 11.08.2023).*

Продовження таблиці 2.2.2

Метод	Суть та особливості
Дерево рішень ²²	Схематичне зображення кроків прийняття управлінського рішення, де кожен попередній визначає наступний
Математичне програмування ²³	Передбачає вирішення практичних задач відповідно до значень змінних та обмежень
«Теорія ігор» ²⁴	Метод прийняття управлінських рішень, що базується на інформації про дії конкурентів. Результати виражені трьома варіантами — «виграш», «програш», «нічия»
Метод моделювання CANVAS ²⁵	Формується полотно, що розподіляється на дві частини. Основою лівої є витрати. Її елементами є: основні партнери, види діяльності, ресурси. Основою правої частини є доходи. Її основними елементами — споживачі, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту
Метод моделювання BPMN (Business Process Modeling Notation) ²⁶	Базується на аналізі та оптимізації бізнес-процесів. Передбачає їх візуалізацію за допомогою побудови схеми послідовності проходження операцій, необхідних для завершення кожного бізнес-процесу
Евристичні методи ²⁷	Застосовуються в умовах невизначеності або часткової визначеності. Їх застосування сприяє пошуку інноваційних способів вирішення проблеми за умови активізації творчого мислення. Можуть бути двох підвидів — індивідуальні та групові

²² *Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <http://surl.li/rdrpz> (дата звернення: 06.08.2023).*

²³ *Тодосійчук В. Л. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Формування системи і механізмів обліково-аудиторського та аналітичного забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств реального сектору економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Кам'янець Подільський, 11—12 грудня 2012 р.). Кам'янець-Подільський, 2012. С. 100—103.*

²⁴ *Decision-Making Techniques: Traditional and Modern Techniques. URL: <http://surl.li/jzqtq> (дата звернення: 15.07.2023)*

²⁵ *Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади 2020. URL: <http://surl.li/qciq> (дата звернення: 16.07.2022).*

²⁶ *The Basics of Business Process Modeling and Notation (BPMN). URL: <https://www.ibm.com/blog/bpmn/> (дата звернення: 05.07.2023).*

²⁷ *Обіденнова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та*

У таблиці наведені основні сучасні методи, що використовують-ся при прийнятті управлінських рішень. Проте теорія та практика налічує велику кількість видів методів, які науковці узагальнюють, групуючи їх за певними ознаками. У цілому теорія управлінських рішень виділяє дві великі групи методів їх прийняття — це групові методи (до процесу прийняття рішення залучають групу осіб — керівників різних рівнів, працівників, експертів) та індивідуальні методи (участь у процесі прийняття рішення бере одна особа).

Якщо узагальнити сучасні методи, наведені в табл. 2.2.2, то слід відзначити їх характерні риси — це моделювання майбутніх подій («дерево рішень», математичне програмування, метод BPMN), активізація творчого, креативного мислення («теорія ігор», евристичні методи) та узгодження, структуризація мікро- та макросередовища підприємств (SERVO метод, метод CANVAS, метод моделювання BPMN). Отже, процедури прийняття управлінських рішень базуються на класичному підході до їх прийняття та застосовуваних техніках і методах при пошуку оптимального варіанту дій.

2.3. АДМІНІСТРУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Велика українська енциклопедія подає наступне визначення адміністрування: «... управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції». Цей термін у широкому значенні є тотожним поняттю державного адміністративного управління, що передбачає чітку субординацію державних адміністративних інститутів, де на кожен рівень покладається відповідальність за прийняті управлінські рішення. У вузькому значенні адміністрування передбачає акцент уваги на професійній діяльності управлінців, що базується на управлінських рішеннях вищих рівнів²⁸. Адміністрування, відповідно до енциклопедичного словника з державного управління — це «...стиль управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень²⁹. Зважаючи на наведені базові визначення,

функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(1). С. 153—157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2%281%29__25 (дата звернення: 23.06.2023).

²⁸ Велика українська енциклопедія. Адміністрування. URL: <http://surl.li/jztlo> (дата звернення: 10.08.2023).

²⁹ Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка,

адміністрування — це регламентована управлінська діяльність посадових осіб, що базується на основах бюрократії.

Основи ділового адміністрування, як вважають вчені, були закладені ще в 1880—1920 рр. у працях Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера (табл. 2.3.1).

Однією з базових теорій ділового адміністрування вважають принципи школи наукового управління, запропоновані Ф. Тейлором. Вони базуються на чіткій систематизації завдань, співрозмірності робіт та витрат часу на їх виконання, кваліфікації та винагороді кадрів, винагороді за результати праці. Основоположник «теорії ідеальної бюрократії», німецький учений М. Вебер, під бюрократію розумів як синонім слів «управління» та «адміністрування». На його думку, це раціональна система управління, побудована на принципах ієрархії, компетентності, професійності та законності.³⁰ А. Файоль базовими принципами адміністративного управління вважав: поділ праці, підпорядкованість одному керівнику, відповідальність за рівень виконання завдань, корпоративний дух, взаємоузгодженість та підтримка ініціативності, порядку, справедливості та ін.

Таблиця 2.3.1

**Основи ділового адміністрування
за О. О. Гуторовою, О. М. Стасенко³¹**

Прізвище вченого	Суть наукових поглядів
Ф. Тейлор	Школа наукового управління (чітка систематизація робіт, співрозмірність обсягу робіт та витраченого часу, кваліфіковане кадрове забезпечення та підготовка кадрів, винагорода за результативність)
М. Вебер	Теорія «ідеальної бюрократії» (основні принципи: компетентність, професійність, законність, ієрархія, отримання заробітної плати відповідно до рангу, дисципліна)

В. П. Троцинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. С. 27

³⁰ Публічне управління та адміністрування [Текст] : навч. посіб. / Ю. Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В. І. Тимцуник ; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 279 с.

³¹ Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент: навч. посібник: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. С. 12—16.

Продовження таблиці 2.3.1

Прізвище вченого	Суть наукових поглядів
А. Файоль	Основні принципи адміністративного управління (розподіл праці, єдиноначальність, повноваження і відповідальність, дотримання дисципліни, підлеглих інтересів та взаємозгодженості діяльності і корпоративного духу, ініціативність, централізація управління, порядок, справедливість)

Здійснення адміністрування можливе завдяки діяльності адміністрацій на різних рівнях. Загальне визначення адміністрації подає сучасна енциклопедія України: «...організаційні утворення, які призначені виконувати керівні, управлінські функції у різних сферах суспільного життя».³² Багатоаспектність поняття адміністрація наведена на рис 2.3.1.



Рис. 2.3.1. Основні аспекти поняття «адміністрація»

Отже, залежно від рівня, на якому адміністрація виконує свої функції, це поняття може означати здійснення управління на державному рівні (наприклад, Адміністрація Президента України); діяльність органів місцевого самоврядування; сукупність посадових осіб чи органи, що здійснюють управління підприємствами (органі-

³² Сучасна енциклопедія України. Адміністрація. URL: <https://esu.com.ua/article-42679> (дата звернення: 15.08.2023).

заціями). До останніх зазвичай включають посади керівників, їх заступників, керівників структурних підрозділів та їх заступників. У всіх випадках адміністрація є суб'єктом адміністративної діяльності, а посадові особи та (чи) органи, що входять до її складу, повинні дотримуватись базових принципів та підходів ведення адміністративної діяльності як і підлеглі.

До основних (базових) принципів адміністрування відносять: законність (прийняття управлінських рішень з орієнтиром на дотримання загальнодержавних нормативно-правових актів та внутрішніх регламентів); об'єктивність (використання правдивої обґрунтованої інформації, враховувати реальні можливості при прийнятті управлінських рішень); демократизм (залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень); універсальність (наприклад, використання типових структур управлінських структур); оптимізацію (вибір найкращого варіанту вирішення проблеми). Окрім базових, зважаючи на динаміку змін мікро- та макросередовища, доцільно керуватися новими принципами адміністрування. Серед таких можна виділити принцип діджиталізації (акцент уваги на посилення використання цифрових технологій в управлінні) та принцип сталого розвитку і збереження довкілля.

Процес адміністративної діяльності досягає ефективності завдяки узгодженості її складових елементів. Всі ці елементи взаємопов'язані та взаємодіють як по вертикалі, так і по горизонталі і становлять систему адміністрування. Основним завданням цієї системи є створення стабільності, порядку в організації та мотивування працівників до підвищення продуктивності праці. Зазвичай процес адміністрування розглядають з позицій наявності трьох основних його складових: функції, методи та управлінські рішення.

Адміністрування доцільно також розглядати, як сукупність елементів, кожен з яких передбачає певну сукупність дій. До основних елементів адміністративної діяльності відносять планування, організацію, координацію, контроль, керівництво, управління персоналом, бюджетування, звітність. Планування, як елемент адміністративної діяльності, передбачає постановку цілей, спрямованих на досягнення мети, та визначення способів та методів її досягнення. Організація передбачає дії, пов'язані з розподілом робіт між виконавцями задля досягнення сформованих цілей; визначення підпорядкованості

та призначення відповідальних за виконання поставлених завдань. До координації відносять дії щодо узгодження та взаємодії виконавців для забезпечення ефективного виконання поставлених завдань. Контроль, як елемент адміністративної діяльності, призначений для виявлення відхилень від запланованих показників та вжиття заходів щодо їх усунення. До керівництва відносять діяльність керівників щодо фіксації управлінських рішень у вигляді організаційно-розпорядчого впливу (накази, вказівки, розпорядження, інструкції, положення тощо). Як відомо, один із основних ресурсів в організації, що потребує управління — це людські ресурси. Тому управління персоналом включає створення необхідних умов праці, добір, навчання, підвищення кваліфікації кадрів. Бюджетування, як один із елементів адміністративної діяльності, включає фінансове обґрунтування та контроль за доходами та витратами. Основне призначення звітності при адмініструванні полягає у створенні масивів інформації, яку використовує керівництво для управління.³³

Отже, процес адміністрування відбувається завдяки сукупності таких процесів: регламентування (статут, положення, порядок, розклад тощо), розпорядчий вплив (розпорядження, постанови, накази, директиви, вказівки, резолюції тощо), прийняття управлінських рішень, реалізація описаних вище елементів адміністрування (планування, організація, керівництво, звітність тощо).

Діяльність організацій будь-якої сфери може бути розподілена на процеси, завдяки ефективності яких забезпечується досягнення організаційних цілей. Адміністрування бізнес-процесів спрямоване на створення їх упорядкованості, закріплення відповідальної особи за кожним бізнес-процесом. У цілому бізнес-процеси розподіляють на три великі групи, які характерні для всіх організацій. Основні бізнес-процеси — це ті процеси, що забезпечують досягнення мети функціонування організації. Друга група процесів — це допоміжні (ті, що забезпечують результативність основних процесів) та адміністративні (процеси управління). Однією з основних переваг адміністрування бізнес-процесів є можливість зосередження уваги на кожному процесі та забезпечення його спрямованості на досягнення цілей та мети діяльності організації.

³³ Державне управління - словник термінів. І. В. Олійник 2014. URL: <https://subject.com.ua/political/governance/index.html> (дата звернення: 12.08.2023).

Оптимізація бізнес-процесів відбувається також за визначеним алгоритмом. Так, перший етап цього процесу пов'язаний з визначенням меж бізнес-процесів, визначення проблем кожного процесу з метою його моделювання та удосконалення. Наступним етапом оптимізації є впровадження змін та їх моніторинг. Результати моніторингу бізнес-процесів дозволяють порівняти їх поточне функціонування та прогнозоване і прийняти управлінські рішення щодо усунення виявлених розбіжностей.

Процеси адміністрування упорядковані та функціонують на принципах системності та спрямованості на досягнення запланованих результатів у значній мірі завдяки діяльності менеджера-адміністратора. У відповідності до переліків навичок, що цінуватимуться в майбутньому, сформованих Національним агентством комунікацій, вважаємо, що переважна їх більшість має бути притаманна менеджеру-адміністратору. Серед таких основних навичок: системне, критичне, підприємницьке та аналітичне мислення (для обґрунтування управлінських рішень), міжгалузеві комунікації, навички бережливого виробництва, фінансова грамотність, володіння іноземними мовами, лідерство, креативність, стресостійкість, гнучкість, володіння дистанційними інструментами роботи, цифрова грамотність, знання технології блокчейн, вміння працювати в умовах невизначеності³⁴.

Здійснення адміністративної діяльності базується на застосуванні адміністративних методів управління. Основною їх характерною рисою є дотримання принципів влади та підпорядкованості нижчих рівнів управління вищим. Класичним є розподіл адміністративних методів на три групи:

- 1) організаційні (створюють умови упорядкованості діяльності організації завдяки регламентам, нормам, інструктуванню);
- 2) розпорядчі (застосовуються, коли виникає потреба коригування поточної ситуації та вирішення проблем за допомогою наказів, вказівок, розпоряджень, директив та ін.);
- 3) дисциплінарні (їх призначення для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату та недопущення порушень у роботі через систему попереджень, оголошення доган, штрафів тощо).

³⁴ Національне агентство кваліфікацій. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. URL: <http://surl.li/bhdvj> (дата звернення 14.09.2023).

Адміністрування, як управлінська діяльність, посилюється за допомогою влади та впливу. Владу вважають одним із основних інструментів адміністративного управління. Вона може базуватись на: зайнятті особою певної посади (традиційна влада); на особистих якостях, харизмі (еталонна влада); досвіді, вичерпних знаннях (експертна влада); застосуванні системи покарань (влада примусу); системі заохочень (влада винагороди).

Всі перераховані вище форми влади здійснюються через вплив. Науковці вважають основними формами сучасного впливу дві: вплив через переконання (процес, у ході якого одна сторона досягає розуміння як доцільної певної діяльності іншою стороною) та вплив через участь (залучення виконавців до розробки управлінських рішень). Влада може бути збалансована через можливість як керівників впливати на підлеглих, так і у зворотному напрямку — коли підлегли впливають на керівників.

Вважаємо, що одним з основних інноваційних напрямів оптимізації адміністрування є акцент уваги на застосуванні цифрових технологій як у публічній сфері, так і у бізнес-організаціях. Розвиток світової економіки супроводжується активним впровадженням цифрових технологій у менеджменті організацій та адмініструванні. Зважаючи на це та на європейський вектор розвитку національної економіки, доцільно створювати умови для активізації використання цифрових технологій у управлінні (рис. 2.3.2).

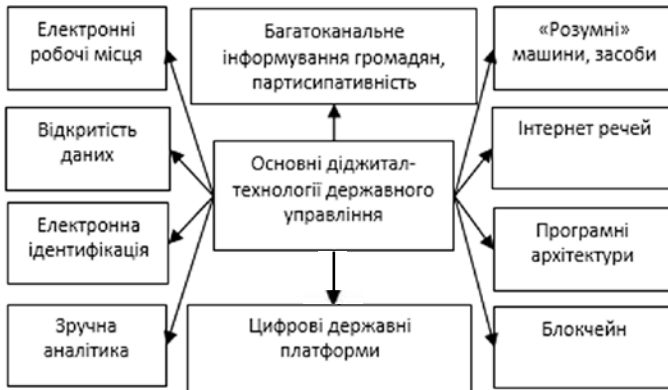


Рис. 2.3.2. Діджитал-технології сфери державного управління³⁵

³⁵ Україна 2030e — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <http://surl.li/kmbpsp> (дата звернення: 02.08.2023).

Кожна із зазначених технологій має ряд переваг та недоліків. Переваги є одним із стимулів застосування цих технологій, а недоліки — орієнтиром керівництву організацій для прийняття управлінських рішень щодо вирішення проблем, пов'язаних з упровадженням діджитал-технологій.

Так, створення електронних робочих місць дозволяє підвищити рівень корпоративної культури, знизити конфліктність внутрішнього середовища, зробити швидшими та ефективнішими комунікації між працівниками та працівниками і керівниками, більш повно розкрити свій потенціал кожному працівнику та легше пережити зовнішні загрози (наприклад, з попередніх подій в Україні: пандемія, введення воєнного стану тощо). Серед головних загроз, пов'язаних зі створенням електронних робочих місць, називають ризик втрати інформації через технічні причини, мінімізація живого спілкування між людьми.³⁶ Однією зі значущих переваг цифровізації управління, як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств, є оперативне інформування громадян та їх залучення до управління. Технології «Відкритість даних», «Цифрові державні платформи» та «Електронна ідентифікація» дозволяють здійснювати «прозоре управління» та збільшити швидкість документообігу через можливість електронної ідентифікації особи. Технології «Зручна аналітика», «Програмні архітектури», «Блокчейн» та «Розумні машини та засоби» дозволяють швидко зібрати необхідну інформацію та опрацювати її з метою прийняття ефективних управлінських рішень. «Інтернет речей» сприяє удосконаленню моніторингу важливих показників та оптимізації надання послуг населенню.

Отже, кожна з наведених технологій окремо та всі вони в сукупності створюють інновації в управлінні та адмініструванні та сприяють оптимізації процесів управління і збільшення оперативності реакції керівників на виявлені проблеми.

³⁶ Юлія Руденко *Цифрове робоче місце (Digital Workplace) як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця* <http://surl.li/rwuuo> (дата звернення: 10.08.2023).

2.4. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Як відомо, управлінські рішення є одним із базових елементів процесу адміністративного менеджменту. Зважаючи на це, вважаємо, що інноваційні управлінські рішення є інструментом подолання слабких сторін, здобуття переваг на ринку та досягнення поставлених цілей. При цьому потрібно звернути увагу на те, що інноваційні процеси у будь-якій сфері супроводжуються вкладенням коштів (інвестиціями).

Основною метою діяльності бізнес-організацій є збільшення прибутку. Одним із напрямів досягнення цієї мети може бути вкладення коштів або інших ресурсів з метою отримання винагороди у вигляді додаткових фінансових ресурсів або ефектів (тобто інвестування). Згідно зі статтею першою Закону України «Про інвестиційну діяльність» інвестиціями вважають «...всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект». Визначено перелік основних цінностей, що можуть бути вкладені у певні об'єкти: кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів, рухоме та нерухоме майно, інтелектуальні цінності, знання (ноу-хау), права володіння ресурсами.³⁷ Процес, у ході якого відбувається вкладення вказаних цінностей з метою отримання винагороди, є інвестиційною діяльністю, а особи, що його здійснюють — інвесторами. Для систематизації інвестицій та обґрунтування ймовірності досягнення визначених результатів від вкладення цінностей доцільно розглянути їх класифікацію (табл. 2.4.1).

Таблиця 2.4.1

Види інвестицій та їх характеристика за О. М. Скібіцьким³⁸

Вид інвестицій	Характеристика
Фінансові інвестиції	Вкладення коштів у фінансові інструменти (цінні папери, депозити, паї тощо)

³⁷ Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р. № 1560-ХІІ URL: <http://surl.li/agkpro>. (дата звернення: 26.06.2023).

³⁸ Скібіцький О.М. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб.* К.: Центр навчальної літератури, 2009. С. 250.

Продовження таблиці 2.4.1

Вид інвестицій	Характеристика
Реальні інвестиції	Вкладення коштів у матеріальні активи (будівлі, матеріальні цінності, обладнання та ін.) та в нематеріальні активи (проекти, патенти ліцензії, «ноу-хау» тощо)
Інноваційні інвестиції	Вкладення коштів у нематеріальні активи, що сприяють науково-технічного прогресу
Інтелектуальні інвестиції	Вкладення коштів у розробку корисних моделей, конструкцій та інших проявів творчого потенціалу суспільства
Короткострокові та довгострокові інвестиції	Вкладення коштів терміном до року (короткострокові) та понад рік (довгострокові)
Внутрішні та зовнішні	Внутрішні (інвестори в середині країни), зовнішні (інвестори поза межами країни)

Одним із важливих інструментів забезпечення отримання ефектів від здійснення інвестування є прийняття управлінських рішень у цій сфері. Ефективні управлінські рішення в інвестиційній сфері є передумовою забезпечення розвитку на інноваційній основі як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки в цілому. Алгоритм прийняття таких рішень залежить від масштабу проекту. Так, реалізація стратегічно важливих національних проектів відбувається при залученні державних органів управління, органів місцевого самоврядування та спеціально створених органів для їх координації (наприклад Державне агентство України з управління національними проектами). Тому слід відзначити, що у такому випадку застосовуються як елементи адміністрування (чітко розподілені завдання кожної посадової особи та державного органу та призначена відповідальність), так і проект-менеджменту (гнучкість, реагування на проблеми, що виникають при реалізації проекту тощо).

Базовим при прийнятті інвестиційних рішень є системний підхід, який передбачає визначений алгоритм дій, запропонованих професором Гуторовим О. І. (рис. 2.4.1).



Рис. 2.4.1. Системний підхід до процесу прийняття інвестиційних рішень³⁹

Відповідно до алгоритму дій системного підходу початковим етапом процесу прийняття управлінського інвестиційного рішення є врахування максимуму критеріїв, що забезпечують його якість. Прикладом таких критеріїв можуть бути якісні характеристики, доцільність застосування певної моделі чи методу обґрунтування рішення, рівень інноваційності та невизначеності, перевірка вхідної інформації, що використана для прогнозування витрат тощо. Наступний етап передбачає обґрунтування ефективності прийнятого інвестиційного рішення за допомогою системи показників. Загальновідомими є дві групи показників, що застосовуються у процесі обґрунтування доцільності інвестиційних проектів: це — статичні показники (їх рекомендують використовувати для малих проектів, тривалістю менше року) та динамічні (рекомендовані до застосування у більш масштабних проектах, тривалістю понад один рік).

Одним із базових показників, на якому ґрунтуються розрахунки ключових показників ефективності інвестиційних проектів, є сума інвестицій. Це сума коштів, яка необхідна для здійснення проекту та досягнення його цілей. Також базовим показником, відповідно до

³⁹ Гурторов О. І., Гурторова О. О. *Інвестиційні рішення: сутність, методи обґрунтування та правила прийняття*. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 2., Т. 2. 2021. С. 93.

теорії проект-менеджменту, є показник грошового потоку, що вказує на суму грошових надходжень, яку отримує інвестор впродовж реалізації проекту.

Найбільш відомими та застосовуваними статичними показниками ефективності інвестиційних проектів є такі: період окупності проекту (час, впродовж якого будуть повернені вкладені грошові кошти); капіталовіддача (співвіднесення обсягів реалізованої продукції та капітальних витрат); середня ставка прибутку (співвіднесення прогнозованого прибутку з сумою вкладених коштів) та рентабельність інвестицій (співвіднесення прибутку та загальних інвестицій).

Система динамічних показників оцінки ефективності інвестиційних проектів враховує вплив фактору часу на ключові показники їх результативності. Це реалізується завдяки процедурі дисконтування, тобто приведення теперішньої суми коштів до значення в майбутньому. Одним із найбільш відомих серед таких показників є чиста теперішня вартість, або чистий дисконтований дохід. З теоретичної точки зору цей показник є різницею між сумою дисконтованих грошових потоків за весь проектний цикл та сумою інвестицій. Проект вважають ефективним, коли значення цього показника є більшим нуля. Також відомими показниками цієї групи є коефіцієнт вигід-витрат (співвіднесення суми дисконтованих вигід інвестиційного проекту до суми дисконтованих витрат) та індекс прибутковості проекту (відношення суми прибутку проекту та суми інвестицій). За результатами розрахунку цих показників проект вважають доцільним до впровадження, якщо їх значення буде більшим за одиницю.

Як відомо, інвестиційні проекти є ризиковими, оскільки завжди існує сукупність зовнішніх факторів впливу (на які не в змозі вплинути керівництво підприємства чи керівники проектів) — це зміна курсу валют, політичний стан, зміна законодавства та ін. та внутрішніх факторів (піддаються впливу керівництва, наприклад ресурсний потенціал підприємства). Макросередовище може формувати і сприятливі умови реалізації інвестиційного проекту, але при обґрунтуванні доцільно орієнтуватися на песимістичніші сценарії, оскільки настання більш сприятливих умов принесе більшу ефективність і без управлінського впливу. Серед найбільших зовнішніх чинників негативного впливу на процес реалізації інноваційно-інвестиційних проектів за останній період (2020—2023 рр.) є спочатку вплив пан-

демії COVID-19 (спричинила підвищення впливу фактору невизначеності через неможливість прогнозу розвитку ситуації), введення воєнного стану в Україні (створення складно прогнозованих загроз для економіки через руйнування та пошкодження об'єктів критичної інфраструктури); потреба в захисті інтересів потенційних інвесторів на державному рівні за допомогою удосконалення законодавства.

Зважаючи на негативний вплив наведених вище факторів, вважаємо одним із основних заходів удосконалення управління інвестиційно-інноваційними проектами створення умов для формування комплексу взаємоузгоджених дій як адміністрацій на всіх рівнях, так і керівництва і виконавців проекту, тобто застосування системного підходу. Тому при прийнятті інвестиційних рішень важливо максимально враховувати ймовірність позитивних та негативних впливів зовнішнього середовища та оперувати при цьому достовірними даними.

Одним із важливих етапів процесу прийняття інвестиційних рішень є вибір оптимальних моделей та параметрів для їх обґрунтування. Від цього етапу залежить пошук найбільш ефективного варіанту, яким і є прийняте інвестиційне рішення.

Ініціювання та реалізація інноваційно-інвестиційних проектів пов'язані з прийняттям інноваційних рішень. Такі рішення пов'язані з креативністю, врахуванням інноваційних трендів розвитку світової економіки та потреби спрямованості на вирішення глобальних проблем (посилення діджиталізації процесів, захист довкілля, врахування як економічного, так і соціального аспектів ведення бізнесу та ін.) (рис. 2.4.2).

Одним із основних вхідних елементів прийняття інноваційних рішень є чітке бачення того, до яких позитивних результатів призведе реалізація проекту, які ефекти буде досягнуто в майбутньому (постановка мети). Мета є орієнтиром та мотиватором до досягнення зазначених у ній результатів та базою для формування способів досягнення поставлених цілей.

Основою проектування інноваційно-інвестиційних управлінських рішень є створення умов для працівників щодо генерування ідей та креативності. Динамічність змін внутрішнього та зовнішнього середовища проектів зумовлює потребу адаптивного управління, гнучкої реакції на проблеми, що виникають. При цьому доцільно

звернути увагу на застосування існуючих інструментів гнучкого проект-менеджменту (наприклад, Kanban, Scrum та ін.) та моніторингу появи новинок у цій сфері. Їх застосування сприятиме зосередженню на проблемі та оперативному її вирішенні, згуртованості проектної команди, зорієнтованості на потреби змін.

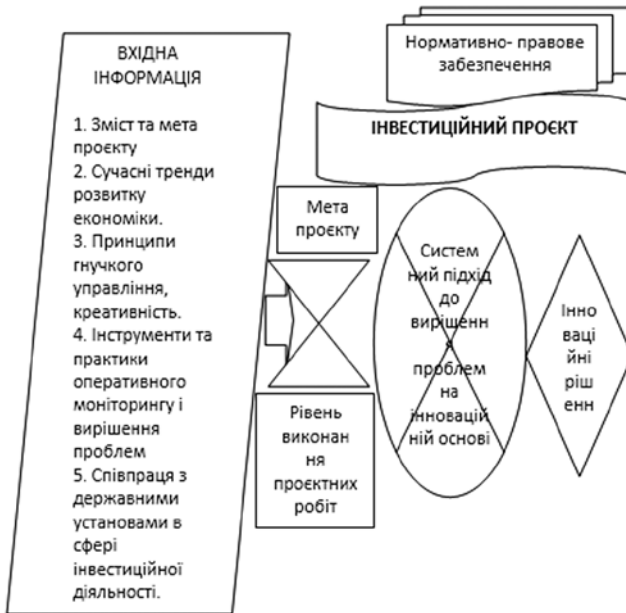


Рис. 2.4.2. Блок-схема процесу прийняття інноваційних рішень в управлінні інвестиційними проектами⁴⁰

Інвестиційні національні проекти та малі проекти місцевого масштабу будуть ефективними за умови налагодженої співпраці з державними установами, що сформовані та функціонують задля підтримки інвесторів, консультування з питань управління проектами та нормативно-правового їх забезпечення.

⁴⁰ Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. Економіка і суспільство. 2021. № 29. URL: <http://surl.li/rwuiug> (дата звернення 24.06.2023).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сформулюйте визначення поняття управлінського рішення.
2. Назвіть основні характеристики управлінських рішень.
3. Назвіть етапи прийняття управлінського рішення.
4. Назвіть етапи класичного підходу до прийняття управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте основні стадії процесу прийняття управлінських рішень.
6. Які є підходи до прийняття управлінських рішень?
7. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні техніки прийняття управлінських рішень.
8. Які особливості характерні сучасним методам прийняття управлінських рішень?
9. Якими вченими були закладені основи ділового адміністрування?
10. Охарактеризуйте методи адміністрування та їх види.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Оберіть правильний перелік ознак управлінського рішення:*
 - а) підготовка, прийняття, реалізація;
 - б) цілі; виявлення альтернатив; попередній вибір кращих альтернатив; вивчення, оцінка, експериментальна перевірка альтернатив; прийняття рішення;
 - в) мета, часові рамки, оперативність;
 - г) цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм.
2. *Оберіть правильний алгоритм класичного підходу до прийняття управлінських рішень:*
 - а) організаційна відповідність; чітке формулювання цілей, політики, стратегії; наявність достатньої кількості даних; гнучкість;
 - б) проблема, обмеження та альтернативи, прийняття рішення, реалізація рішення, контроль за виконанням;
 - в) мета, задоволення конкретного споживача, реальність впровадження;
 - г) ініціація, обґрунтування, підготовка, реалізація.

3. Які види рішень виділяють за суб'єктами їх ухвалення?

- а) планові і організаційні;
- б) персональні і колективні;
- в) тактичні, оперативні;
- г) колегіальні і стратегічні.

4. За яким критерієм наведена дана класифікація рішень: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські?

- а) за характером цілей;
- б) за функціональним змістом;
- в) за причинами виникнення;
- г) за способом прийняття.

5. Назвіть основні (узагальнені) стадії процесу прийняття управлінських рішень:

- а) підготовка, розробка, прийняття;
- б) підготовча, систематизаційна, заключна;
- в) підготовча, експлуатаційна, контрольна;
- г) дослідницька, експлуатаційна, заключна.

6. Яка з сучасних технік прийняття управлінських рішень передбачає перенесення шаблонів своїх попередніх рішень на вирішення поточних проблем?

- а) «Звичка та досвід»;
- б) «Судження та інтуїція»;
- в) «Побудова моделі»;
- г) «Техніка думки».

7. Який із сучасних методів прийняття управлінських рішень передбачає схематичне зображення кроків прийняття управлінського рішення, де кожен попередній визначає наступний?

- а) «Дерево рішень»;
- б) евристичні методи;
- в) моделювання;
- д) математичне програмування;
- е) необхідність вольового акту особи, що приймає рішення;
- є) всі відповіді правильні.

8. *Управлінське рішення — це:*

- а) один із способів організації трудового колективу;
- б) можливість здійснення певних заходів, що не заборонені чинним законодавством;
- в) найефективніша альтернатива, найоптимальніший варіант діяльності організації, що забезпечить досягнення її мети та цілей та вирішення виявлених проблем;
- г) ресурсна результативність, здобута в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві.

9. *У яких основних аспектах проявляється сутність управлінських рішень?*

- а) загальносистемний, економічний, якісний;
- б) економічний, оптимістичний, міжнародний;
- в) організаційний, правовий, соціальний, технологічний;
- г) соціальний, кооперативний, багатоцільовий, технічний.

10. *Які є основні підходи до прийняття управлінських рішень?*

- а) груповий, індивідуальний, система участі, демократичний, компромісний;
- б) економічний, незалежний, системний, універсальний;
- в) своєчасний, соціальний, проєктний, демократичний;
- г) оптимальний, фінансовий, ресурсний, інтеграційний.

11. *Яке з наведених нижче визначень поняття «адміністрування» належить Великій українській енциклопедії?*

- а) управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції;
- б) сукупність процесів реалізації таких найбільш загальних функцій управління як планування, організація, мотивація і контроль ;
- в) мотивація, яка орієнтує співробітників на досягнення високих результатів;
- г) сукупність внутрішньоорганізованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

12. Якими вченими були закладені основи ділового адміністрування?

- а) Ф. Тейлор, М. Вебер;
- б) А. Файоль, М. Вебер;
- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер;
- г) Ф. Тейлор, А. Файоль.

13. Оберіть серед наведених нижче правильний та найбільш повний, на вашу думку, перелік елементів адміністративної діяльності?

- а) планування, організація, мотивація, управління проектами, облік;
- б) планування, організація, координація, управління персоналом, керівництво, звітність, укладання бюджету, контроль;
- в) планування, мотивація, координація, управління постачаннями, укладання контрактів, управління змінами, управління часом;
- г) планування, керівництво, управління комунікаціями, управління маркетингом, контроль.

14. З наведених оберіть правильне загальне визначення адміністрації:

- а) органи управління, що виконують певні владні повноваження на національному рівні;
- б) органи управління, що виконують певні владні повноваження на рівні окремого підприємства, установи, організації;
- в) посадові особи, що виконують владні повноваження на вищому рівні управління;
- г) організаційні утворення, які призначені виконувати керівні, управлінські функції у різних сферах суспільного життя.

15. Що означає термін «бюрократія» в теорії адміністративної організації ідеального типу М. Вебера?

- а) цілеспрямована та активна система, що впливає на розвиток банківського бізнесу, управління джерелами коштів банку;
- б) сукупність процесів застосування авторитарних методів управління;
- в) управління об'єктами економічної власності і відносинами

між людьми з приводу привласнення цих об'єктів у різних сферах суспільного відтворення;

г) раціонально організована система управління, в якій справи вирішуються компетентними службовцями на належному професійному рівні й у повній відповідності до законів та інших правил.

16. Визначте правильний перелік видів адміністративних методів за роллю в процесі управління:

- а) поведінкові, організаційні, мотиваційні;
- б) планові, регулювальні, прогнозувальні;
- в) економічні, соціальні, правові;
- г) організаційні, розпорядчі, дисциплінарні.

17. Під впливом розуміють:

- а) можливість впливати на поведінку інших;
- б) процес, у ході якого одна зі сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони;
- в) сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва;
- г) сукупність процесів, прийняття рішень, що стосуються підвищення ефективності виробництва.

18. Серед перерахованих нижче визначень оберіть правильне визначення влади:

- а) процес, у ході якого одна зі сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони;
- б) здатність отримати бажану згоду під страхом покарання;
- в) позитивна допомога підлеглому з метою домогтися від нього бажаної поведінки;
- г) можливість впливати на поведінку інших.

19. Вплив через участь — це:

- а) вплив, що передбачає участь керівників середнього рівня до визначення місії підприємства;
- б) вплив, що передбачає активне залучення експертів до процесу управління підприємством;
- в) вплив за допомогою залучення закордонної практики в управлінні підприємством;
- г) вплив за допомогою залучення підлеглих до управління, пов'язаний зі зверненням до потреб високого порядку.

20. З наведених нижче знайдіть правильне, на вашу думку, твердження поняття «баланс влади»:

- а) керівники вищого рівня мають делегувати повноваження керівникам нижчих рівнів;
- б) кількість рішень, що приймаються на кожному з рівнів управління, повинна бути пропорційною кількості керівників;
- в) в умовах підприємства керівники вищого рівня повинні зосереджувати 50 % впливу на процесі прийняття рішень;
- г) в умовах підприємства керівники та підлеглі мають взаємний вплив.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	г	6	а	11	а	16	г
2	б	7	а	12	в	17	б
3	б	8	в	13	б	18	г
4	г	9	в	14	г	19	г
5	а	10	а	15	г	20	г

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах конкурентних ринків найважливішим параметром виживання для організації стають чітко визначені напрями розвитку, що задають орієнтири, яких вона прагне і яких досягає у межах своєї діяльності. Цільовий початок виникає як наслідок того, що організація, в першу чергу, є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі. При розгляді цільового початку у діяльності організації та у процесі управління нею виділяють дві складові: місію та цілі. Завданням вищого керівництва та важливою частиною стратегічного управління є встановлення місії та цілей, а також вироблення стратегії, яка забезпечить виконання місії та досягнення цілей.

Визначення місії та цілей можна розділити на три підпроцеси в рамках розгляду процесів стратегічного управління. Перший підпроцес полягає у визначенні та встановленні місії організації. Місія організації у концентрованій формі виражає сенс її існування або призначення. Наступний підпроцес — визначення довгострокових цілей. Завершальним підпроцесом стратегічного управління є визначення короткострокових цілей. Визначення місії та цілей організації приводить до ясності у питанні, навіщо функціонує організація і чого вона прагне.

Місія може бути розглянута у вузькому та широкому розумінні. У широкому розумінні місія розглядається як філософія чи констатація сенсу існування, призначення організації (компанії). Вузьке розуміння місії передбачає формулювання твердження, яке дає відпо-

віді на питання, для чого і з якої причини існує організація. У цьому твердженні проявляється відмінність даної організації від подібних, розкривається сенс її існування.

Місія часто має загальний філософський зміст. Якщо місія організації сформульована правильно, вона обов'язково відображає в собі унікальність, що характеризує саме цю організацію, для якої вона була розроблена.

Як зазначалось вище, цільовий початок у діяльності організації відображає цілі та інтереси різних груп людей, пов'язаних з діяльністю організації (компанії) та залучених до процесу її функціонування. Основними групами зацікавлених людей, які впливають на діяльність організації, інтереси яких мають бути враховані при визначенні її місії, є:

- власники та співробітники організації (компанії);
- клієнти компанії;
- ділові партнери;
- місцева спільнота;
- суспільство загалом.

Інтереси вищевказаних суб'єктів більшою чи меншою мірою мають бути відображені у місії організації (компанії). Залежно від того, якого розміру організація, на якому ринку вона діє і де розташована, у місії проявляється ступінь інтересів кожної з груп зацікавлених осіб. Незалежно від зазначених факторів, найбільш сильний, стійкий вплив на місію компанії справляють інтереси власників, співробітників та клієнтів. Тому місія організації має бути сформульована таким чином, щоб у ній обов'язково знаходило прояв поєднання інтересів цих трьох груп людей.

Формування місії компанії дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою організація, чого вона прагне, які кошти готова використати у своїй діяльності, якою є її філософія. Крім цього, вона сприяє закріпленню певного іміджу компанії у поданні суб'єктів довкілля. Крім цього, місія сприяє формуванню єдності в середині організації та створенню її корпоративної культури. Місія може створювати можливість для більш ефективного управління організацією через низку обставин:

- місія організації є базою для встановлення цілей організації, забезпечує умову несуперечності цілей, а також виступає

основою при виробленні стратегії компанії, встановлюючи спрямованість та допустимі межі її функціонування;

- місія забезпечує стандарти для розподілу ресурсів у середині організації та створює базу для оцінки ефективності використання цих ресурсів у процесі її функціонування;
- місія організації розширює для менеджера зміст його діяльності і, тим самим, дозволяє застосовувати в практиці управління ширший набір механізмів та прийомів мотивування працівників¹.

При формуванні місії організації мають бути враховані такі п'ять чинників:

- 1) історія організації, у процесі якої вироблялася філософія фірми, формувалися її профіль та стиль діяльності, місце на ринку;
- 2) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- 3) стан і мінливість довкілля діяльності організації (компанії);
- 4) ресурси, які вона може використовувати зараз чи в майбутньому для досягнення своїх цілей;
- 5) відмінні риси, якими володіє організація (рис. 3.1.1).

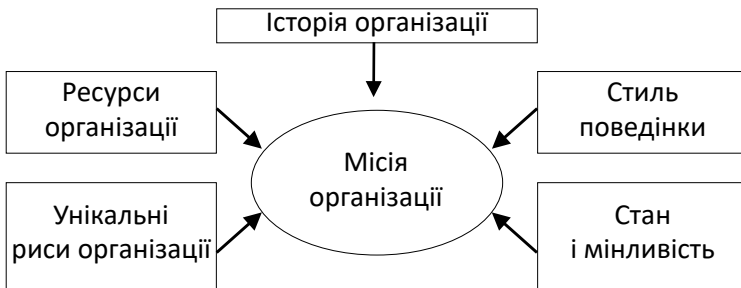


Рис. 3.1.1. Чинники формування місії організації

Місія не повинна нести в собі конкретних вказівок і відповідати на запитання що, як і в які терміни слід робити організації. Вона повинна задавати основні напрямки розвитку організації (компанії), її ставлення до процесів і явищ, що перебігають усередині та зовні її, та їх оцінки.

¹ Бутко М.П. *Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. С. 62—63.*

Розглянемо кілька прикладів місії відомих організацій (компаній).

1. Ділове кредо Matsushita Electric: бути членом промислової спільноти; покращення соціального життя людей; виробництво дешевих електроприладів удосталь.

2. Місія McCormick & Co — розширення позицій світового лідера у виробництві спецій та приправ.

3. Місія Otis Elevator — забезпечувати замовників більш надійними, ніж у конкурентів, засобами переміщення людей та предметів вгору, вниз, убік та на короткі відстані.

4. Місія General Electric — стати найбільш конкурентоспроможною компанією у світі, вийшовши на перше або друге місце у кожній із сфер діяльності.

5. Ділове кредо Ford Motor Company — задовольняти клієнтів, виготовляючи якісні легкові автомобілі та вантажівки, розробляючи нові продукти, скорочуючи час введення нових моделей на ринок, покращуючи продуктивність усіх заводів і вдосконалюючи процеси виробництва, налагоджуючи контакти зі службовцями компанії, профспілками.

6. Місія Apple Computer — пропонувати найкращі технології для персональних комп'ютерів та передавати їх якомога більшій кількості людей².

У загальному розумінні місія забезпечує визначення загальних напрямів та орієнтирів функціонування організації через вираз сенсу її існування, у свою чергу, цілі компанії фіксують конкретні кінцеві стани, до досягнення яких прагне організація в рамках своєї діяльності. Цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним та на досягнення яких спрямована її діяльність.

Виділяють два типи цілей з погляду періоду часу, який потрібний для їх досягнення: довгострокові та короткострокові цілі. Тривалість виробничого циклу служить основою визначення часового періоду під час поділу цілей на зазначені два типи. Довгострокови-

² Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. С. 94—95.*

ми цілями можуть вважатися ті, досягнення яких передбачається до кінця виробничого циклу. Короткостроковими вважаються цілі, що досягаються протягом одного-двох років.

Короткострокові та довгострокові цілі мають принципові відмінності за терміном досягнення та суттєво відрізняються за змістом. Короткострокові цілі характеризуються конкретизацією та деталізацією, дозволяють знайти відповіді на запитання як, хто, що і коли має виконувати. У разі виникнення потреби між довгостроковими та короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжні цілі — середньострокові.

Кожна організація встановлює власні цілі, які відрізняються за набором параметрів, кількісною їх оцінкою та рівнем досягнутого результату. Цілі залежать від специфіки галузі, швидкості змін, конкурентної обстановки на ринку та у пов'язаних галузях, а також характеру та змісту місії самої компанії. Ситуативність у виборі цілей організації є завжди, проте можна виділити чотири сфери, стосовно яких визначаються цілі:

- доходи від діяльності організації;
- охоплення клієнтського ринку;
- потреби та ефективність співробітників;
- соціальна відповідальність.

Вказані чотири сфери охоплюють інтереси всіх суб'єктів, що впливають на діяльність організації, про які згадувалося вище при обговоренні розробки місії компанії.

Найбільш поширеними напрямками, за якими встановлюються стратегічні цілі організації, є наступні:

- 1) прибутковість, включаючи рентабельність та величину доходу за акціями;
- 2) становище на ринку описується показниками: частка ринку, обсяг продажів, відносна по відношенню до конкурентів частка ринку, частка ринку за окремими напрямками діяльності;
- 3) продуктивність, що виражається у сумі витрат на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі виробленої продукції в одиницю часу;
- 4) фінансові ресурси, що описуються наступними показниками: структура капіталу, величина оборотного капіталу;

- 5) потужності організації, що виражаються у розмірі займаних потужностей, кількості одиниць техніки;
- 6) розробка та оновлення технології, що описуються як величина витрат на виконання проєктів у галузі НДР, зменшення або збільшення термінів та обсягів виробництва;
- 7) людські ресурси описуються за допомогою кількості перепусток роботи, плинності кадрів, частоти та якості підвищення кваліфікації працівників (рис. 3.1.2).

Однією із найважливіших для стратегічного управління є мета зростання організації, яка відбиває співвідношення темпу зміни обсягу продажу чи прибутку компанії та темпів змін обсягів галузі у сукупності. Залежно від цього співвідношення темпів зростання компанії можна охарактеризувати як швидке, стабільне чи скорочення. Відповідно до цих темпів можуть бути встановлені цілі швидкого зростання, стабільного зростання або скорочення.



Рис. 3.1.2. Напрями стратегічних цілей організації

Мета швидкого зростання є дуже привабливою та водночас дуже складною для досягнення. Якщо в організації існують необхідні передумови, можливості та ресурси для досягнення такої мети, слід віддавати перевагу саме цій меті.

Мета стабільного зростання може бути використана у разі зростання галузі загалом. Якщо ринок звужується, то стратегія не застосовується. У разі зростання ринку компанії для досягнення мети необхідно розвиватися приблизно таким же темпом, як і галузь загалом. Тому ця мета передбачає експансії фірми, а отже, прагнення компанії зберегти незмінною свою частку ринку.

Мета скорочення ставиться у разі, якщо організація з низки причин змушена розвиватися повільнішим темпом, ніж галузь загалом, або у абсолютному вираженні скорочується її присутність на ринку. Постановка такої мети означає, що в організації відбуваються кризові явища.

Виділимо кілька ключових вимог, яким повинні задовольняти цілі у разі правильного формулювання.

По-перше, цілі мають бути досяжними. Цілі організації не можуть бути нереалістичними, що перевершують допустимі можливості виконавців. Нереальність досягнення мети призводить до демотивації співробітників та втрати ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності компанії.

По-друге, цілі мають бути гнучкими. Встановлення цілей повинно відбуватися таким чином, щоб залишалася можливість для їх коригування на підставі того, що відбувається зі змінами.

По-третє, цілі мають бути вимірними. Цілі повинні формулюватися в тому числі із зазначенням кількісних характеристик, які можна виміряти або оцінити іншим об'єктивним способом для оцінки досягнення мети.

По-четверте, цілі мають бути конкретними. Для визначення напрямку функціонування організації цілі повинні мати необхідну специфічність. У меті має бути чітко зафіксовано, що необхідно отримати в результаті діяльності, у які терміни слід її досягти і хто має досягати мети.

По-п'яте, цілі мають бути сумісними. Характеристика сумісності передбачає відповідність довгострокових цілей місії організації, а короткострокових цілей довгостроковим. Однак тимчасова суміс-

ність не є єдиним параметром. Цілі, які стосуються прибутковості та встановлення конкурентної позиції, цілі встановлення конкурентної позиції чи мети посилення позиції на існуючому ринку, а також мети проникнення на нові ринки не повинні суперечити один одному³.

Також для розробки цілей та оцінки їхньої реалістичності можуть бути використані два правила: принцип SMART та правило «5 К».

Принцип SMART передбачає, що цілі мають бути:

- Specific — конкретними;
- Measurable — вимірними;
- Achievable — досяжними;
- Relevant — які приносять результат;
- Time-bound — обмежені за часом.

Правило «5 К», своєю чергою, визначає характеристики цілей, такі як:

- К — конкретність;
- К — кількісна (якісна) вимірність;
- К — компроміс (реальність та виклик);
- К — якість (зв'язок з цілями та завданнями організації);
- К — кінцівка.

У різних організаціях процес розробки та встановлення цілей відбувається по-різному. Сам процес цілепокладання в організації можна поділити на три послідовні стадії, ґрунтуючись на логіці здійснення дій. На першій стадії розглядаються та класифікуються результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на другій — формування місії, що відповідає діяльності організації, на третій відбувається розвиток цілей організації.

Розглянемо процес безпосереднього вироблення цілей організації. Процес вироблення цілей передбачає проходження чотирьох етапів:

- 1) виявлення та оцінка трендів, що відбуваються у зовнішньому оточенні;
- 2) встановлення довгострокових цілей для підприємства в цілому;

³ Артеменко Л. П. *Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування».* Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 81—83.

- 3) побудова структури та ієрархії цілей;
- 4) встановлення короткострокових та індивідуальних цілей⁴.

Перший етап. Керівництво організації має прагнути прогнозувати стан зовнішнього оточення, тренди та темпи його зміни, а також встановлювати та коригувати цілі на підставі підсумків прогнозування. У такій ситуації важливим моментом стає виявлення трендів, що характеризують процеси розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки та техніки. Звичайно, процес прогнозування може мати в собі похибку або навіть помилку оцінки, проте менеджери повинні формулювати цілі таким чином, щоб ці виявлені тренди знайшли в них своє відображення.

Другий етап. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити те, які зі списку всіх можливих характеристик діяльності компанії є більш важливими та пріоритетними і, отже, на які слід спиратися для формування цілей організації. Далі необхідно здійснити вибір інструментарію для кількості розрахунку величини цілей. При визначенні цілей діючої компанії враховуються цілі, поставлені на попередньому етапі, рівень досягнення цих цілей, відповідність та здатність до виконання місії організації. Зрештою, набір цілей та їх кількісна величина завжди залежать від ресурсів, якими володіє організація.

Третій етап. Встановлення структури та ієрархії цілей передбачає розподіл цілей за всіма рівнями діяльності організації. Досягнення цілей окремими підрозділами приводитиме до досягнення цілей, загальних для компанії. При цьому ієрархія будується і з довгостроковими, і з короткостроковими цілями.

Четвертий етап. Ієрархія та іструктура цілей організації має бути не просто сформована, а й введена в щоденну діяльність кожного окремого працівника. У такому випадку цілі набувають логічної завершеності і стають дієвим інструментом у діяльності компанії. У цьому випадку досягається одна з найважливіших умов успішної діяльності організації: кожен працівник включається через свої персональні цілі у процес спільного досягнення кінцевих цілей організації.

Раніше зазначалося, що висока динаміка зовнішнього середовища викликає коригування чи зміну цілей. Можна підходити до

⁴ Мармаза О. І. *Стратегічний менеджмент*. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. С. 37–38.

проблеми коригування цілей таким чином: цілі змінюються кожного разу, коли це викликається обставинами. У цьому випадку процес зміни цілей має суто ситуаційний характер. Але багатьма організаціями систематично застосовується підхід до запобіжної зміни цілей. За такого підходу в компанії встановлюються довгострокові цілі. На основі цих довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі (традиційно річні).

При досягненні цих цілей розробляють нові довгострокові цілі. При цьому в цілях враховуються зміни, які відбуваються в середовищі, і ті зміни, які відбуваються в наборі та рівні вимог, що висуваються стосовно компанії із боку груп зацікавлених осіб. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, після досягнення яких знову відбувається вироблення нових довгострокових цілей. За такого підходу немає досягнення довгострокових цілей, оскільки вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація і регулярно проводиться коригування курсу з урахуванням нових обставин і можливостей, що виникають.

Після формулювання основних цілей організації необхідно визначити їхню пріоритетність або черговість досягнення.

3.2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування — комплекс дій і рішень, які робить керівник, що ведуть до розробки специфічних стратегій, які стають основою організації в досягненні своїх цілей. Отже, базою стратегічного планування є розробка стратегії, що забезпечує виконання місії та досягнення цілей. Діяльність з розробки стратегії виконує вище керівництво, виконує стратегічні рішення середній та нижчий менеджмент. Навички стратегічного планування дозволяють менеджерам ефективно реагувати на зміни у середовищі, оптимізувати використання ресурсів та досягати успіху у довгостроковій перспективі. Стратегічне планування є елементом системи стратегічного управління.

Розуміння менеджером етапів стратегічного планування є критично важливим для успішного управління організацією в сучасному конкурентному середовищі. Враховуючи швидкі зміни на ринку,

зростаючу складність бізнес-процесів та появу нових технологій, управління організацією стає справжнім мистецтвом, яке вимагає стратегічного мислення та дієвих стратегій.

Етапи процесу стратегічного планування наведені на рис. 3.2.1.



Рис. 3.2.1. Етапи процесу стратегічного планування

Основні питання, на які мають бути знайдені відповіді у рамках процесу стратегічного планування:

- місія — що? для кого? для чого?
- мета — чого необхідно досягти?
- стратегія — що робити? які шляхи досягнення результатів?
- завдання — що виконати? кому? коли? у яких об'ємах? яким чином?
- політика — на якому рівні виконується робота? яким чином виконується робота?

Відповіді на зазначені вище питання повинен знаходити та формулювати управлінський персонал. Вирізняють такі види управлінської діяльності у рамках стратегічного планування:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- координація внутрішніх сильних та слабких сторін;
- усвідомлення стратегій (навчатися на досвіді).

Основними елементами внутрішньофірмового планування є:

- прогнозування, яке дозволяє визначити загальні цілі розвитку, а також ринкову стратегію організації;
- постановка завдань, що передбачає визначення конкретних термінів та обсягів ресурсного забезпечення;
- коригування плану: конкретизація параметрів виконання плану.

Отже, логіка процесу внутрішньофірмового планування ґрунтується на дедуктивній траєкторії. Схема процесу внутрішньоорганізаційного планування наведена на рис. 3.2.2.

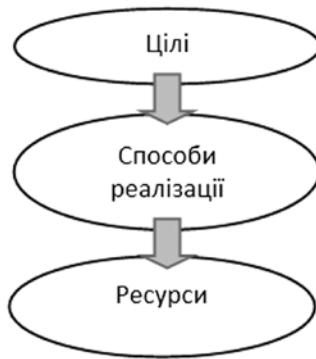


Рис. 3.2.2. Схема процесу внутрішньоорганізаційного планування

Види планування:

1. Довгострокове планування — довгостроковий план є аналогом стратегічного плану. При довгостроковому плануванні можуть бути використані такі типи стратегій: «продукт-ринок», «стратегія розвитку», «конкурентна стратегія». Як зміст стратегії можуть бути використані різні елементи, наприклад, розвиток нових виробництв, вертикальна інтеграція, розширення виробництва, філіальна мережа, у тому числі закордонна, зниження витрат, функціональні політики та інші. Основні категорії довгострокового планування — конкурентні переваги, виживання.

2. Середньострокове планування. Основою середньострокового плану є формулювання конкретних цілей та кількісних характеристик

тик. Середньострокові плани в компаніях взаємопов'язують з розподілом ресурсів у кожному періоді, що дозволяє формувати такі плани лише на рівні функціональних підрозділів організації. Параметрами, вираженими в кількісній оцінці, у таких планах можуть виступати плани з прибутку, плани з праці, плани розвитку потужностей та інше. Взаємне ув'язування середньострокових планів на рівні підрозділів для функціональної організаційної системи управління означає узагальнення планів за всіма натуральними та вартісними показниками, для дивізіональної організаційної системи управління (ОСУ) — взаємний облік та коригування за показником прибутку та ринкової вартості фірми. Основні категорії середньострокових планів: час, ресурси.

3. Короткострокове планування. Основою короткострокових планів виступають обсяги виробництва та рівень прибутку. У рамках короткострокових планів може бути позначено зв'язок із планами партнерів та постачальників, а також великих клієнтів або учасників каналів збуту⁵.

Основні категорії короткострокових планів: **постачання, випуск**. Для оцінки ресурсного забезпечення організації з метою стратегічного планування щодо фінансування процесної та проектної діяльності традиційно використовується бюджетне планування. Підставою для бюджетного планування є обрана у компанії модель економічного аналізу: бухгалтерська або економічна модель аналізу. В організаціях існують різні моделі бюджетного планування, які можуть варіюватися залежно від розміру компанії, галузі діяльності та стратегічних потреб. Деякі з найпоширеніших моделей включають бюджети:

- статичний — для стабільних умов та прогнозованих витрат;
- гнучкий (прогнозувальний) — для точного реагування на непередбачувані обставини та змінні фактори;
- інкрементний (поступовий) бюджет — дозволяє компанії поступово збільшувати або зменшувати витрати та доходи на основі минулих результатів;
- цільовий (цільовий бюджет) — встановлюється на основі досяжних цілей та стратегічних результатів тощо.

⁵ Лісовий А.В. *Стратегічний аналіз: навчальний посібник*. Ірпінь: УДФСУ, 2021. С. 106—107.

Нижче наведено порівняння бухгалтерської та економічної моделей для бюджетного планування в компанії (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

**Порівняння бухгалтерської та економічної моделей
для бюджетного планування в компанії**

Бухгалтерська модель аналізу	Економічна модель аналізу
<ul style="list-style-type: none"> •Трагування витрат — мати витрати •Принцип фактично проведених операцій, що домінує на етапах збору, обробки, аналізу та прийняття рішень без оцінки додаткових можливостей та альтернатив •Успішний результат — виручка покриває явні витрати. •Орієнтація на прибуток •Ігнорування проблеми інвестиційного ризику •Орієнтація на минуле, події, що відбулися •Рентабельність та прибутковість не пов'язані з ризиком •Номинальне трактування грошового результату фірми •Не використовується принцип дисконтування грошових потоків, оцінка без знижки •На доходи, втрачені через неможливість негайного інвестування одержаних результатів → помилкові прогнози 	<ul style="list-style-type: none"> •Принцип економічного прибутку: різниця фактичної виручки та суми фактичних явних та поставлених витрат •Врахування альтернативних вкладень капіталу з певним ризиком та відповідного до цього ризику економічному ефекту •Пошук порівнянних за ризиком альтернатив •Орієнтація на cash flow, облік ліквідності компанії •Облік ризику. •Орієнтація на майбутні події, альтернативні можливості інвестора. •Прибуток повинен компенсувати не лише фактичні витрати, а й ризик інвестора. *Інвестиційне трактування результату фірми — здатність створювати дохід на інвестиції.

Складання бюджету є інструментом стратегічного планування, поєднуючи прогнозну функцію, а також інформаційну базу для коригування дій і рішень при контролі. Реалізація зазначених функцій стає можливою у зв'язку з тим, що в бюджеті відображено такі елементи:

- завдання на отримання доходів та оцінка доходів: план-прогноз доходів, прогноз збуту;
- завдання щодо витрат та оцінки передбачуваних витрат (з виробничої точки зору — бюджет відділу планового виробництва ВПВ), матеріалів, закупівель, накладних; з погляду реалізації — бюджет адміністративних видатків, фінансовий бюджет)⁶.

При складанні довгострокових планів використовується бюджет капітальних витрат, при складанні середньо-і короткострокових планів — бюджет поточних операцій. Однак пріоритет досягнення фінансових цілей не може бути реалізований при довгостроковому плануванні. Фінансові показники — короткострокові. Стратегічні цілі — довгострокові. Завоювання сильної конкурентної позиції у довгостроковій перспективі вигідніше для власників, ніж короткострокове покращення фінансових показників компанії, хоча обидві категорії мають найвищий пріоритет у зв'язку з тим, що спрямовані на досягнення ключових результатів.

Розглянемо співвідношення стратегічних та фінансових цілей фірми. Цілі відображають бажаний стан конкретних характеристик організації. При розробці цілі мають бути чітко сформульовані, вимірні, досяжні та визначені у часі. Для досягнення цілей, що належать до різних сфер діяльності організації, розробляються відповідні стратегії, що стосуються різних рівнів управління (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Співвідношення стратегічних та фінансових цілей організації

Стратегічні цілі	Фінансові цілі
1) Збільшення частки ринку	1) Швидше зростання доходів
2) Вище становище у галузі	2) Швидше зростання грошових надходжень
3) Підвищення якості продукції	3) Вищі дивіденди.
4) Зниження витрат виробництва порівняно з конкурентами	4) Більш широкі можливості одержання прибутку

⁶ Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства: підручник*. Тернопіль: «Економічна думка». 2017. С. 169—171.

Продовження таблиці 3.2.2

Стратегічні цілі	Фінансові цілі
5) Збільшення прибутку на вкладений капітал	5) Розширення та поліпшення номенклатури продукції
6) Підвищення надійності облігацій та ставок за кредитами	6) Підвищення репутації компанії.
7) Збільшення припливу коштів	7) Поліпшення обслуговування клієнтів
8) Підвищення ціни акцій	8) Визнання компанії лідером у галузі технологій/інновацій
9) Визнання міцного фінансового становища організації	9) Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
10) Більш диверсифікована база отримання прибутку	10) Збільшення можливостей зростання
11) Стабільний прибуток у період економічного спаду	11) Повне задоволення запитів клієнтів

Стратегічне управління полягає у вмінні моделювати ситуацію; здатне виявляти необхідність змін; розроблення самої стратегії; здібності реалізувати стратегію в життя. Виходячи зі сказаного, можна запропонувати кілька визначень стратегічного управління.

Стратегічне управління: «Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі».

Також стратегічне управління можна визначити як сукупність стратегічного планування, планування можливостей керівництва та управління процесом стратегічних змін.

Певна група вчених-економістів визначає стратегічне управління як «стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований у майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають і

конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників та синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії⁷.

Як бачимо, йдеться про своєчасність рішень, що приймаються працівниками організації, орієнтованими в майбутнє при задоволенні запитів зовнішнього середовища та спрямованими до загальної мети.

Отже, стратегічне управління є системою дій, яка необхідна для досягнення поставлених цілей, найчастіше за умов обмеженості ресурсів.

Важливими є обидві складові стратегічного управління: і розробка, і впровадження. Так, американські фахівці у галузі стратегічного менеджменту зауважують, що деякі менеджери розвивають сильні стратегії, але не можуть втілити їх у життя. Інші створюють посередні стратегії, але з блиском здійснюють їх. В обох випадках є можливість удосконалення.

Існують ще два підходи. У першому підході фахівці з управління допускають, що всі можливі зміни передбачувані, а процеси, що відбуваються, чітко визначені та керовані. Тому стратегія зводиться лише до визначення мети та розробки стратегічного плану дій організації у досягненні намічених цілей.

Але подібна ситуація можлива лише за короткі інтервали часу. Тим більше, що швидкість зміни зовнішнього середовища практично постійно зростає. Тому ефективність управління значною мірою визначається здатністю отримати конкурентні переваги від використання змін і можливостей, що виникають при цьому.

Другий підхід полягає у визначенні лише напряму розвитку організації, яке приводить її до досягнення обраної мети. У цьому випадку організація має свободу вибору з урахуванням змін у зовнішньому середовищі; стратегія організації складається як з продуманих цілеспрямованих дій, так і з реакції на непередбачуваний розвиток подій.

Якщо розглядати стратегічне управління як науку, то її предметом буде розробка методології вирішення проблем стратегічного роз-

⁷ Македон В. В. *Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: монографія*. Київ: Європейський вектор економічного розвитку, 2016. С. 130—132.

виту організації, а також вивчення можливостей використання цієї методології у практичній діяльності організації. Діяльність організації (поточна та перспективна) є об'єктом стратегічного управління і розглядається зазвичай у трьох площинах: соціально-економічній, де розглядаються закономірності розвитку відповідних процесів; організаційній, у якій реалізується безпосередня розробка стратегії організації; методологічній, де формується інструмент вироблення нового знання про те, що відбувається в процесах.

Деякі економісти під методологією стратегічного планування схильні розуміти системний підхід у всіх аспектах його прояву, однак, на наш погляд, у діяльності організації завжди присутні несистемні фактори, зумовлені несистемною діяльністю людини в організації. Крім того, не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень в організації⁸.

Основним способом, за допомогою якого вирішуються, як правило, неструктуровані або слабко структуровані проблеми організації, є експертний (евристичний) метод, що реалізується як безпосередньо експертами, так і консультантами з управління та організаційного розвитку.

Однак стратегічне управління, в тому числі і стратегічне планування, не позбавлене деяких недоліків, які завжди присутні при моделюванні процесів реального світу:

- не дає детальної картини майбутнього, а є лише якісним описом бажаного стану організації;
- не дозволяє повністю формалізувати процес управління, оскільки являє собою органічне поєднання інтуїції та мистецтва керівників організації;
- вимагає коригування стратегії у міру виникнення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації;
- велика ціна можливих помилок при виборі неправильної стратегії;
- розробка ефективного стратегічного плану не гарантує позитивний результат, оскільки багато залежить від впровадження необхідних змін у самій організації.

⁸ Піжук О. І. *Стратегія підприємства: навч. посібник*. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. С. 214—215.

Проте бажання створити еталонні стратегії не полишає фахівців сфери стратегічного управління (планування).

Для реалізації стратегічного управління в компанії, зокрема реалізації функції планування стратегії, необхідно використовувати певну логіку, яка допоможе визначити ієрархію стратегій і планів. Для цього служить піраміда стратегічного управління, яка є ієрархічним поділом стратегій компанії за видами згідно з рівнями управління. При цьому рівні стратегій, комплексність, їхня інтеграція дуже різні в залежності від типу та розміру організації. Так, проста організація може мати одну стратегію, а складна — на різних рівнях управління.

Організація може мати суму функціональних стратегій або одну загальну стратегію, яка об'єднує усі процеси у загальний ланцюг рішень.

Корпоративна стратегія — це загальний план управління організацією, який спрямований на віднайдення способів та методів затвердження організацією своїх ділових принципів у різних галузях, а також дій та підходів, що сприяють покращенню діяльності груп підприємств, до яких диверсифікувалася організація.

Розробка корпоративної стратегії визначається такими діями:

- дії щодо досягнення диверсифікації;
- кроки щодо оптимізації загальних показників роботи у тих галузях, де вже діє організація;
- знаходження шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених бізнес-підрозділів та перетворення його на конкурентну перевагу;
- створення інвестиційних пріоритетів та мобілізація ресурсів компанії у найбільш перспективні галузі⁹.

Корпоративна стратегія створюється керівниками найвищої ланки — топ-менеджерами. При цьому вони несуть основну відповідальність за аналіз повідомлень та рекомендацій, які надходять від керівників нижчої ланки менеджменту. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробці стратегії організації, якщо це стосується очолюваного ними виробництва.

Бізнес-одиниця (business unit) — це підрозділ компанії, який відповідає за певні функції або вид діяльності. Вона може бути об'єктом

⁹ Гевко О. Б., Шведа Н. М. *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. С. 77—78.

чи групою об'єктів продуктового ряду; сегментом споживчого ринку; окремим заводом тощо. Кожна стратегічна бізнес-одиноця (СБО, SBU) виробляє певний перелік товарів та послуг, який продається певній однорідній групі покупців і має справу з конкретною групою конкурентів. Головними відмінностями СБО від функціонального підрозділу є:

- здатність генерувати прибуток;
- можливість компанії розпоряджатися (наприклад, купувати, продавати, закрити, відкрити) СБО.

По суті, корпоративна стратегія відповідає за розвиток, скорочення, групування та перегрупування таких одиниць. Основними моделями з групування стратегічних бізнес-одиноць, корпоративних стратегій є стратегії інтеграції, стратегії концентрованого зростання та стратегії диверсифікації.

3.3. Управління стратегічними змінами

Виконання стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть найбільш добре опрацьована стратегія може зазнати провалу. Тому з повною впевненістю можна стверджувати, що стратегічні зміни — це ключ до виконання стратегії.

Проведення стратегічних змін в організації є дуже складним завданням. Складнощі вирішення цього завдання, в першу чергу, пов'язані з тим, що будь-яка зміна зустрічає опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається подолати тим, хто здійснює зміни. Тому, для того, щоб провести зміни, необхідно як мінімум зробити наступне:

- розкрити, проаналізувати та передбачити те, який опір може зустріти запланована зміна;
- зменшити до можливого мінімуму цей опір (потенційний та реальний);
- встановити статус-кво нового стану.

Ставлення до зміни може бути розглянуте як комбінація станів двох факторів: 1) прийняття чи неприйняття зміни; 2) відкрита або прихована демонстрація ставлення до зміни. Керівництво організації на основі розмов, інтерв'ю, анкетування та інших форм збору інформації має намагатися з'ясувати, який тип реакції на зміни спосте-

рігатиметься в організації. Особливу актуальність такого роду прогнози мають у великих організаціях та в організаціях, що існували без змін досить тривалий проміжок часу, оскільки в цих організаціях опір змін може бути досить сильним та поширеним¹⁰.

Зменшенню опору змін належить ключова роль у здійсненні зміни. Для того щоб зменшити потенційно можливий опір, корисно провести об'єднання людей у творчі групи, які сприятимуть проведенню зміни, залучити до вироблення програми проведення зміни широке коло працівників, провести серед співробітників організації широку роз'яснювальну роботу, спрямовану на те, щоб переконати їх у необхідності проведення зміни для вирішення завдань, що стоять перед організацією. Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдається усувати опір зміні, має стиль проведення зміни. Керівник може бути жорстким і непохитним при усуненні опору, а може виявляти гнучкість. Вважається, що автократичний стиль може бути корисним лише в дуже специфічних ситуаціях, які потребують негайного усунення опору під час проведення дуже важливих змін. У більшості випадків вважається більш прийнятним стиль, при якому керівництво зменшує опір змін за рахунок залучення на свою сторону тих, хто спочатку чинив опір зміні.

У разі вирішення конфліктів, які можуть виникати в організації під час проведення зміни, менеджери можуть використовувати різні стилі керівництва. Найбільш яскраво вираженими стилями є такі:

- конкурентний стиль, що наголошує на силі, що базується на наполегливості, закріпленні своїх прав, що виходить з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного;
- стиль самоусунення, при якому керівництво демонструє низьку наполегливість і водночас не прагне пошуку шляхів співпраці з незгодними членами організації;
- стиль компромісу, що передбачає помірне наполягання керівництва на виконанні його підходів до вирішення конфлікту та одночасне помірне прагнення керівництва до кооперації з тими, хто чинить опір;
- стиль пристосування, що виражається у прагненні керівництва встановити співпрацю у вирішенні конфлікту за одночас-

¹⁰ Буднік М.М. *Управління змінами: підручник*. Київ : Кондор, 2017. С. 56-57.

ного слабкого наполягання на прийнятті запропонованих ним рішень;

- стиль співпраці, що характеризується тим, що керівництво прагне як реалізувати свої підходи до проведення зміни, так і встановити відносини кооперації з незгодними членами організації.

Однією із досить поширених стратегічних змін є зміна організаційної структури. Для стратегічного управління оргструктура — один із важливих засобів забезпечення реалізації стратегії. Тому і її оцінка, і її вибір у процесі виконання стратегії обумовлені насамперед тим, чи сприяє організаційна структура досягненню цілей організації. Тому процес вибору організаційної структури чи її зміни будується за такою схемою:

- 1) проводиться з'ясування того, які із завдань та функцій, що виконуються в організації, мають критичне значення для здійснення стратегії. При цьому з'ясовується, наскільки ці завдання та функції для свого вирішення потребують нового та специфічного підходу;
- 2) встановлюється зв'язок між виділеними стратегічними завданнями та функціями і рутинними функціями, що виконуються в організації. При цьому завдання полягає у тому, щоб налагодити зв'язки між окремими частинами стратегії; формуються структурні одиниці організації, в основі яких лежать стратегічно важливі завдання та функції;
- 3) визначаються ступінь самостійності кожної структурної одиниці у прийнятті рішень та рівні в ієрархії, що приймають рішення щодо діяльності структурних одиниць бізнесу;
- 4) встановлюються організаційні зв'язки між одиницями бізнесу¹¹.

Можна назвати кілька видів стратегічних змін.

Перебудова організації передбачає фундаментальну зміну організації, яка торкається її місії та організаційної культури. Цей тип зміни може виникнути тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюються її продукт та місце на ринку. Великі зміни відбуваються і в технологічній галузі, а також у галузі трудових ресурсів.

¹¹ Смолінська Н. В. *Сучасні моделі управління змінами на підприємствах*. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4 (250). С. 128—129.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів та нових ринків потребує сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосуються організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється у тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, яка пов'язана з приверненням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни є суттєвими, та його проведення мало торкається діяльності організації загалом. Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона незмінно реалізує ту саму стратегію. За такого підходу дуже важливо чітко стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Проведення змін у компаніях є непростим завданням. Будь-яка зміна в організаційній структурі, корпоративній культурі чи бізнес-процесах зустрічає опір безпосередніх учасників. У деяких випадках опір змінам може бути таким сильним, що його не вдається подолати. Для подолання опору необхідно зробити наступні кроки:

- розкрити, проаналізувати та передбачити, який опір може зустріти запланована зміна;
- зменшити до можливого мінімуму цей опір (потенційний та реальний);
- встановити статус-кво нового стану.

Для аналізу внутрішнього планування та управління стратегічними змінами можна використовувати Модель 7S (розроблена в компанії McKinsey авторами Н. Jr. Robert Waterman та Т. Peters). У цій моделі компанія сприймається як єдине ціле, діагностика організаційних проблем та розробка програми дій. В ідеальній організації кожен з S-факторів доповнює інші та систематично наближає орга-

нізацію до поставленої мети. 7S-елементи, що виділяються в моделі, поділяються на «жорсткі» і «м'які»¹².

«**Жорсткі**» елементи (радикальніші в перебудові, але дають більш зрозумілий результат):

- стратегія (strategy) — найбільш загальні принципи функціонування та розвитку організації;
- структура (structure) — оформлений базовий функціональний та рольовий розподіл співробітників організації, що лежить в основі систем взаємовідносин, бізнес-процесів та інших аспектів організації;
- системи (systems) — формальні та неформальні процедури реалізації процесів внутрішньої та зовнішньої організаційної взаємодії.

«**М'які**» елементи (довго можуть зберігати стару форму, більш аморфні зміни, через це складні):

- навички та вміння (skills) — накопичені знання та технології, оформлені у вигляді інструментарію організації; здатність організації приймати рішення та діяти;
- персонал (staff) — люди, співробітники організації як особистості;
- стиль (style) — культура організації, тобто сукупність варіантів поведінки, думок, переконань, символів, реакцій та відносин, прийнятих в організації та які поділяються більшістю її членів;
- загальні цінності (shared values) — основні цінності організації, що визначають зміст її існування; фундаментальні ідеї, на яких будується бізнес.

Для стратегічного управління оргструктура є одним із важливих засобів забезпечення реалізації стратегії, внаслідок чого її оцінка та вибір у процесі виконання стратегії обумовлені насамперед тим, чи сприяє організаційна структура досягненню цілей організації. Процес вибору організаційної структури або її зміни будується за такою схемою:

- проводиться з'ясування того, які з завдань та функцій, що ви-

¹² Адізес І. К. *Управління змінами. Пер. з англ. Т.Семігіна. К.: Book Chef, 2018. С. 139—41.*

конуються в компанії, мають критичне значення для здійснення стратегії. При цьому з'ясовується, наскільки ці завдання та функції для свого розв'язання потребують нового та специфічного підходу;

- встановлюється зв'язок між виділеними стратегічними завданнями та функціями і рутинними функціями, що виконуються в організації. При цьому завдання полягає в тому, щоб налагодити зв'язки між окремими частинами стратегії;
- формуються структурні одиниці організації, в основі яких лежать стратегічно важливі завдання та функції;
- визначаються ступінь самостійності кожної структурної одиниці у прийнятті рішень та рівні в ієрархії, що приймають рішення щодо діяльності структурних одиниць бізнесу.

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від ціло-го ряду факторів. Найбільш суттєвими за значимістю та ступенем є такі фактори: розмір та ступінь різноманітності діяльності, властиві організації; географічне розташування організації; технологія; ставлення до організації з боку керівників та співробітників організації; динамізм довкілля; стратегія, що реалізується організацією (рис.3.3.1).

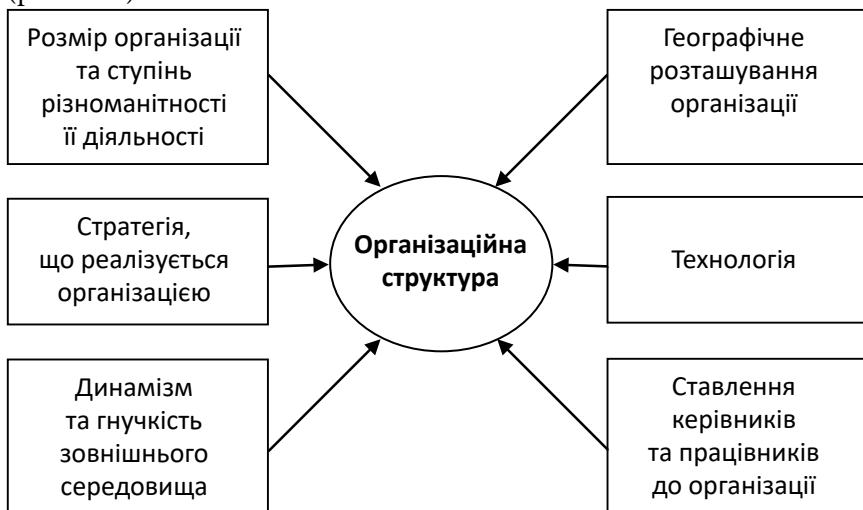


Рис. 3.3.1. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

Знання різноманітних підходів до ключових стратегічних питань організації допомагає менеджеру приймати обґрунтовані рішення, реагувати на зміни в економічному середовищі та досягати успіху у досягненні стратегічних цілей.

В табл. 3.3.1 відображено варіанти підходів, основні стратегічні питання та ключову роль менеджера організації.

Таблиця 3.3.1

Управління реалізацією стратегічних змін

Підхід	Головне стратегічне питання для лідера та/або команди	Ключова роль менеджера
Командир (авторитарний підхід)	Як я формую стратегію організації?	Фахівці в галузі стратегічного планування
Контролер (контролювальний підхід)	Стратегія організації, засвоєна мною. Як я повинен прослідкувати за її реалізацією?	Контроль реалізації по всій структурі
Партнер (підхід, що передбачає співробітництво)	Як я маю залучити менеджерів до стратегічної співпраці, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?	Основні координатори
Культурний лідер (підхід, який передбачає зміну організаційної культури)	Як я можу залучити до процесу реалізації стратегії весь персонал організації?	Навчальні тренери
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як я маю мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу за допомогою реалізації ефективних стратегій?	Завдання стартових умов, арбітраж переможців

3.4. КОМПЛЕКСНІ МЕТОДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Реінжиніринг бізнес-процесів, BPR — фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-ієкономічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-розпорядчими та нормативними документами¹³.

Визначення пріоритетних бізнес-процесів необхідне для ефективної роботи компанії, аналізу та оцінки їх оптимальності за параметрами: витрати, якість, швидкість, інформація, прийняття рішень тощо. Основними етапами реінжинірингу бізнес-процесів є:

- побудова оптимальної моделі виконання процесу;
- визначення критеріїв якості кінцевого та проміжних результатів та нормативів виконання;
- переробка форм-носіїв інформації про хід та результати виконання окремих операцій;
- розробка адміністративних інструкцій (регламентів) для конкретизації відповідальності співробітників компанії.

Загальне управління якістю (англ. *total quality management, TQM*) — концепція, що передбачає всебічне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем та методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень та розробок до післяпродажного обслуговування за участю керівництва та службовців усіх рівнів та при раціональному використанні технічних можливостей¹⁴. TQM включає наступні критерії:

- 1) контроль у процесі розробки нової продукції;
- 2) оцінку якості дослідного зразка, планування якості продукції та виробничого процесу, контроль, оцінку та планування якості матеріалу, що поставляється;
- 3) вхідний контроль матеріалів;
- 4) контроль готової продукції;

¹³ Шевченко І. Б. *Управління змінами: навчальний посібник*. НТУУ «КПІ». Київ : НТУУ «КПІ», 2015. С. 96—97.

¹⁴ Пічуґіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. *Управління змінами: навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. С. 77—78.*

- 5) оцінку якості продукції;
- 6) оцінку якості виробничого процесу;
- 7) контроль якості продукції та виробничого процесу;
- 8) аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в галузі якості);
- 9) використання інформації про якість продукції;
- 10) контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
- 11) навчання методів забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- 12) гарантійне обслуговування;
- 13) координацію робіт у галузі якості;
- 14) спільну роботу із якості з постачальниками;
- 15) роботу гуртків якості;
- 16) управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя та процвітання фірми, фірм-постачальників, збутових та обслуговувальних організацій, акціонерів та споживачів;
- 17) участь у національних кампаніях з якості;
- 18) розробку політики у сфері якості (узгодження політики у сфері якості із загальною стратегією економічної діяльності, привнесення цілей якості у всі аспекти адміністративної, господарської та економічної діяльності, вжиття заходів, що забезпечують розуміння організацією політики у сфері якості) та інші.

Бенчмаркетинг (англ. *benchmarking*) — підхід до планування діяльності компанії, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг та методів роботи, відкриває, вивчає та оцінює все найкраще в інших організаціях із метою використання отриманих знань у роботі своєї організації¹⁵.

Процес бенчмаркінгу можна розбити на шість фаз (етапів):

- 1) визначення об'єкта аналізу переваги, тобто встановлюються ті об'єкти, які можна використовувати за допомогою аналізу переваги;
- 2) виявлення партнерів з аналізу переваги, тобто, визначивши цілі, необхідно розпочати пошук кращих підприємств. Цей процес включає швидкий огляд. Тут здійснюють поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збираються вже доступні дані;

¹⁵ Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.іКНТУД, 2014. С. 211—212.

3) упорядкування. На цьому етапі, беручи до уваги подальшу інформацію, детально описують наявні на даний момент відомості;

4) вибір найкращих: обирають партнерів, яких визнали подібними;

5) збір інформації. Ця фаза включає не тільки збір якісних даних, але й вивчення змісту праці, процесів або факторів, які пояснюють продуктивність;

6) аналіз інформації. Ця стадія висуває великі вимоги до творчих та аналітичних здібностей, які беруть участь у процесі аналізу переваги, тому що аналізувати — це не тільки усвідомлювати подібності та відмінності, а й розуміти взаємозв'язки. Крім того, необхідно виявити впливи, які можуть ускладнити порівняння та фальсифікувати результати.

Шість сигм (англ. *six sigma*) — статистична концепція (стратегія ділового менеджменту) визначення параметрів технологічного процесу у кількості дефектів, що виникають на тому чи іншому етапі. Ця стратегія базується на аналізі кількості дефектів (помилки), що виникають протягом технологічного процесу або відхилень від показників, заданих замовником.

Сутність шести сигм можна виразити у чотирьох основних поняттях:

- статистична основа для вимірів;
- філософія максимально можливої досконалості;
- методологія;
- символ якості.

Постулати методології шести сигм:

- продовження спроб досягти стабільності та передбачуваності результатів (статистичної варіації) життєво важливо для успіху бізнесу;
- виробництво та бізнес-процеси можуть бути відстежені, проаналізовані, покращені та проконтрольовані;
- для доведення до кінця безперервного процесу покращення потрібна увага з боку всієї організації, особливо на рівні топ-менеджменту.

Комплексні методи здійснення стратегічних змін залишаються актуальними у сучасному бізнес-середовищі, де швидкі зміни та високий рівень конкуренції вимагають від організацій гнучкості та ефективного управління змінами.

3.5. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вперше уніфікацію термінології в галузі якості було запроваджено міжнародним стандартом ISO8402-86 (1986 р.). У 2015 р. Міжнародна організація зі стандартизації ввела в дію нову (п'яту) редакцію міжнародних стандартів серії 9000. Було введено в дію і термінологічний стандарт ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення та словник».

Відповідно до стандарту визначені такі терміни.

Якість (*quality*) — ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта вимогам. Для кращого розуміння розглянемо докладніше терміни, які входять у термін «якість», такі як об'єкт, характеристики, вимоги.

Об'єкт (*object*), сутність (*entity*), елемент (*item*) — щось сприймається чи уявне. Об'єкти можуть бути матеріальними (наприклад двигун, аркуш паперу, алмаз), нематеріальними (наприклад коефіцієнт конверсії, план проекту) або уявними (наприклад майбутнє становище організації). Прикладами об'єкта можуть бути продукція, послуга, процес, організація, система, ресурс.

Характеристика (*characteristic*) — відмінна властивість. Існують різні класи характеристик, такі як:

а) фізичні (наприклад механічні, електричні, хімічні чи біологічні характеристики);

б) органолептичні (наприклад, пов'язані із запахом, дотиком, смаком, зором, слухом);

в) етичні (наприклад ввічливість, чесність, правдивість);

г) характеристики, пов'язані з часом (наприклад пунктуальність, безвідмовність, доступність, безперервність);

д) ергономічні (наприклад фізіологічні характеристики або пов'язані з безпекою людини);

е) функціональні (наприклад максимальна швидкість літака).

Характеристика якості (*quality characteristic*) — властива об'єкту характеристика, що стосується вимоги.

Вимога (*requirement*) — потреба чи очікування, яке встановлено, зазвичай передбачається чи є обов'язковим.

Характеристика однієї чи кількох властивостей продукції, що становлять її якість, що розглядається щодо певних умов її ство-

рення та експлуатації чи споживання, називається *показником якості продукції*. Показники якості продукції являють собою сукупність параметрів якості, ознак якості та умовних характеристик (табл. 3.4.1).

Таблиця 3.4.1

Група показників якості продукції та процесів¹⁶

Найменування макрогруп показників	Групи показників якості
1. Показники призначення та ефективності	1.1. Показники призначення 1.2. Показники економного використання сировини, матеріалів та інших ресурсів 1.3. Показники технологічності 1.4. Економічні показники
2. Показники стану	2.1. Ергономічні показники 2.2. Показники стандартизації та уніфікації 2.3. Патентно-правові показники 2.4. Естетичні показники
3. Показники надійності	3.1. Показники надійності 3.1.1. Показники безвідмовності 3.1.2. Показники довговічності 3.1.3. Показники ремонтпридатності 3.1.4. Показники ізбереження
4. Показники взаємодії з довкіллям	4.1. Екологічні показники 4.2. Показники безпеки 4.3. Показники транспортабельності

Запропонована система показників якості процесів, що складається з чотирьох макрогруп: призначення та ефективності; стану; надійності та взаємодії із навколишнім середовищем, надає можливість досить просто та повно описати «входи» та «виходи» процесів не тільки виробничого, а й загального характеру, що дозволяє задовольнити вимоги міжнародного стандарту ISO 9001.

¹⁶ Нанка О. В., Антощенко В. М. *Загальне управління якістю: підручник*. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. С. 56—57.

Показники призначення процесу характеризують спрямованість процесу на певний результат: які ресурси необхідно запустити на «вхід» для здійснення процесу і які результати можуть бути отримані на «виході» за певний заданий час.

Показники економного використання сировини, матеріалів, палива та енергії процесу характеризують властивості процесу, що відображають його технічну досконалість за рівнем або ступенем споживання сировини, матеріалів, палива та енергії (наприклад, необхідна кількість сировини, матеріалів та енергії на «вході» процесу для отримання необхідного результату на «виході»).

Показники технологічності процесу характеризують пристосованість процесу до досягнення заданих витрат під час його функціонування, ремонту окремих складових (наприклад, енергоємність, матеріаломісткість процесу, витрати на обслуговування та ремонт окремих складових процесу).

Економічні показники процесу характеризують витрати сировини, трудових та інших ресурсів, необхідних для його виконання, і навіть ефективність процесу, тобто відношення показників «виходу» процесу до показників, що відображають витрати ресурсів.

Ергономічні показники процесу. Жоден процес не відбувається самостійно, без участі людини. Ергономічні показники характеризують зручність впливу людини на процес (напр. наявність, склад та розміри органів управління процесом).

Показники стандартизації та уніфікації процесу характеризують наявність у ньому стандартних та уніфікованих складових.

Патентно-правові показники процесу характеризують захист процесу чи його складових документами, що засвідчують авторські права.

Естетичні показники якості процесу характеризують зовнішнє оформлення процесу та ставлення учасників до нього.

Надійність процесу — це властивість процесу зберігати у часі у встановлених межах значення всіх показників, що характеризують здатність виконувати задані функції згідно з певними умовами виконання.

Екологічні показники процесу характеризують рівень впливу на довкілля, що виникає під час здійснення процесу.

Показники безпеки процесу характеризують ступінь захищеності учасників процесу і навіть осіб, які взаємодіють при його здійсненні.

Показники транспортальності процесу характеризують можливість переміщення процесу у просторі¹⁷.

Наявність економічного та технічного аспектів зумовлює необхідність управління якістю. Оскільки потреби та очікування споживачів мають звичай змінюватися, то й вимоги до якості (сукупності показників) продукції змінюються.

Суб'єктом управління якістю виступає керівний склад підприємства, організації, у тому числі посадові особи, які наділені функціями у сфері управління якістю (напр., заступник директора з якості, начальник відділу технічного контролю тощо). Відповідно до сучасних уявлень, об'єктом управління якістю є процеси, у результаті яких формується якість продукції.

При цьому під процесами розумітимемо всю сукупність процесів (процеси управління, матеріально-технічним постачанням, збутом продукції, фірмового обслуговування та інші), необхідних для виробництва продукції з певним рівнем якості. Кожен об'єкт характеризується його «входами» та «виходами». Наприклад, для безпосереднього процесу виробництва «входами» будуть вихідна сировина, матеріали та напівфабрикати, а «виходом» — продукція з певними показниками якості.

Також до об'єкта управління має бути включений персонал, який бере участь у виконанні всіх процесів і від якого залежить якість виконання процесів проектної діяльності та продукції. На рисунку 3.4.1 наведено найпростіший із них. Це так званий механізм управління за відхиленнями.

Дія механізму ґрунтується на виявленні в процесі контролю розбіжностей між плановими та фактичними показниками якості продукції. Після виявлення відмінностей розробляються заходи щодо їх усунення.

Реалізація заходів щодо управління якістю здійснюється за допомогою методів управління якістю, які об'єднують у такі групи:

¹⁷ Панченко М. О. *Управління якістю: теорія та практика*. К.: Центр учбової літератури, 2018. С. 133—136.

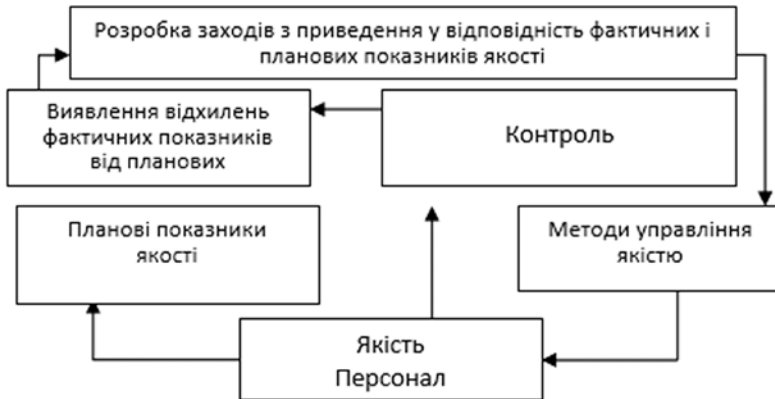


Рис. 3.5.1. Механізм управління якістю

Економічні — техніко-економічне обґрунтування нової продукції, ціноутворення, преміювання, економічний вплив на замовників та постачальників з метою дотримання договірних умов про строки та обсяги поставок та порядок розрахунків.

Адміністративні — запровадження нормативної документації, забезпечення дотримання її вимог, забезпечення функціонування системи адміністративних заохочень та стягнень за результатами роботи; проведення робіт із сертифікації, впровадження передового досвіду, винаходів та раціоналізаторських пропозицій.

Соціально-психологічні — створення сприятливого психологічного клімату у колективі, використання різних форм заохочення за випуск високоякісної продукції, облік індивідуальних психофізіологічних особливостей членів колективу.

Ідеологічні — виховання відповідальності у працівників за високу якість продукції, економне використання сировини, матеріалів, енергії; проведення конференцій щодо покращення якості, прав споживачів.

Навчальні — навчання персоналу навичок управління якістю, статистичних методів; підвищення кваліфікації та рівня економічних знань персоналу; навчання персоналу підприємства та споживачів навичок грамотної експлуатації, технічного обслуговування та ремонту продукції, що поставляється.

Інформаційні методи забезпечують збирання та передачу достовірної інформації від одних підрозділів, які виконують ту чи іншу функцію до інших підрозділів та керівництва підприємством.

Мотиваційні методи полягають у підтримці у персоналу високого рівня зацікавленості в участі та роботі з управління якістю. Ця група методів не є новою. Методи, що підвищують мотивацію персоналу, розглядалися й раніше. Вони були визначені в групі економічних та ідеологічних методів.

Принцип системного підходу до вирішення проблеми якості полягає в об'єднанні різних заходів (з вищеназваних методів) у єдину систему дій, що постійно здійснюються на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

При плануванні розвитку підприємства необхідно велику увагу приділяти активізації діяльності із управління якістю на базі збору та обробки достовірних даних не тільки у виробничих підрозділах підприємства, а й у підрозділах, що належать до діловодства, фінансових та господарських справ; до галузі управління, проектування, розробки та освоєння технологій тощо.

Під контролем якості слід розуміти перевірку певним чином отриманих даних з метою виявлення відхилення параметрів від запланованих значень. Відповідно до сучасних тенденцій контроль залишається важливим та необхідним етапом у загальній системі забезпечення якості. Контроль якості — один із найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання та утримання позицій над ринком. Він входить невід'ємною частиною в «петлю якості» та механізм управління якістю. Нехтування або поверхневе його проведення може знецінити всю попередню і зробити безглуздою всю подальшу роботу з управління якістю.

Для того, щоб система контролю була ефективною, вона повинна відповідати низці вимог:

1. Контроль має бути всеосяжним. Він має бути турботою не лише служби відділу технічного контролю, а й керівників всіх рівнів, майстрів, всіх робітників.

2. Контроль може бути операційним, тобто здійснюватись у кожній ланці технологічного ланцюга.

3. Система контролю має бути простою.

4. Контроль має бути безперервним у часі, щоб своєчасно проводити виробничий процес¹⁸.

Методи, які використовуються для аналізу та статистичного контролю якості, мають назву «сім інструментів якості». Їх спеціально адаптували для того, щоб вони були доступними для використання членами гуртків якості на підприємствах. Щоб навчити персонал, менеджер повинен сам ними володіти достатньою мірою.

1. **Розшиарування** (стратифікація). Одним із найпростіших статистичних методів є метод розшиарування. Відповідно до цього методу проводять розшиарування даних, тобто групують дані в залежності від умов їх отримання та проводять обробку кожної групи даних окремо.

2. **Графіки**. Графічне подання числових даних дозволяє виявити закономірності, яким підпорядковується дана група даних. Графік дає можливість як оцінити стан на даний момент, так і спрогнозувати більш віддалений результат за тенденцією процесу та намітити заходи, які можуть запобігти погіршенню стану чи посилити позитивний результат.

3. **Діаграма Парето**. Пошук вирішення проблем починають з їхньої класифікації за окремими факторами збору та аналізу даних окремо за групами проблем. Щоб з'ясувати, які з цих факторів є основними, будують діаграму Парето та проводять аналіз діаграми. Діаграму Парето доцільно застосовувати разом із причинно-наслідковою діаграмою.

4. **Причинно-наслідкова діаграма**. Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави) — це метод контролю та аналізу якості, який дозволяє встановити найбільш суттєві фактори (причини), що впливають на кінцевий результат (наслідок).

5. **Діаграма розкиду**. Діаграма розкиду застосовується для дослідження залежності між двома видами даних, наприклад, для дослідження залежності суми виручки від кількості звернень до продавця тощо. Діаграма розкиду будується як графік залежності між двома параметрами.

¹⁸ Безродна С. М. *Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей*. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. С. 99–100.

6. **Контрольні карти.** Контрольна карта є бланком, на якому проводиться середня лінія, що є номінальним значенням контрольованого процесу. Якщо результати вимірів виходять за контрольні межі — це свідчить про відхилення процесу від встановлених нормативів, далі досліджують причини відхилення. Вона є інструментом контролю стабільності процесу в межах реального часу.

7. **Гістограма.** Гістограма є стовпчастим графіком, побудованим за отриманими за певний період (наприклад за тиждень або за місяць) даними, які розбиваються на кілька інтервалів; число даних яких у кожен з інтервалів (частота) виражається висотою стовпчика. Дані для побудови гістограми збирають протягом тривалого періоду — тижня, місяця, року тощо.

На практиці управління якістю здійснюють три сили:

1) **якість, що визначається конкурентами.** У цьому випадку компанія впроваджує ініціативи у сфері якості як реакцію на відповідні дії конкурентів (програми з бенчмаркінгу або інформація про досягнення конкурентів у сфері якості);

2) **якість, що визначається замовником.** Це означає, що постачальник діє у відповідь потребам замовника. Запланована якість, що визначається замовником, включає зусилля зі створення спеціальних орієнтованих на замовника груп або проведення спеціальних досліджень з оцінки та передбачення можливих потреб замовника. На противагу цьому реактивна якість, керована замовником, призводить до появи реакції на потреби замовника лише після того, коли компанія потрапляє у сферу незадоволеності. Важливо відзначити: дві сили (якість, що визначається конкурентами, та якість, що визначається замовником) зазвичай присутні у компанії саме у реактивній формі, яка може бути небезпечною для їх конкурентоспроможності;

3) **стратегічне планування.** Стратегічні плани необхідні, оскільки всіма визнано, що для успішного просування у сфері якості необхідна безпосередня діяльність вищого керівництва¹⁹.

При стратегічному плануванні якості організація діє активним, а не пасивним (реагуючим) способом, забезпечуючи кращу координа-

¹⁹ Управління якістю: конспект лекцій для студентів, які навчаються за спеціальністю 192 «Будівництво та цивільна інженерія». К: КНУБА, 2018. С. 60—61.

цію між різними підрозділами в середині фірми. Крім цього, процеси, що реалізують стратегічне планування, передбачають якісніший збір та використання інформації при плануванні рішень.

Для кращого пояснення процесу стратегічного планування якості компаніям, які стикаються з цим уперше, пропонується його проста модель як альтернатива повноцінній комплексній системі стратегічного планування. У ній зроблено акцент на виявлення складових, пов'язаних з якістю, а не з їхнім змістом. Дана модель починається з виділення 6—12 керівників вищого рівня в окрему групу, яка проводить оцінку сильних та слабких сторін організації, зовнішніх обставин (умов) для визначення становища компанії на ринку. Потім група виробляє альтернативні варіанти стратегії, оформляє їх документально та подає керівництву. Нижче описано кожен крок цього процесу.

Крок 1. Оголошення місії компанії.

Крок 2. Ув'язування фінансових та нефінансових цілей.

Крок 3. Визначення сильних та слабких сторін.

Крок 4. Потреби виробництва.

Крок 5. Майбутні програми.

Крок 6. Загальноекономічні тенденції.

Крок 7. Стан законодавчої та нормативної бази.

Крок 8. Основні технологічні сили.

Крок 9. Найбільш сутєві можливості та небезпеки з боку ринку.

Крок 10. Явно виражені наміри кожного конкурента.

Крок 11. Вироблення стратегічних варіантів.

Результати, отримані під час цих кроків, створюють основу виробничої стратегії, у якому інтегровані питання управління якістю. Включення менеджменту якості, як однієї з ключових складових при формуванні загальної стратегії, позбавляє організацію необхідності створення окремо виділеного процесу менеджменту якості.

У зв'язку з визнанням того, що якість відіграє особливо важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності організації, планування діяльності з поліпшення якості заслуговує на те, щоб ним займалися на стратегічному рівні. Стратегічне планування якості, у свою чергу, дасть організації можливість розвивати конкурентну перевагу в галузі якості і в майбутньому.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні категорії стратегічного управління та розкрийте їх сутність.
2. Розкрийте зміст і структуру стратегічного менеджменту.
3. Охарактеризуйте рівні розробки стратегії в організації.
4. Розкрийте переваги й обмеження стратегічного менеджменту.
5. У чому полягає суть змін на підприємстві та наведіть класифікацію змін на підприємстві?
6. Які існують підходи до управління змінами на підприємстві?
7. Які ви знаєте принципи управління змінами на підприємстві?
8. Наведіть основні визначення терміну «якість». У чому полягає сутність розуміння їх основних аспектів?
9. Дайте класифікацію показників якості продукції та послуг за найважливішими класифікаційними ознаками.
10. Опишіть основні фактори, що впливають на якість.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Визначте, яка з наведених ознак характеризує стратегію підприємства:*
 - а) план, орієнтир, напрямок розвитку;
 - б) системна модель підприємства;
 - в) спосіб розв'язання фінансових проблем підприємства;
 - г) сукупність стратегічних альтернатив розвитку.

2. *До зовнішніх загроз підприємства відноситься:*
 - а) скорочення попиту на продукцію;
 - б) малоефективна організаційна структура управління;
 - в) незадовільна кваліфікація персоналу;
 - г) застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.

3. *Вкажіть, яка із стратегій реалізується у внутрішньому середовищі:*
 - а) цінова стратегія;
 - б) товарна стратегія;
 - в) маркетингова стратегія;
 - г) стратегія зниження виробничих витрат.

4. Вкажіть, які з перерахованих стратегій відносяться до конкурентних:

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія кредитування;
- г) стратегія стабілізації.

5. Визначте, які з наведених факторів відносяться до внутрішнього середовища підприємства:

- а) політика, економіка, НТП, культура;
- б) споживачі, конкуренти, політика, економіка;
- в) управління, фінанси, маркетинг, продукт;
- г) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники по збуту.

6. SWOT-аналіз використовується для:

- а) спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- б) встановлення цілей підприємства;
- в) зміни організаційної культури;
- г) оцінки міри ризику.

7. Визначте, яка система управління передбачає використання стратегічного планування:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

8. Якому з наведених визначень відповідає система довгострокового планування?

- а) система управління, яка базується на оптимальному розподілі ресурсів, раціональній організації виробництва, координації і контролю діяльності підрозділів і організації в цілому;
- б) система управління, в основу якої покладено довгострокове планування обсягів продаж підприємства та управління виробничим потенціалом на основі основних тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі;

- в) система управління, яка базується на аналізі внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень;
- г) система управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

9. Стратегічний рівень підприємства характеризує:

- а) рівень його інвестиційного потенціалу, виробничих потужностей та фінансового капіталу;
- б) рівень його готовності до ефективних дій у середовищу його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, у яких враховано можливості та обмеження розвитку організації;
- в) рівень прибутковості підприємницької діяльності;
- г) рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

10. Яке з наведених визначень найбільш повно розкриває поняття стратегічне планування?

- а) вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;
- б) вид управлінської діяльності, який полягає в оцінці наявних ресурсів організації та їх ефективного розподілу шляхом складання планових документів;
- в) науково-практична діяльність з визначення цілей та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт;

г) вид управлінської діяльності, спрямований на розробку стратегій та оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу.

11. У загальному вигляді зміни — це:

- а) необхідність підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретного сектору;
- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) перетворення організації між двома моментами часу;
- г) зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур.

12. За ступенем формалізації стратегічні зміни поділяються на:

- а) керувальні і керовані;
- б) концептуальні і конкретні;
- в) перетворювальні і розвивальні;
- г) поворотні і заміщувальні.

13. Підставою для планування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства є результати їхньої:

- а) трансформації;
- б) змін;
- в) моделювання;
- г) аналізу.

14. Опір змінам — це:

- а) багатогранне явище, яке призводить до непередбачуваних затримок, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін;
- б) реакція як відгук на виконання робіт, вона може бути позитивна і негативна, пов'язана зі стилем керівництва;
- в) бажання уникнути болю та збитків (оплата, робочі умови, робочі відносини, статус, безпека, якість нагляду та управління, політика компанії);
- г) стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи — кризи лідерства.

15. На які класи поділяються підходи до класифікації стратегічних змін?

- а) дуальні і ієрархічні;
- б) штучні і природні;
- в) раціональні концептуальні підходи (моделі) змін і природні;
- г) раціональні концептуальні підходи (моделі) змін і нераціональні концептуальні підходи.

16. Постійний, планомірний, цілеспрямований вплив на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечують надання послуг оптимальної якості і повноцінне їх споживання:

- а) управління якістю послуг;
- б) управління якістю витрат;
- в) управління якістю ресурсів;
- г) управління якістю доходів.

17. Зразок або еталон якості, через який держава здійснює науково обгрунтоване управління якістю:

- а) властивість;
- б) стандарт;
- в) характеристика;
- г) вимога.

18. Довгострокове і безперервне завдання, для вирішення якого повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю:

- а) підвищення якості продукції;
- б) підвищення якості послуг;
- в) правильна відповідь А та Б;
- г) правильна відповідь відсутня.

19. Менеджмент якості, що координує діяльність з керування і контролю якості:

- а) система якості;
- б) процес якості;
- в) управління якістю;
- г) правильна відповідь відсутня.

20. Функції системи якості, що охоплюють усі стадії життєвого циклу продукції, можна поділити (розмежувати) так:

- а) функції забезпечення якості;
- б) функції оперативного управління якістю;
- в) функції стратегічного управління якістю;
- г) всі відповіді правильні..

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	а	6	а	11	б	16	а
2	а	7	б	12	б	17	б
3	г	8	в	13	в	18	в
4	б	9	а	14	а	19	в
5	в	10	в	15	в	20	г

ТЕМА 4

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

4.1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Соціальна взаємодія людей спрямовується на забезпечення якості існування соціуму та формування базису для відтворення життєво необхідних ресурсів з можливістю його удосконалення шляхом винайдення й використання новітніх способів і методів створення потенціалу життєзабезпечення. Підприємства, фірми, організації представляють спеціалізовані об'єднання працівників, що виробляють продукти (послуги) для суспільного обміну. Спільна діяльність людей потребує управління, оскільки необхідно визначати мету, організовувати дії, розподіляти ресурси, що передбачає обов'язкову наявність управління та зумовлює розгляд організації в якості об'єкта менеджменту.

Термін «організація» має багатозарову етимологічну історію. Його корені можна відстежити до давньогрецького слова «*ὄργανον*» (*organon*), що означає «знаряддя» або «орган». Етимологічно це слово походить від грецького дієслова «*ὀργανω*» (*organoo*), що означає «впорядковувати» або «організовувати»¹. Термін «організація» використовували для позначення процесу організації або впорядкування, а пізніше став вживатися для опису структури, групи або об'єднання, які мають якусь систему, план або спільну мету. Цей термін перейшов у багато мов світу і став ключовим поняттям у контексті суспільства, бізнесу та інших сфер діяльності. В сенсі організації, як об'єкта менеджменту, визначаються суб'єкти організаційної діяльності — керівники, що забезпечують взаємодію людей для досягнення спільної мети.

¹ Монастирський Г. Л. *Теорія організації* / Г.Л. Монастирський. Навч. посіб. К.: Знання, 2008. С. 14.

Організації є важливими складовими суспільства, які сприяють координації дій та досягненню спільних цілей, розвитку економіки, наданню послуг, вирішенню соціальних проблем та іншим аспектам життя. *Організація* — це соціальна структура або сукупність людей, які співпрацюють між собою для досягнення спільної мети і завдань. Це поняття включає в себе різноманітні форми і види організацій: від підприємств і неприбуткових організацій — до урядових установ і громадських об'єднань. Основним стимулювальним чинником участі людей в організації є їх прагнення задовольнити власні потреби з підтримки якості життя, набути кваліфікаційного досвіду, компетентностей, що у перспективі може стати передумовою творчого зростання, опанування інших професій і видів діяльності, продуктивного саморозвитку². Водночас робота людей в організації зумовлює створення суспільно необхідного продукту, а також — інноваційної активності, винайдення креативних методів досягнення цілей, оптимізації ресурсів.

З огляду на системно-еволюційні чинники дослідження організації, визначаються ознаки прояву її характеристик, функцій, механізмів, що зумовлює формування стандартизованих підходів до класифікації організацій, їх характеристик та системи чинників організаційного розвитку. Організації можуть бути добровільними чи обов'язковими, і їхні основні цілі можуть різнитися від прибуткових до соціальних і культурних. Вони можуть бути різних типів, включаючи корпорації, фірми, виробничі підприємства, урядові агенції, навчальні установи тощо, які мають формальну структуру, визначену ієрархію та обов'язки, або бути менш структурованими і більш гнучкими в організації діяльності³.

Ключові аспекти організації як об'єкта управління включають структуру, культуру, стратегію, комунікації, ресурси, які спільно формують спроможність організації досягати своїх цілей. Основними характеристиками організації є стандартний набір складових, взаємодія яких забезпечує організаційний результат (рис. 4.1.1).

² Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. *Теорія організації: навч. посібник*. Х.: ХДУХТ, 2017. С. 23—25.

³ *Теорія організації: підручник* / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 27—29.



Рис. 4.1.1. Основні характеристики організації

Деталізація ознак характеристик організації:

- мета і цілі — організації мають конкретну мету або набір цілей, які вони прагнуть досягти; цілі можуть бути прибутковими (у випадку підприємств) або не-прибутковими (у випадку неприбуткових організацій);
- наявність людей — організації складаються з людей, які об'єднують свої зусилля для реалізації мети, можуть мати різні ролі і функції в організації;
- структура і управління — організації мають структуру, яка визначає ієрархію, ролі і взаємозв'язки між співробітниками. Управління включає в себе прийняття рішень, розподіл ресурсів і керування організаційними процесами;
- комунікація — успішна діяльність організації ґрунтується на ефективній комунікації між її членами, що включає в себе обмін інформацією, інструкціями та спілкуванням;
- ресурси — організації використовують різні ресурси, такі як фінанси, матеріали, технології і людські ресурси, для досягнення своїх цілей;
- правила і процедури — організації встановлюють правила, норми і процедури, які регулюють їхню діяльність і забезпечують порядок;

- довіра і відповідальність — взаємна довіра формує організаційну культуру ефективного досягнення цілей та формування організаційного потенціалу відповідальності за виконану роботу, що сприяє створенню позитивного робочого середовища та стимулює продукування новацій;
- культура організації — це сукупність цінностей, переконань, норм, традицій та підходів до роботи, які формуються в організації, визначають сприйняття працівниками своєї роботи та взаємодіють один з одним;
- спеціалізація і координація — у великих організаціях робота груп працівників виконується у спеціалізованих підрозділах на засадах координації дій між ними для досягнення загальної мети;
- залежність від середовища — поведінка споживачів, ринку, дотичних до бізнесу організації стейкхолдерів спонукає до змін ділового середовища⁴.

Під впливом управління змінюється взаємодія між всіма характеристиками організації, що переформатовує внутрішнє середовище організації. Це спонукає до пошуку й реалізації механізмів адаптації до середовища.

Середовище організації є сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та непрямого впливу, що визначають діяльність організації. Внутрішнє середовище організації включає в себе різноманітні складові, які впливають на її функціонування, культуру та результативність. Основні складові внутрішнього середовища організації:

- люди (робітники, менеджери, керівники та інші працівники організації), навички, мотивація, стиль управління та ефективність яких відіграють важливу роль у функціонуванні організації, формуванні її кадрового потенціалу (знання, навички і досвід персоналу створюють професійні компетентності в процесі діяльності організації та забезпечують здатність організації привертати, утримувати та розвивати висококваліфікованих працівників)⁵;

⁴ Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 26—28.

⁵ Там само, С. 31—33.

- технології та обладнання (інфраструктура та технології, які використовуються в організації для виробництва товарів або надання послуг — комп'ютери, програмне забезпечення, машини, транспорт та інше обладнання);
- фінанси та ресурси — фінансові ресурси, які доступні організації, включаючи бюджети, капітал, позики та інші фінансові активи, що підтримують та зумовлюють відтворення стійкого фінансового стану (фінансова стійкість та здатність генерувати прибуток, рівень прибутковості, боргове навантаження та ліквідність є важливими факторами підтримання існування організації)⁶;
- ресурси людських відносин — формуються в процесі міжособистісних зв'язків та взаємодії між працівниками в контексті робочого середовища, об'єднують зусилля та ресурси працівників для досягнення спільних цілей, що зумовлює створення потенціалу продуктивної співпраці та реалізується через політику компенсації, програми набору та навчання, управління конфліктами, мотивацію працівників, довіру до організації з боку співробітників⁷;
- лідерство та управління — якість управління і стиль лідерства впливають на ефективність та спроможність організації до досягнення поставлених цілей, формують адаптаційну систему організації до впливу галузевої політики та законодавства на діяльність організації, підтримують якість стратегічного планування та управління проектами і ресурсами;
- бізнес-комунікації — засоби та методи комунікації в організації, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію, зумовлюють формування комунікаційного потенціалу організації як комплексу інформаційних ресурсів, навичок та засобів, що використовує організація для взаємодії зі своїми стейкхолдерами, співробітниками та іншими зацікавленими особами;
- інноваційний потенціал — здатність до розробки нових продуктів або послуг, наявність дослідницьких ресурсів, форму-

⁶ Назарчук Т. В. *Менеджмент організації: Навчальний посіб.* / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк — К.: «Центр учбової літератури», 2016. С.37.

⁷ *Теорія організації: підручник* / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 44.

вання креативного потенціалу організації, посилення системи накопичення інтелектуального активу, що продукує приріст нових знань з координації та виконання організаційних технологій, адаптації до змін.

Зовнішнє середовище організації розглядають через призму виділення факторів прямого й опосередкованого впливу. До факторів зовнішнього середовища прямого впливу на організацію відносять:

- політичний фактор — зміни в політичних умовах, включаючи законодавство, регулювання та владні рішення, які можуть мати значний вплив на діяльність організації. Наприклад, зміни в урядовій політиці можуть вплинути на податкове навантаження, тарифи, стандарти безпеки тощо;
- споживчий фактор — зміни в споживчому попиті, пов'язані зі змінами в уподобаннях, потребах та стилі життя споживачів, можуть впливати на попит на продукцію та послуги, визначають рівень попиту і конкуренцію на ринку, інфляцію і валютні курси (вплив змін у цінах та обмінних курсах на вартість товарів і послуг);
- конкурентний фактор — аналіз діяльності конкурентів, їхні дії та стратегії можуть визначити конкурентоспроможність організації;
- технологічний фактор — технологічний прогрес і можливості для вдосконалення виробництва та процесів, здатність адаптуватися до нових технологій і конкурувати на ринку;
- фактор впливу постачальників — забезпечення якісними сировиною, матеріалами, інвентарем; визначення цін та умов постачання, організація логістичних послуг, надання ресурсної та експертної підтримки, відповідність законодавству та етичним нормам, що може мати важливе значення для репутації організації⁸.

До факторів зовнішнього середовища організації опосередкованого впливу відносяться:

- зовнішня торгівля і економіка, що визначається географічним положенням країн та можливістю доступу до ринків і ресур-

⁸ *Теорія організації: підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 55—57.*

сів. Країни, що розташовані ближче до морських шляхів або мають добре розвинуту інфраструктуру транспорту, можуть з легкістю імпортувати товари, що сприяє їхньому економічному розвитку;

- клімат і сільське господарство — сприятливі кліматичні умови і можливості для сільського господарства формують аграрний експортний потенціал країни й сприяють розвитку внутрішнього аграрного бізнесу;
- географічне розташування — визначає доступ до природних ресурсів, таких як нафта, газ, метали, ліси і водні ресурси. Країни з багатими природними ресурсами можуть мати значний дохід від їх видобутку і експорту;
- рівень технологічного розвитку — доступність нових технологій, швидкість змін у технологічних рішеннях та інноваціях, вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси;
- юридичні фактори — зміни в судовій практиці, правилах та регуляціях можуть вимагати змін у бізнес-стратегії та вплинути на права та обов'язки підприємства; законодавчі обмеження та вимоги щодо бізнесу, правова відповідальність і ризику, судові справи та правова регуляція галузей;
- соціокультурні фактори — зміни в суспільних цінностях, поведінці споживачів і культурних тенденціях можуть впливати на попит на товари та послуги підприємства⁹.

На початку ХХІ ст. у наукових дослідженнях середовища організації з'явилися ототоження його із *бізнес-екосистемою*, в якій компанія розглядається не як окремо взята юридична особа в галузі, а як член бізнес-екосистеми, до якої входять представники різних напрямків та галузей і яка функціонує задля розвитку інновацій та підприємницької діяльності шляхом об'єднання зусиль різних груп стейкхолдерів¹⁰. Це стало основою парадигми екосистемного аналізу економіки й зумовило формування креативних інструментів менеджменту організації, зокрема — здійснення

⁹ Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. ХХІ ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдич, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 45-47.

¹⁰ Квятко Т. М. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. Економічний вісник університету. Вип. 57. С. 59.

моніторингу, аналізу та оцінки складових потенціалу співучасті стейкхолдерів бізнес-екосистеми, формування алгоритмів співпраці та ефективної взаємодії з орієнтацією на досягнення спільної мети¹¹. Відтак підтверджується розвиток концепції *екосистемної організації* Д. Мура (основні постулати викладені у статті «Хижак та здобич: нова екологія конкуренції», 1993 р.), згідно з якою для успішного розвитку й продовження бізнес-циклів у часі організаціям потрібно не тільки вести конкурентну боротьбу, а й співпрацювати — докладати спільних зусиль для досягнення високої ефективності розвитку¹².

Для того, щоб організація виконувала свої основні функції — виробництво продукції (послуг), отримання прибутку й відтворення наступних бізнес-циклів, необхідна постійна взаємодія її складових (загальних характеристик) із елементами зовнішнього середовища, в результаті якої формуються механізми цієї взаємодії та виокремлюються суб'єкти — керівники. Мета діяльності керівників в організації — забезпечувати отримання прибутку, підтримувати високу ефективність бізнесу.

Організаційний розвиток — це комплекс дій, спрямований на постійне покращення та зміну організаційної структури, культури, процесів та стратегій підприємства з метою досягнення більшої ефективності, конкурентоспроможності та відповідності змінюваним умовам ринку і внутрішнім потребам¹³.

Менеджмент організації - це процес планування, організації, керівництва і контролю ресурсів (включаючи людський капітал, фінанси, матеріали та інші ресурси) для досягнення поставлених цілей і завдань організації, забезпечення високої ефективності розвитку організації¹⁴ (рис. 4.1.2).

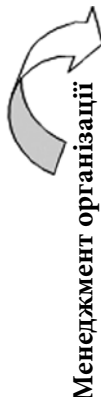
¹¹ Adner R. *Ecosystem as Structure: an Actionable Construct for Strategy*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 42-43.

¹² Герасимов О. І., Худинцев М. М., Клименков О. А. *Новітні матеріали і технології в задачах захисту систем навколишнього середовища: монографія*. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2021. С. 25.

¹³ *Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.* / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдич, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 56.

¹⁴ Там само, с. 67.

Ключові характеристики менеджменту організації



Явище	Процес	Результат
ключова складова успішного функціонування організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності	планування	досягнення поставлених цілей і завдань організації
	організація	
	керівництво	
	контроль ресурсів	
	оцінка результатів	досягнення високої ефективності розвитку організації
	прийняття стратегічних рішень	
	організація робочих процесів	
	забезпечення досягнення місії та цілей організації	
мотивація персоналу		

Рис. 4.1.2. Ключові характеристики менеджменту організації

Менеджмент організацій включає прийняття стратегічних рішень, організацію робочих процесів, мотивацію персоналу, спілкування та співпрацю зі стейкхолдерами, а також — контроль та оцінку результатів для забезпечення досягнення місії та цілей організації. Менеджмент є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності.

Задля досягнення цілей організації, забезпечення позитивної динаміки та високої ефективності її розвитку менеджмент забезпечує організаційний процес. *Організаційний процес* — це система взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на досягнення цілей та виконання завдань у межах організації. Цей процес включає в себе розподіл обов'язків і відповідальностей між співробітниками, встановлення ієрархії, розробку та впровадження стратегій, структурування робочих процесів, а також встановлення систем контролю і звітності¹⁵. Загалом організаційний процес — це система управління,

¹⁵ *Теорія організації: підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 62.*

спрямована на досягнення мети організації і забезпечення її успіху в довгостроковому плані.

До основних складових організаційного процесу відносять:

- планування — визначає, що має бути зроблено, як, коли і з якими ресурсами, та передбачає розробку цілей, завдань та стратегій для досягнення успіху організації;
- організація (організація взаємодії) — передбачає визначення структури організації, розподіл функцій і обов'язків між співробітниками та підрозділами, створення комунікаційних зв'язків і встановлення процесів;
- виконання — здійснення реалізації планів і дійсного виконання завдань, керування ресурсами, координація дій, мотивація співробітників і забезпечення ефективності робочих процесів;
- контроль — визначення і відстеження результатів виконання завдань та порівняння їх з планами, допомагає виявляти відхилення та вживати заходи для їх корекції;
- оцінка і вдосконалення — аналіз результатів і процесів з метою виявлення можливостей для покращення, що дозволяє організації адаптуватися до змінних умов і підвищувати ефективність своєї роботи;
- звітність і комунікація — забезпечення передачі інформації і звітів між співробітниками і різними рівнями управління для забезпечення прозорості та взаєморозуміння;
- використання людського капіталу в організаційному процесі, формування ефективної системи відтворення навичок, знань і мотивації співробітників.

Механізми та моделі, що використовуються менеджментом організацій, зумовлюють різні стани її розвитку. В теорії менеджменту організацій виділяються механістичні та самоорганізовані організації. Механістична організація характеризується високим рівнем централізації влади, ієрархічністю та дотриманням чітких правил і процедур. Ознаки механістичної організації: жорстка ієрархія, централізоване прийняття рішень, чітка структура та ролі, спеціалізація робіт, формальність, низький рівень інноваційних впроваджень, жорсткий контроль, низька гнучкість, важливість формальної інформації, низька автономія співробітників. Механістичні організа-

ції можуть бути ефективними в галузях, де потрібно дотримуватися стандартів і забезпечувати стабільність, але вони можуть виявитися менш адаптивними і конкурентоспроможними в змінному та невідзначеному середовищі¹⁶.

До самоорганізовуваних відносяться організації, в яких вплив менеджменту є помірним, а організаційна взаємодія здійснюється завдяки професійно орієнтованим зв'язкам. До основних принципів самоорганізації відносяться:

- саморегуляція — здатність організації регулювати свої внутрішні процеси і структури, щоб досягти оптимальної функціональності, адаптуватися до змін, змінюючи свою структуру або поведінку;
- емерджентність — виникнення нових властивостей і зв'язків, яких не можна передбачити в окремо компонентних системах, їх потрібно виявляти та вивчати, оскільки емерджентні зв'язки можуть бути ключовими для функціонування організації;
- нелінійність — самоорганізація часто включає нелінійні взаємодії між компонентами системи. Це означає, що малі зміни в одному елементі можуть призвести до неспівмірних змін в інших елементах або в системі в цілому;
- динаміка — самоорганізовані системи відзначаються динамічними процесами, рухом між різними станами або фазами з часом, що робить їх адаптивними до змін;
- взаємодія — самоорганізація передбачає взаємодію між елементами системи або групою, яка допомагає їм спільно досягти певної мети або організувати свою структуру¹⁷;
- робочий поріг — самоорганізація може відбуватися, коли система перевищує певний критичний рівень складності або надмірну організацію і починає функціонувати більш ефективно або стійко.

Самоорганізація спостерігається в різних контекстах, включаючи природні системи (наприклад, упримордених екосистемах), соціальні групи (наприклад, у колективному прийнятті рішень), тех-

¹⁶ Назарчук Т. В. *Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник.* / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк — К.: «Центр учбової літератури», 2016. С. 45.

¹⁷ Вказана праця [16, с.70].

нічні системи (наприклад, у бездротових мережах)¹⁸. У сучасних дослідженнях самоорганізацію пов'язують із результатом креативних рішень системи менеджменту організацій, що забезпечує створення нових організаційних моделей існування фірм, підприємств, бізнесових та небізнесових організацій¹⁹.

Організація є об'єктом менеджменту, оскільки взаємодія її елементів відбувається завдяки впливу механізму управління на взаємодію організаційних ресурсів відповідно до місії та цілей організації. Це зумовлює можливість моделювання як самого механізму управління, так і результатів моделювання — інноваційної організаційної структури, креативних методів та механізмів координації та засвідчує наявність чинника «спіральної моделі організаційного розвитку» у відтворенні бізнес-циклів.

4.2. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Організаційний розвиток відбувається завдяки впливу керівників на елементи організаційної системи із використанням різних механізмів менеджменту, в результаті чого досягаються цілі організації та можуть удосконалюватися самі механізми. Доцільність використання терміну «механізм» в обґрунтуванні управління організаційними перетвореннями зумовлена постійною динамічністю організації, для впорядкування траєкторій розвитку якої використовуються різні механізми управління.

В механіці механізм — це система або пристрій, який використовується для виконання певних функцій або завдань. Сутність терміну «механізм» полягає в його спроможності перетворювати одні види руху, сил або енергії в інші з метою досягнення конкретних результатів. Термінологія механізмів застосовується в різних галузях науки і техніки²⁰.

¹⁸ Квятко Т. М. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. *Економічний вісник університету*. Вип. 57. С. 60.

¹⁹ Adner R. *Ecosystem as Structure: an Actionable Construct for Strategy*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 44.

²⁰ *Креативна економіка та менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотнікова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. С. 27.*

Механізм менеджменту організації — це система інструментів, процесів, методів та практик, які використовуються для управління всіма аспектами діяльності організації з метою досягнення її цілей та місії. Механізм менеджменту допомагає керівництву організації планувати, координувати, контролювати та впроваджувати стратегічні та оперативні рішення, спрямовані на забезпечення ефективності та успішності діяльності підприємства²¹.

Елементи механізму менеджменту організацій включають у себе організаційну структуру, процеси прийняття рішень, систему звітності, моніторинг та оцінку результатів, а також комунікаційні та координаційні механізми. Важливо, щоб механізм менеджменту був адаптованим до специфіки конкретної організації та сприяв досягненню її стратегічних цілей, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі.

Зазвичай формування механізмів менеджменту організацій здійснюється на стадії прийняття управлінського рішення із подальшим делегуванням повноважень, завдяки чому формуються механізми управлінських рішень та керування, організаційний, адміністративний, операційний, функціональний, комунікаційний, координаційний механізми.

Механізми менеджменту в реальній практиці управління організацією забезпечують розвиток організаційного потенціалу, структура якого є динамічно змінною. Варіації динамічних змін відбуваються завдяки використанню різних компонентів (функцій, методів, інструментів управління) у механізмах менеджменту залежно від ступеня їх залучення в процес організаційної взаємодії (табл. 4.2.1).

Механізм управлінських рішень — це система процесів, інструментів та методів, які використовуються для прийняття, реалізації і контролю рішень в організації або управлінській діяльності.

²¹ Denyer, D. *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. The Same Staff Can Be Enough*. Employers' Resilience Strategies in Recruitment Decisions. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 8 No. 3. 2018. URL: <https://www.scirp.org/journal/ajibm/>.

Основними етапами механізму прийняття управлінських рішень є такі: визначення проблеми або можливості, збір і аналіз інформації, визначення альтернативних варіантів, оцінка та порівняння альтернатив, вибір оптимального рішення, реалізація рішення, моніторинг та контроль, коригування та оновлення. Механізм прийняття управлінських рішень є постійним і ітеративним процесом, оскільки управлінці постійно стикаються з новими викликами та можливостями і повинні адаптувати свої рішення відповідно до обставин²².

Таблиця 4.2.1

Класифікація компонентів механізмів менеджменту організацій за ознаками залучення їх у процес організаційної взаємодії

Компонент механізму менеджменту	Форми залучення	Елемент / процес організаційної взаємодії	Результат
Механізм прийняття управлінських рішень			
Професійна мисленнєва активність	Професійні комунікації	Створення інтелектуального потенціалу організацій	Формування організаційної культури
Організаційний механізм			
Делегування повноважень	Розподіл завдань і відповідальності за посадами й виконавцями	Структурні перетворення	Формування організаційного потенціалу
Механізм керування			
Постановка завдань персоналу	Тактично-операційний перерозподіл завдань	Формування потенціалу адаптації до процесу	Розробка унікальних моделей координації

²² Шатківська А. С., Буркіна Н. В. Про застосування методу TOPSIS для прийняття оптимальних рішень споживачами. URL: <http://surl.li/grzgk> (дата звернення: 26.07.2023).

Продовження таблиці 4.2.1

Компонент механізму менеджменту	Форми залучення	Елемент / процес організаційної взаємодії	Результат
Адміністративний механізм			
Організація взаємодії між рівнями і посадами	Контроль процесів і систем локальної взаємодії	Формування адміністративного потенціалу організації	Формування «стратегічних зон господарювання»
Операційний механізм			
Організація основного операційного процесу	Координація технологій, локальної технологічної взаємодії	Технологічні карти, алгоритми, моделі процесів	Формування операційного потенціалу
Функціональний механізм			
Делегування функціональних повноважень у ієрархічній взаємодії	Професійні міжфункціональні комунікації	Фіксація результатів комунікацій в організаційних документах	Формування організаційної культури
Комунікаційний механізм			
Професійна мисленнева активність	Активізація комунікацій за різними структурними моделями	Делегування повноважень та прийняття відповідальності	Формування комунікаційного потенціалу організації
Координаційний механізм			
Формування векторів делегування повноважень	Використання досвіду координації організаційної взаємодії	Формування потенціалу структури організаційного дизайну	Формування ціннісних передумов репутаційного потенціалу організації

Організаційний механізм менеджменту — це структурований комплекс взаємозв'язаних процедур, методів, інструментів і ресур-

сів, призначений для забезпечення ефективної діяльності організації. Організаційний механізм регулює внутрішні процеси, управління ресурсами, комунікацію та взаємодію працівників, сприяє досягненню поставлених цілей і завдань. За допомогою організаційного механізму здійснюється структурування організації (розподіл влади, повноважень, обов'язків), що формує внутрішню організаційну архітектуру, ланцюг команд і задач, способи виконання операцій, стратегічне планування, контроль та управління проектами.

Сутність механізму керування полягає в організації та контролі діяльності чи процесів з метою досягнення конкретних цілей або результатів. Адміністративний механізм менеджменту використовується для забезпечення ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Він може варіюватися в масштабі, складності та обсязі залежно від конкретних завдань та потреб організації. Функціональний механізм менеджменту дозволяє організації ефективно використовувати свої ресурси в системах функціональної та лінійно-функціональної взаємодії, управляти персоналом та досягати поставлених цілей, забезпечуючи сталість та конкурентоспроможність на ринку²³.

Комунікаційний механізм менеджменту організацій включає в себе процеси обміну інформацією між різними рівнями та функціональними групами в організації. Успішний комунікаційний механізм важливий для ефективного управління організацією, підтримання внутрішньої гармонії та досягнення стратегічних цілей.

Координаційний механізм менеджменту — це система процесів та інструментів, що використовуються управлінцями для забезпечення гармонійного і ефективного функціонування організації. Мета цього механізму полягає в тому, щоб узгоджувати дії та рішення різних підрозділів та працівників підприємства, уникати конфліктів і дублювання повноважень між ланками організації²⁴. Отже, вибір механізму менеджменту організації залежить від конкретної управлінської ситуації та бачення керівником доцільності форматування певних елементів цього механізму в процесі управління використанням організаційних ресурсів. Інтеграція механізмів менеджменту змінює

²³ *Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдїч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 70.*

²⁴ *Вказана праця [23, с. 77].*

структуру організаційної взаємодії, що зумовлює формування системи менеджменту організації.

Система менеджменту організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи (рис. 4.2.1). Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту організації і будувати її гнучко та ефективно.



Рис. 4.2.1. Система менеджменту організації

Управлінська підсистема — це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Основними елементами системи управління є керувальна і керована підсистеми. Керувальна підсистема представлена адміністративними, виконавчими і контролювальними органами, керована — всіма видами ресурсів: людських, фінансових, матеріальних та інформаційних. Для дослідження управлінської системи використовуються структурний та фінансовий аналіз, які передбачають вивчення динаміки взаємодії об'єктів системи²⁵.

Фінансова підсистема забезпечує наявність у потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів та виконання функцій реалізації інвестиційної політики підприємства, прогнозування грошових

²⁵ Назарчук Т. В. *Менеджмент організації [Текст]: Навчальний посібник.* / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк — К.: «Центр учбової літератури», 2016. С. 98.

надходжень та видатків, отримання позичок та кредитів, визначення платоспроможності організації, розрахунок основних фінансових показників, формування фінансової стратегії. Основними характеристиками фінансової підсистеми менеджменту організації є показники ліквідності та платоспроможності, рівень беззбитковості діяльності, прибутковість діяльності підприємства, рентабельність продукції (послуг) та діяльності організації²⁶.

Операційна підсистема організації забезпечує проведення і керування основними діловими процесами та операціями компанії або установи, зокрема, оперативне управління виробничими процесами, виробничими потужностями, матеріально-технічним забезпеченням, трудовими ресурсами, якістю продукції. До основних характеристик операційної підсистеми організації відносять рівень використання виробничих потужностей, стан та ефективність використання основних засобів, достатність сучасних основних засобів, витрати на придбання нових технологій.

Маркетингова підсистема організації — це комплекс взаємопов'язаних процесів і дій, спрямованих на планування, впровадження та контроль маркетингових заходів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Її сутність полягає у розробці та реалізації маркетингової стратегії для задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Її елементами є таке: управління товарною політикою, управління товарним портфелем, управління ціновою політикою, управління збутовою політикою, управління маркетинговими комунікаціями, управління інноваціями у товарній та збутовій політиці.

Інформаційна підсистема менеджменту організації забезпечує збирання, обробку, збереження та поширення інформації, необхідної для ефективного управління організацією. Основними складовими інформаційної підсистеми менеджменту організацій є сукупність правил, технічних засобів систем, що визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства. Характеристики інформаційної підсистеми менеджменту організацій: достовірність інформації, релевантність, функціонально сприйнятна достовірність для прийняття рішень менеджером.

²⁶ Вказана праця [25, с. 103].

Підсистема логістики забезпечує ефективне управління потоками матеріалів, товарів, інформацією та послугами від постачальників до кінцевих споживачів. Основна мета логістичної підсистеми полягає в забезпеченні оптимального рівня сервісу та задоволенні потреб клієнтів із мінімізацією витрат та оптимізацією процесів ведення бізнесу. До основних функцій підсистеми логістики відносять таке: планування і розподіл ресурсів, забезпечення постачання, зберігання та управління складами, транспортування та доставка, управління ланцюгом постачання²⁷.

Інноваційна підсистема менеджменту організації — це комплексний підхід до управління, спрямований на стимулювання, розвиток і впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів та стратегій в організації з метою покращення її конкурентоспроможності і стійкості на ринку. Ця підсистема передбачає активну підтримку інноваційного середовища в організації та розвиток інноваційної культури серед персоналу. Основні складові інноваційної підсистеми менеджменту: стратегічне управління інноваціями, керування інноваційними проектами, здійснення інноваційного процесу, розвиток інноваційної культури, фінансування інновацій, інноваційна культура.

Інвестиційна підсистема у системі менеджменту організації є однією з ключових складових, спрямованих на управління фінансовими ресурсами компанії з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку. Ця підсистема включає в себе процеси планування, розподілу, контролю та оцінки інвестиційних ресурсів організації. Елементи інвестиційної підсистеми — стратегічне планування інвестицій, фінансовий аналіз, вибір інвестиційних об'єктів, фінансування інвестицій, оцінка результатів інвестицій.

Використання механізмів менеджменту організації, формування та трансформація системних елементів зумовлюють нові моделі організаційного розвитку. Для цього в координації діяльності підприємства (фірми) застосовуються нестандартні рішення та управлінські дії, що можуть суттєво змінити традиційний дизайн інструментарію менеджменту (оптимізувати шляхи досягнення цілей та кількість

²⁷ Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. *Логістичний менеджмент: навчальний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. С. 112.

професійних комунікацій між ієрархічними рівнями). Нестандартність у цьому сенсі пов'язують зі здатністю передбачення, «відчуття» керівником позитивних результатів, готовністю ризикувати й нести відповідальність за результат. Такі дії керівників пов'язують із процесом створення нових ідей і вираження їх у нових, оригінальних способах, здатністю думати нестандартно, виділятися з-поміж інших і привносити унікальність у різні аспекти розвитку організацій. Це визначає характеристики креативного менеджменту, механізми якого суттєво змінюють вектори та потенціал менеджменту організації.

Креативний менеджмент — це підхід до управління, який сприяє створенню та реалізації нових ідей, концепцій і проектів в організації. Механізм креативного менеджменту вбачається системою процесів і практик, які створюють умови для розвитку та використання креативних здібностей співробітників та сприяють створенню нових ідей, продуктів, послуг або рішень (рис. 4.2.2).

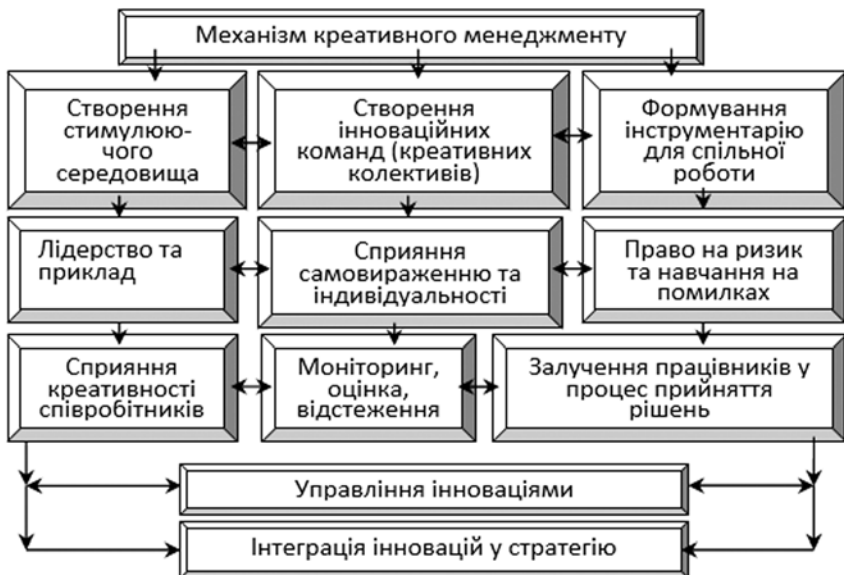


Рис. 4.2.2. Механізм креативного менеджменту

Особливістю креативного менеджменту організації є стимулювання постійного поновлення інтелектуального ресурсу керівників і працівників, можливість формування творчих інноваційних команд зі стійким потенціалом самоорганізації. Ключовими аспектами креативного менеджменту є:

- сприяння інноваціям та постійний пошук нових способів вдосконалення бізнес-процесів і продуктів, внесення змін і адаптація до змін на ринку;
- спонукання співробітників до творчого мислення, розвитку нових ідей та розв'язання завдань в оригінальний спосіб;
- готовність до прийняття ризику і впровадження новаторських ідей (навіть коли результати не є гарантованими), врахування фактору невизначеності у постійних експериментах із аналізом результатів;
- тісне співробітництво та комунікація між різними відділами та членами команди, що сприяє обміну ідеями та розробці інноваційних рішень;
- стратегічне планування для реалізації креативних ідей, збалансування творчого процесу з виконавчим, забезпечення успішної практики реалізації ідей;
- залучення та заохочення персоналу, що передбачає створення інсентивів для персоналу, щоб спонукати їх до активної участі у процесі творчого розвитку організації²⁸.

Використання механізму креативного менеджменту в організації є спонукальним чинником для трансформаційних удосконалень цього механізму, що зумовлено постійною зміною векторів взаємодії його складових — управлінських рішень, функцій, методів, інструментів, координацій. Це визначає можливість розвитку інтеграційного потенціалу креативного менеджменту, в межах якого здійснюються перетворення складових інтеграційного механізму та продукуються його нові моделі.

Інтеграційний механізм менеджменту — це система організаційних процесів і методів, спрямованих на забезпечення взаємозв'язку, координацію та співпрацю між різними функціональними підрозді-

²⁸ Вітвіцька О. В. Креативний менеджмент в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Вітвіцька, О. Г. Підвальна URL: <http://surl.li/rhekj> (дата звернення 2й.09.2023).

лами та рівнями управління в компанії чи організації, що дозволяє ефективно управляти ресурсами, процесами та інформацією в організації для досягнення стратегічних цілей²⁹. До інноваційної функції інтеграційного механізму менеджменту організації відносять функцію SMART-орієнтації, використання якої сприяє креативному моделюванню структури цього механізму з перспективою постійних змін його скалкових у залежності від ситуативної задачі, яку необхідно виконати у певному управлінському циклі.

Елементні складові SMART-інструменту (specific, measurable, assignable, realistic, time-related — конкретність, вимірюваність, досяжність, виконуваність, реалістичність, обмеженість у часі) забезпечують формат структурування та інжинірингового моделювання завдань виконання. Це зумовлює форматування системи гармонійної взаємодії різних підрозділів та функціональних груп в організації, забезпечення ефективного потоку інформації між підрозділами та рівнями управління для прийняття обґрунтованих рішень і вчасної реакції на зміни в середовищі³⁰. Інтеграційний механізм менеджменту організації:

- сприяє створенню загальних стратегічних цілей для організації та виробничих процесів;
- забезпечує створення культури співпраці та комунікації в організації;
- уможливорює створення багатокомпонентної системи взаємодій, уніфікація векторів яких забезпечує використання уніфікованих моделей інтегрування функцій, методів, інструментів менеджменту як реакцій на координацію.

Розвиток механізмів менеджменту організації відбувається у реальній практиці господарювання завдяки постійному аналізу технологій управління, виявленню потенційних можливостей удосконалення складових цих механізмів та формуванню й використанню

²⁹ *Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 67.*

³⁰ *Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / В. П. Вишневський, О. В. Вієцька, О. А. Вієцький, О. А. Воргач та ін.; за ред. В. П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 201.*

їх нових моделей у наступних циклах управління. Сформовані нові моделі механізмів менеджменту, починаючи зі стадії їх використання, стають об'єктами подальших удосконалень. Це засвідчує існування системи безперервного інноваційного удосконалення усіх процесів менеджменту організації та зумовлює потребу вивчення чинників, що впливають на інноватизацію менеджмент-систем і процесів.

4.3. МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальні тренди розвитку менеджменту організації засвідчують існування нових форм, методів та механізмів формування структурних дизайнів та ланцюжкових технологій координації, інноваційних моделей прийняття управлінських рішень та розробки й використання систем делегування повноважень, цілісність яких забезпечується постійним удосконаленням організаційних процесів з використанням креативних методів управління. Різномасштабність проявів взаємодії керувальної і керованої підсистем менеджменту організації у досягненні її мети і цілей засвідчує існування різних комбінацій елементів цієї взаємодії (структури, технології, ланцюга делегування повноважень, управлінських рішень), що зумовлює існування різних моделей менеджменту організації.

Сутність поняття «модель менеджменту» полягає в створенні або використанні концепцій, фреймворків або систем, які допомагають управляти бізнесом або організацією³¹. Модель управління включає в себе визначення процесів, методів, структур, стратегій та інструментів, що використовуються для досягнення мети організації або покращення її результативності. Моделі менеджменту можуть бути використані для аналізу, прогнозування або оптимізації діяльності підприємства, вони можуть бути загальними та використовуватися у різних галузях або специфічними для конкретних видів діяльності чи секторів³².

Практично-актуальні моделі менеджменту — ті, що використовувалися в реальній практиці управління впродовж еволюції розвитку менеджменту, мають унікальні дизайни, вектори організаційної взаємодії, стилі формування механізмів і систем (табл. 4.3.1).

³¹ Назарчук Т. В. *Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник*. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк — К.: «Центр учбової літератури», 2016. С. 214.

³² *Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.* / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдич, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. С. 99.

Таблиця 4.3.1

Класифікація моделей менеджменту організацій

Класифікаційна ознака	Назва моделі	Характеристика моделі
Класичний менеджмент	Наукового управління Ф.Тейлора	Суцільна оптимізація праці, процесів, технологій на засадах операційної взаємодії «локальний керівник—виконавець».
	Адміністративного управління А. Файоля	Універсальність функцій менеджменту, можливість адаптації традиційних механізмів менеджменту до управлінських ситуацій, що виникають спонтанно
	Управління людьми	Досягнення максимальної продуктивності виконання з використанням різних спектрів мотивації, організації взаємодії, контролю, планування та формування «ресурсу позитивних реакцій» на вплив керівників
Структура організації	Матричне управління	Розробка системи координацій з максимально оптимізованою структурою делегування повноважень та комбінації лінійних і функціональних зв'язків у системі взаємодії між підрозділами і ланками
	Конгломератне управління	Розробка потенціалу об'єднання динамічних ланцюгів координації, що створюють «конгломератні вузли» управління шляхом інтеграції елементів різних систем управління — учасників конгломерату
	Проектне управління	Для вирішення конкретної задачі формується тимчасова структура із заданими тайм-термінами, бюджетом, виконавцями
	Віртуальне управління	Координація бізнесу відбувається з використанням діджитал-мереж, для чого потрібні компетентності з віртуалізації механізмів менеджменту та технічної підтримки процесу
	Самоорганізації	Управління формуванням постійного удосконалення правил, процедур, функцій у менеджменті організацій та досягнення групової динаміки, потенціал якої — у створенні синергетичного ефекту в координації розвитку організаційної взаємодії

Продовження таблиці 4.3.1

Класифікаційна ознака	Назва моделі	Характеристика моделі
Національні моделі	американська	Декілька рівнів управління, підприємницький підхід, акцент на результати, сприяння індивідуальному вдосконаленню
	японська	Постійне удосконалення, орієнтир на високу якість процесів, операцій, систем, інклюзивність та участь працівників, навчання, розвиток персоналу
	німецька	Стабільність та довгостроковий підхід, співпраця та колективізм, якість та інновації, соціальна відповідальність
	східна	Групова спрямованість, схильність до консенсусу, довгострокова перспектива, ієрархія та повага до авторитету, зосередженість на спільноті
	скандинавська	Довіра та відкритість, плоска організаційна структура, гнучкість та робочий баланс, інновації та стимулювання творчості

Моделі менеджменту організацій формуються залежно від бачення керівництвом організації актуальних перспектив розвитку організаційної взаємодії в системі динамічних удосконалень структурно-технологічних перетворень. Найбільш актуальними моделями натеper вбачаються такі моделі: креативного менеджменту, SMART-менеджменту, інтелектуального менеджменту.

Модель креативного менеджменту організацій ґрунтується на продукуванні постійних креативів з боку керівництва організації та персоналу, формування середовища для імплементації цих креативів та розвиткові креативних організаційних структур, у яких інформаційно-професійний контент комунікацій суб'єктів управління спонукає до миттєвої адаптації об'єктів управління та зумовлює динамічний розвиток організаційної взаємодії на засадах «швидких реакцій» (рис. 4.3.1).

В моделі креативного менеджменту ключова роль належить креативній команді — робочій групі працівників, які організуються для вирішення певної задачі та в межах своєї роботи формують новітню технологію безбар'єрної взаємодії, результатом якої є швидкі реакції на зміни й створення нового формату організації із високим ступенем адаптації.

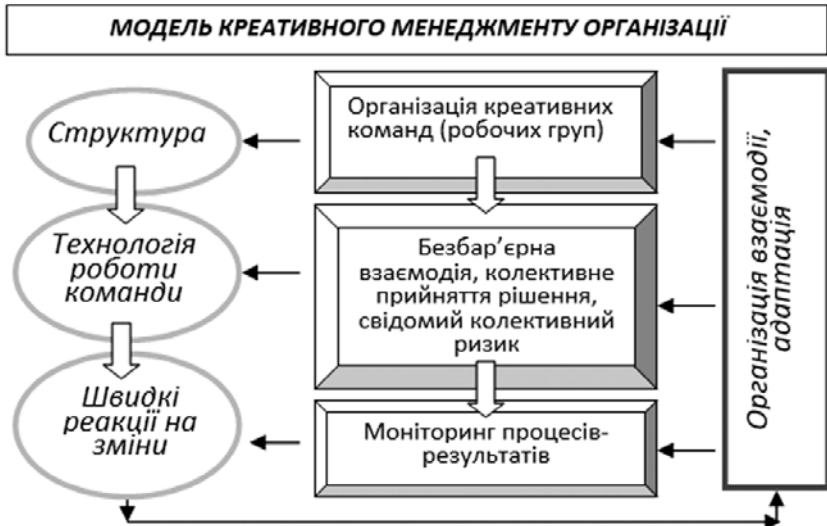


Рис. 4.3.1. Модель креативного менеджменту організації

Креативна команда має декілька ключових ознак, які допомагають їй виявляти свій потенціал та досягати успіху:

- гнучкість та відкритість до ідей — члени команди відчувають свободу висловлювати свої думки та відкриті до новаторських ідей;
- співпраця та взаємодопомога — команді притаманний дух співпраці, колективна робота, взаємодопомога, об'єднання своїх сил для досягнення спільних цілей;
- толерантність до ризику та помилок — члени команди не бояться ризику й можуть спробувати нове, навіть якщо це означає прийняття помилок; це дозволяє їм вчитися на власних невдачах та розвивати інноваційні рішення;
- здатність до мислення «за межами коробки» — це група, яка стимулює та підтримує нетрадиційний підхід до вирішення завдань, вони шукають нові способи розв'язання проблем, думаючи творчо та нестандартно;
- емпатія та вміння слухати — члени команди вміють співчувати та розуміти інші точки зору, вони вміють слухати один одного, що сприяє виникненню та розвитку ідей;

- стимулювання і визнання — члени команди поширюють культуру похвали й визнання за зусилля та досягнення у команді, що сприяє підвищенню мотивації та самооцінки;
- наявність різноманітності — креативна команда може бути різноманітною за знаннями, навичками, досвідом та підходами; це різноманіття допомагає вирішувати проблеми з різних ракурсів;
- прагнення до постійного зростання — команда завжди прагне до саморозвитку, навчання та пошуку нових можливостей для вдосконалення своїх здібностей;
- комунікація та відкритість — члени команди вільно обмінюються ідеями та інформацією, стимулюючи відкритий обмін думками;
- цінність та довіра — члени команди дотримуються цінностей та розвивають взаємну довіру, що є основою для продуктивної співпраці та творчості³³.

Використання моделі креативного менеджменту організації забезпечує досягнення оптимізації організаційної взаємодії, пришвидшення інноваційної активності у виконанні поставлених завдань та прийнятті відповідальності делегованих повноважень.

Модель SMART-менеджменту організацій отримала початок свого розвитку у другій половині ХХ ст., а вперше термін «SMART-суспільство» використав П. Друкер (1954 р.), обґрунтовуючи SMART-критерії, яким повинні відповідати організаційні цілі: specific — конкретність (що необхідно досягнути); measurable — вимірюваність (у чому буде вимірюватися результат); assignable — виконуваність (за рахунок чого можливо досягнути цілі); realistic — (реалістичність виконання); time-related — обмеженість у часі (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута)³⁴. Модель SMART-менеджменту організації забезпечує чітку алгоритмізацію процесів взаємодії керувальної і керованої систем, що зумовлює можливість здійснення оптимізації процесів, коорди-

³³ Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. Дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / В. Я. Брич, М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 106.

³⁴ Smart education and smart government trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/pages/consulting/solutions/smart-city-government-andeducation.htm> (дата звернення: 24.10.2023).

націй, комунікацій у режимі реального часу та забезпечує умови розвитку організаційного потенціалу постійної оптимізації (рис. 4.3.2).

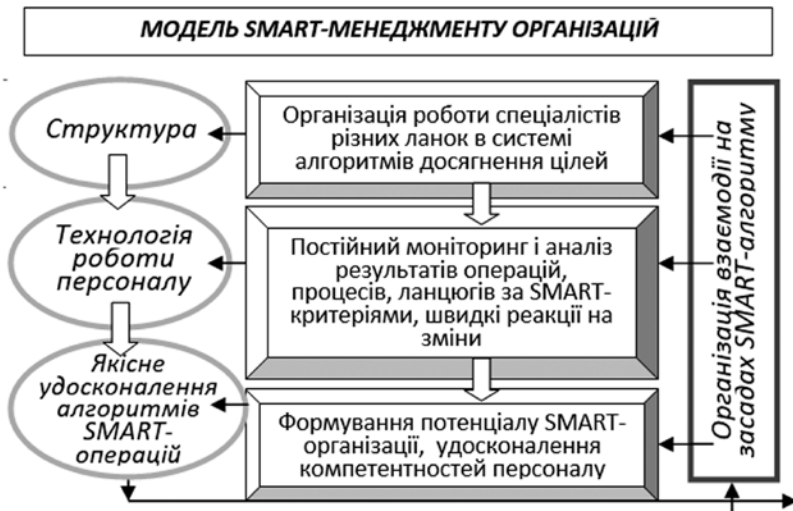


Рис. 4.3.2. Модель SMART-менеджменту організації

Особливостями розвитку SMART-менеджменту організації є необхідність розвинених діджитал-компетентностей персоналу та здатності працівників до постійного вдосконалення цих компетентностей. На думку дослідників SMART-менеджменту, окрім традиційних професійних компетентностей фахівців, здатності персоналу до командної роботи, діджитал-компетентності відіграватимуть ключову роль в успішному досягненні цілей та формуванні SMART-профілю фірми, адже управління переходить від координації функцій до координації персоналії³⁵. Успішний член команди (працівник) має швидко адаптуватися до змін діджиталізованого SMART-ландшафту організації, взаємодія керувальної і керованої систем у якому відбувається з використанням спеціальних компетентностей SMART-менеджера (іноді така посада в організації має назву «креативний менеджер», «інноваційний менеджер»).

³⁵ Grumadaitė K., Jucevičius G., S. Staniulien. *Smart Development Principles of Knowledge Ecosystem in an Industrial Cluster. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management. Vol. 23 No. 1 2022. URL : <http://surl.li/rwuzt> (дата звернення: 01.08.2023).*

SMART-менеджер є працівником організації, який володіє широким спектром навичок і компетентностей для успішного керування в сучасному, інноваційному оточенні. До ключових компетентностей SMART-менеджера відносять:

- стратегічне мислення — здатність бачити загальну картину, розробляти стратегії та цілеспрямовано керувати проектами для досягнення мети;
- аналітичні навички — здатність збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття управлінських рішень;
- технічна експертиза — розуміння принципів роботи SMART-технологій, здатність аналізувати, розробляти та вдосконалювати діджиталізовані системи;
- керування часом та прийняття рішень — ефективне планування часу, пріоритетність завдань та швидке прийняття обґрунтованих рішень;
- технологічна грамотність — розуміння сучасних технологій, їх використання для оптимізації бізнес-процесів та здатність швидко адаптуватися до нових інструментів;
- інноваційність та гнучкість — здатність дивитися на ситуації з нового ракурсу та швидко адаптовуватися до змін у бізнес-середовищі;
- комунікаційне лідерство — вміння мотивувати, надихати та керувати командою, сприяючи розвитку її потенціалу та досягненню колективних цілей;
- комунікаційні навички — вміння ефективно спілкуватися з командою, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей;
- емоційний інтелект — здатність розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших у професійному оточенні для покращення спілкування та досягнення спільних цілей;
- навички роботи зі штучним інтелектом та машинне навчання — розуміння основ штучного інтелекту та навички роботи з алгоритмами машинного навчання для розвитку і вдосконалення SMART-систем; здатність створювати зручний та інтуїтивний інтерфейс для користувачів SMART-технологій в організації³⁶.

³⁶ Вказана праця [34].

Управління організацією на засадах моделі SMART-менеджменту дозволяє сформувати інноваційно-орієнтовані організаційний дизайн та організаційну культуру, в умовах яких здійснюється постійний професійно-ціннісний розвиток персоналу, що стимулює до формування потенціалу саморозвитку цієї організації.

Розвиток моделі інтелектуального менеджменту організації зумовлений швидкою динамікою реакцій підприємств на зміни у зовнішньому середовищі бізнесу, що вимагає координацій технологій адаптації, зменшення витрат часу на організаційні зміни (внутрішню адаптацію) в процесі делегування повноважень (рис. 4.3.3).

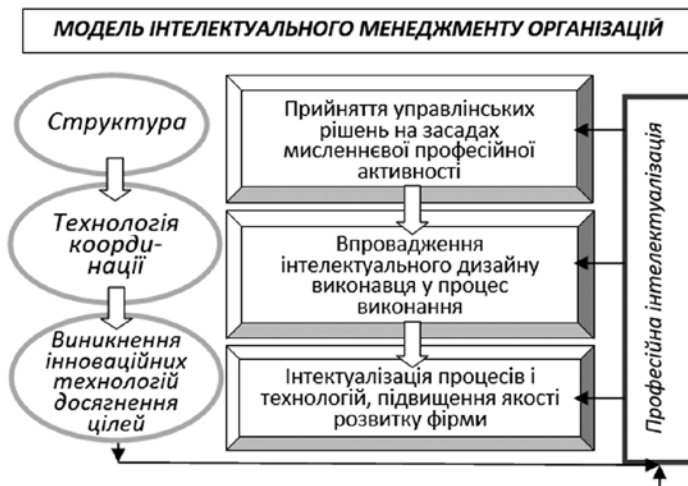


Рис. 4.3.3. Модель інтелектуального менеджменту організації

За моделлю інтелектуального менеджменту організації керівник, який делегує повноваження, свідомий, що виконавець (підлеглий) може обирати нестандартні методи вирішення завдань і самостійно формувати траєкторію координації досягнення цілей. В цьому сенсі якість процесу управління покращується, а окремі прийоми й методи (які використав підлеглий) можуть фіксуватися, як елементи дизайну інноваційної організаційної культури та формувати ціннісний потенціал підприємства³⁷.

³⁷ Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків. 2013. С. 148.

Використання моделі інтелектуального менеджменту організації формує середовище професійної інтелектуалізації взаємодії керувальної і керованої систем, що зумовлює якісне удосконалення процесів та можливість оптимізації використання ресурсів організації. Інтелектуальне управління організацією має прояв і в використанні різноманітних інструментів інтелектуалізації бізнес-процесів.

До основних чинників, що зумовлюють економічний ефект інтелектуалізації організаційних процесів, відносять:

- підвищення продуктивності — автоматизація рутинних завдань та операцій, що приводить до підвищення ефективності роботи працівників і скорочення часу, необхідного для виконання завдань;
- зменшення витрат — використання інтелектуальних систем дозволяє зменшити витрати на ресурси, які раніше витрачались на виконання завдань вручну;
- точність та якість — підвищення точності і якості виробничих процесів дозволяє уникнути помилок, підвищувати якість продукції, формувати інноваційні системи управління якістю;
- прогнозування та аналітика — використання аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє робити точні прогнози, що полегшує прийняття стратегічних рішень, зменшує ризики й збільшує прибуток;
- створення нових можливостей — інтелектуальні технології дозволяють розробляти нові продукти та послуги, які раніше були недосяжні, відкриваючи нові ринки та можливості для розвитку бізнесу;
- зменшення ризиків — аналітика та системи штучного інтелекту дозволяють виявляти потенційні ризики на ранніх етапах та розробляти превентивні програми їх уникнення;
- конкурентна перевага — використання інтелектуальних технологій для оптимізації процесів підвищує ефективність бізнесу та швидкість адаптації до ризикових умов середовища³⁸.

Моделі креативного менеджменту, SMART-менеджменту та інте-

³⁸ Rhem A. *Knowledge Management in Practice*. Auerbach Publications, 2017. 371 p.

лектуального менеджменту сформувались у системі сучасних організацій на основі використання нових прийомів і підходів в управлінні задля досягнення спільної мети організації. Слід зазначити, що система менеджменту організацій є динамічно сталою, саморозвивається та адаптується до постійно змінних умов, що сприяє приросту інноваційних методів та інструментів, які використовуються в наступних циклах управління та є основою для подальших удосконалень процесів координації. Відтак виникає можливість формування спеціалізованих систем менеджменту: віртуальних, самоменеджменту, діджитал-менеджменту тощо.

4.4. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управлінська діяльність в організації забезпечується за допомогою координації взаємодії її ресурсів. Вплив на вектори, якість, швидкість цієї взаємодії здійснюють працівники (керівники й виконавці), які забезпечують досягнення цілей організації. Для виконання певних дій (операцій) в організації працівникам необхідно мати професійні знання, а менеджерам — бути обізнаними в тому, яких знань і компетенцій потребує виконання певних операцій, що сприятиме формуванню професійних моделей делегування повноважень. Такі аспекти засвідчують вагомість знань в організації та зумовлюють потребу розгляду процесів управління знаннями, визначення аспектів, що формують знання в якості об'єкту управління в організації.

Термін «знання» з'явився з початком розвитку людства і уособлював обізнаність чи розуміння когось або чогось — фактів, інформації, описів або навичок, що отримується через досвід або освіту шляхом спостереження, дослідження чи навчання³⁹. Особливістю знань вважається те, що їх можна передавати за допомогою комунікацій, власного прикладу певної діяльності, при здійсненні спільної діяльності, а також удосконалювати шляхом розумової активності, що визначає можливість підвищувати якість існування соціуму.

У філософії знання — фундаментальна категорія, визначена «форма духовного засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності», що характеризується усвідомленням їх істинності»;

³⁹ Knowledge Management Online Open Source KM. URL: <http://www.knowledgemanagement-online.com>. (дата звернення: 27.07.2023).

форма інформації, існування систематизованого результату інтелектуальної діяльності людини (пізнання). Знання — це накопичена інформація, розуміння та вміння, отримані через досвід, навчання або сприйняття; це сукупність фактів, ідей, уявлень та вмінь, які людина отримує і утримує в своїй свідомості⁴⁰.

З огляду на матеріальні прояви людини, у її житті знання є передумовою певних дій, за умови виконання яких очікується результат підтримки/покращення якості життя, отримання позитивних емоцій, можливість відновлення якості свого існування. Означене засвідчує, що знання є основою фізичного існування людини, унікальним проявом світосприйняття, інформаційним базисом інтелекту, який можна «перетворювати» у процесі мисленнєвої активності з метою знаходження рішень для дій, що приведуть до покращення якості життя⁴¹.

Первинно знання людини базуються на біологічних факторах світосприйняття — будові нервової системи, генетичних передумовах, еволюційній адаптації, психологічних та когнітивних процесах (увага, пам'ять та інші когнітивні функції, які можуть модифікувати спосіб, яким людина сприймає навколишній світ). Для виконання різних дій мозок людини продукує когнітивну функцію *виконавчого керування*, що передбачає управління та контроль над іншими когнітивними процесами, а також — планування, прийняття рішень та регулювання поведінки⁴². Означене свідчить, що знання є результатом процесу мисленнєвої активності людини і об'єктом управління самою людиною, адже процес перетворення інформації та отримання нового знання проходить класичні фази: «постановка мети (цілей) — аналіз інформації — отримання результату (нового знання)» (рис. 4.4.1).

Знання стає об'єктом управління в свідомості людини в результаті мисленнєвої активності, зокрема постійності когнітивної функції (різноманітних процесів в мозку, які відповідають за сприйняття, мислення, сприйняття і обробку інформації), яка забезпечує виконавче керування продукуванням нових знань, що свідчить про закладену в людині здатність управляти знаннями, трансформуючи їх в умовиводах — нових знаннях.

⁴⁰ Приймак В. *Управління знаннями: Підручник*. Київ. 2019. С. 96.

⁴¹ Rhem A. *Knowledge Management in Practice*. Auerbach Publications, 2017. P. 206.

⁴² Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. *Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера*. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL: <http://surl.li/rwvvad>.

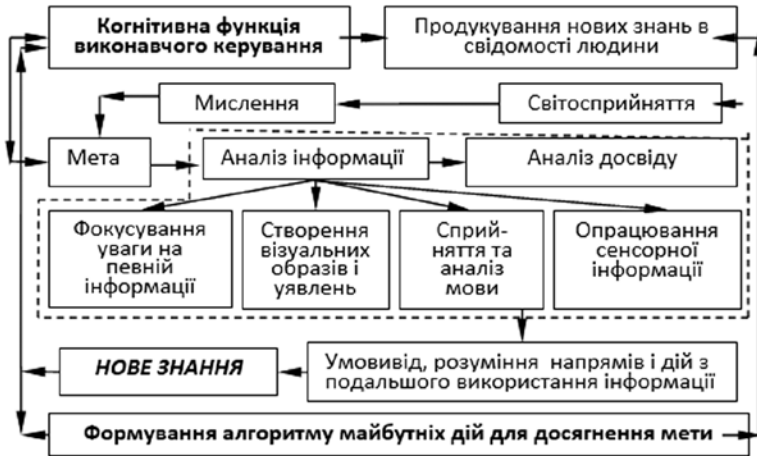


Рис. 4.4.1. Знання як об'єкт управління в свідомості людини

В умовах спільної діяльності людей (у соціумі, в організації) знання різних людей стають спільним ресурсом для досягнення мети певної спільноти. В організаціях, як соціально-економічних утвореннях, створених задля спільного досягнення цілей, існують правила використання знань персоналу, а управління процесом здійснюється менеджментом організації, що є основою для класифікації підходів до управління знаннями (табл. 4.4.2)

Управлінню знаннями в організації притаманні ознаки явища, процесу, підходу, компетентності. Зокрема, оброблення у системі менеджменту отриманих фактів (сукупність об'єктивних фактів про певні явища та процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства) перетворює їх на інформацію (перевірені, проаналізовані та систематизовані факти, розраховані показники), яка у подальшому обробленні набуває конфігурації знань (наслідок розуміння інформації у формі висновків, рекомендацій, алгоритмів вирішення проблем, генерування нових ідей, знань, концепцій, цінностей, практичного досвіду тощо, сформованих на основі отриманої інформації)⁴³.

⁴³ Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями — актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>.

Управління знаннями в організації — це стратегічний та систематичний підхід до створення, збору, розподілу, збереження та використання знань у межах підприємства або організації з метою досягнення її цілей та покращення результативності. Цей процес включає в себе створення структур та систем, сприяння комунікації та співпраці між співробітниками, а також збереження та передачу знань. Центральні аспекти управління знаннями включають:

- збирання знань — охоплює процеси створення та збору знань у середині організації, будь то через документування досвіду, інформаційні системи або навчання та тренінги для співробітників;
- зберігання та організація — створення ефективних систем зберігання, організації та класифікації інформації, щоб забезпечити доступність та легкість пошуку потрібних даних;
- розподіл та спільний доступ — сприяння доступу до знань для всіх зацікавлених сторін організації, щоб забезпечити обмін інформацією та співпрацю;
- використання та застосування — перетворення знань на дії та результати. Це може включати застосування знань для прийняття рішень, вирішення проблем, створення нових продуктів або послуг;
- оцінка та постійне вдосконалення — постійний аналіз ефективності управління знаннями для покращення процесів та вдосконалення стратегій управління знаннями в майбутньому.

Таблиця 4.4.2

Класифікація підходів до управління знаннями в організації

Класифікаційна ознака	Сутність контенту визначення «управління знаннями в організації»	Автор
Явище	«чітко окреслене» і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління;	Д. Ж. Скриме
	управління знаннями — широке коло напрямків діяльності, пов'язаних з мудрістю чи розумом окремих осіб, з різноманітною інформацією	Ф. Калабрес

Продовження таблиці 4.4.2

Класифікаційна ознака	Сутність контенту визначення «управління знаннями в організації»	Автор
Підхід	підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду на копічення знань та створення нового знання	Р. Руглес
Процес	процес управління інтелектуальною діяльністю організаційного колективу, в результаті якої створюються нові знання (приріст знань, удосконалення, пропозиції, алгоритми) та формується інтелектуальний капітал (в якості основної цінності організації);	К. Орландо
	процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи;	В. Кроус
	перетворення фактів у мудрість керівника, передкінцевий результат на шляху процесу трансформації: факти — інформація — знання — мудрість;	Р. Аккоф
	певний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що має забезпечувати легкий доступ до знань та їх подальше використання за допомогою інформаційних технологій	Є. о'Лірі
Компетенція	вміння залучати, створювати та використовувати знання в господарській діяльності з метою приросту вартості бізнесу і зміцнення конкурентних позицій	Д. Шульченко

Управління знаннями є важливим елементом у досягненні конкурентних переваг для організації, оскільки дозволяє швидше реагувати на зміни, сприяє інноваціям та збільшує продуктивність співробітників.

Управління знаннями не обмежується лише накопиченням знань у середині компанії, а спрямоване на їх поширення серед співробітників і постійне їх використання. Складність даного процесу полягає в тому, що до знань не можуть застосовуватись підходи, що використовуються при управлінні фізичними, матеріальними та фінансовими ресурсами, так як:

1) людина, що передає знання, залишається його власником — одне знання може передаватися необмежену кількість разів і при передачі збільшується число його власників;

2) знання не зношується, скоріше, навпаки — при постійному використанні воно розвивається і стає більш корисним;

3) знання існує віртуально і може бути як формалізованим (явним), так і персоналізованим (прихованим)⁴⁴.

Для того, щоб збільшити обсяг і якість обміну знаннями, люди повинні захотіти спілкуватися і ділитися знаннями на рівні більш високому, ніж звичайно потрібно для виконання роботи. Для цього керівництво має обґрунтувати та впровадити відповідну стратегію управління знаннями, яка б стимулювала персонал та управляла процедурами накопичення та трансферу знань.

Сім базових стратегій управління знаннями на підприємстві.

Перша стратегія — заснована на формуванні та використанні знань у межах людського капіталу, спрямована на розвиток індивідуальної компетенції персоналу шляхом навчання, проведення тренінгів; надає відповіді на питання: «Яким чином здійснюється обмін знаннями між працівниками підприємства?», «Як підвищується компетенція персоналу і як вона використовується з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства?».

Друга стратегія — спрямована на формування і використання знань у межах організаційного капіталу (інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії тощо). Поширенню цієї стратегії сприяв розвиток інформаційних технологій, що скорочують час інноваційного процесу, з'єднують джерело та споживачів знань. Одним з напрямів реалізації стратегії є формування прогресивної організаційної структури управління, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями в середині організації. Основними функціями організацій, що використовують таку стратегію, є НДДКР, системна інтеграція, логістика, маркетинг, збут та обслуговування.

⁴⁴ Grumadaitė K., Jucevičius G., S. Staniulien. *Smart Development Principles of Knowledge Ecosystem in an Industrial Cluster. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management. Vol. 23 No. 1 2022. URL : <http://surl.li/grzgt>. (дата звернення: 30.07.2023).*

Третя стратегія — спрямована на формування та використання знань у зовнішніх зв'язках організації. Стратегія базується на маркетингових технологіях, методах, заснованих на глибокому розумінні прихованих потреб клієнта та пошуку нереалізованих можливостей у їх обслуговуванні. Значна увага приділяється формуванню позитивного іміджу підприємства та управлінню торговельною маркою, для чого проводяться спеціальні PR-акції, координується маркетингова діяльність.

Четверта стратегія — спрямована на взаємодію людського капіталу та капіталу відносин. Баується на методах прямих контактів зі споживачами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників організації. Будь-які форми зворотного зв'язку можуть бути покладеними в основу підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх готовності відповідати на нові запити споживачів. Доцільно використовувати бенчмаркинг — систематичний безперервний процес виявлення кращих організацій, оцінки їх конкурентних переваг із метою використання у своїй діяльності.

П'ята стратегія — спрямована на взаємодію людського та організаційного капіталу. Покликана дати відповідь на питання: «Як індивідуальна компетенція співробітників сприяє побудові елементів внутрішньої структури організації і, відповідно, як можна підвищити індивідуальну компетенцію за допомогою елементів внутрішньої структури?». Баується на переносі індивідуального знання у внутрішньокорпоративні системи та закріпленні його у інформаційних системах для подальшого широкого використання всіма співробітниками.

Шоста стратегія — спрямована на продуктивну взаємодію капіталу відносин та організаційного капіталу. Баується на переносі знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами організації у внутрішньо- корпоративні системи та закріпленням її з метою широкого використання співробітниками. В рамках стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів та формується база даних про споживачів та їх вподобання.. Отримана інформація, поряд з маркетинговими дослідженнями, використовується для удосконалення товарів і обслуговування, стає потужним фактором конкурентоспроможності.

Сьома стратегія — спрямована на рух знань одночасно між всіма видами інтелектуального капіталу. При цьому однакова увага приділяється розвитку персоналу і його мотивації, питанням маркетингу та удосконаленню технології виробництва⁴⁵.

Важливим аспектом управління знаннями в організації є формування й використання відповідних механізмів менеджменту організаційних знань, у результаті чого формуються алгоритми оптимізації, моделі трансформації знань та забезпечується приріст нових знань — як у сенсі їх накопичення, організаційної трансформації, зберігання, поширення, так і в сенсі накопичення досвіду з використання інноваційних підходів і методів самого процесу управління знаннями. Ці аспекти зумовлюють формування системи управління знаннями в організації (рис. 4.4.2).



Рис. 4.4.2. Модель системи управління знаннями в організації

⁴⁵ Burke R., Mussomeli A., Laaper S., Hartigan M., Sniderman B. *The smart factory. Responsive, adaptive, connected manufacturing* Deloitte University Press, 2017. P. 6.

Модель системи управління знаннями є унікальною для кожної організації, а основне завдання керівників — підтримувати цілісність цієї системи завдяки використанню інноваційних механізмів доступу до знань. *Доступ до знань в організації* означає можливість сприяти збору, обміну, накопиченню і використанню інформації та знань в середині структури підприємства, включає процеси, інструменти, технології та стратегії, спрямовані на полегшення доступу до джерел інформації та знань, а також на підтримку їх ефективного використання⁴⁶.

Унікальні організаційні знання, що складають основу інноваційного розвитку підприємства, є об'єктом відокремленої технології менеджменту — управління формуванням, накопиченням, використанням знань. Процес формування організаційних знань засновується на створенні бази знань.

База знань в організації являє собою централізовану систему інформації, що включає збагнені, організовані та систематизовані знання. Її сутність полягає у зберіганні, управлінні та поширенні інформації, яка необхідна для діяльності організації. Основні функції бази знань в організації:

- збереження інформації — зберігання різноманітної інформації, такої як документи, дослідження, інструкції, дані про клієнтів тощо;
- організація і структурування — впорядкування інформації, надання їй ознак доступності та зрозумілості для співробітників (категоризація за темами, тегування, версіонування тощо);
- пошук та доступ — формування та підтримка ефективних інструментів для пошуку та зручного доступу до необхідної інформації для працівників організації;
- актуалізація та поновлення — постійний моніторинг, періодичне оновлення та перегляд для забезпечення актуальності та достовірності;
- спільний доступ та співпраця — формування системи сприяння спільного доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін та сприяння співпраці між працівниками;
- захист інформації — забезпечення безпеки конфіденційної інформації через контроль доступу та інші заходи захисту даних;

⁴⁶ Приймак В. *Управління знаннями: Підручник*. Київ. 2019. С. 162.

- підтримка процесів прийняття рішень⁴⁷.

Розвиток аналітичних підходів до управління формуванням бази знань в організації зумовив виникнення поняття «екосистема знань» як підходу до управління знаннями, орієнтованого на розвиток взаємодії між учасниками обміну, спрощення процесу прийняття рішень і стимулювання інновацій завдяки еволюції співпраці між агентами. Найбільш емну і зручну для аналізу модель пропонує австралійський стандарт AS 5037-2005 «Менеджмент знань — керівництво» уведенням поняття «екосистема знань». Згідно з даною моделлю результати, одержувані організацією, перебувають під безпосереднім впливом її контексту (зовнішнього середовища), культури і стратегічних намірів. Знання, які впливають на ці фактори, створюються і використовуються в так званій «екосистемі знань», тобто при постійній взаємодії чотирьох елементів: людей, процесів, технологій і контенту⁴⁸.

Для управління взаємодією цих елементів формуються чотири рівня безперервного розвитку екосистеми знань в організації:

- несистемний — люди працюють в організації з мінімальною взаємодією, низький рівень взаємозв'язку членів груп; потоки знань мінімальні та можуть спотворюватись з причини відсутності стандартної інтерпретації;
- з окремими взаємозв'язками — між командами, групами та департаментами встановлені зв'язки, які сприяють спільному використанню знань; обмежено впроваджений процесний підхід, що торкається внутрішніх і зовнішніх організаційних взаємозв'язків; поширення знань відбувається «зверху вниз», але можуть бути сформовані окремі проектні команди;
- мережевий — рясні (розгалужені) соціальні мережі, сформовані навколо галузей знань або професійних інтересів організації. Ці мережі полегшують обмін досвідом, дослідження нових питань, допомагають створити нове знання. Мережі виходять за рамки організації, охоплюючи постачальників, клієнтів і суміжні організації;
- адаптивний — організація ставиться до проблеми знань усві-

⁴⁷ Мартиненко М. В. *Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія*. Харків, 2013. С. 119.

⁴⁸ Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. *Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посіб. Ірпінь*. 2016. С. 56.

домлено. Структури легко налаштовуються, сильні власні можливості збільшуються за рахунок взаємодії із зовнішніми експертами; мережі знань формуються, розформовуються і перерформатовуються відповідно до їх власних життєвих циклів. Співробітники приймають на себе відповідальність за свою роботу (включаючи емоційний вклад) і вишукують знання, необхідні для вичерпного виконання завдань. Організаційна діяльність і знання повністю відповідають стратегічному наміру.

Формування, використання та інновацізація моделей управління знаннями в організації зумовили розвиток економіки знань, у якій більшу частину ВВП забезпечує діяльність з виробництва, обробки, зберігання й поширення інформації та знань.

У результаті аналізу думок сучасних дослідників можна зробити висновок, що до основних ознак економіки знань належать:

- відсутність рівноважних цін, оскільки економіка знань — це економіка зі зростаючою віддачею;
- превалювання конкуренції за рахунок пропозиції нових товарів і послуг, а не цінової конкуренції,
- актуальності набуває конкуренція стратегій, а не товарів;
- поява нових системоутворювальних чинників в економіці, а саме інтелектуальний капітал, інноваційна праця, інформаційний капітал;
- тенденція зниження вартості основних фондів, що зумовлена підвищенням вартості інформації і зменшенням потреби у поточних активах в інтелектуальній компанії;
- проникнення інформаційних благ практично у всі галузі економіки та виникнення багатofункціональних інформаційних технологій;
- динамічна взаємозалежність трьох провідних сил: знань, змін і глобалізації;
- збільшення питомої ваги працівників, зайнятих у галузі виробництва знань, у загальній чисельності зайнятого населення;
- підвищення значущості фундаментальних досліджень, теоретичного та наукового знання;
- головні конкурентні переваги базуються на збільшенні інтелектуального капіталу та формуванні ключових організаційних компетенцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення організації як об'єкту менеджменту.
2. Назвіть основні характеристики організації.
3. Сутність менеджменту організацій.
4. Назвіть основні механізми менеджменту організацій.
5. Ідентифікуйте основні підсистеми системи менеджменту організацій.
6. Охарактеризуйте ключові моделі менеджменту організацій.
7. Сутність процесу управління знаннями в організації.
8. Базові стратегії управління знаннями в організації.
9. Охарактеризуйте модель системи управління знаннями в організації.
10. Дайте визначення компетентнісного потенціалу організації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Організація як об'єкт менеджменту — це:*

- а) група людей, яка формується та координується для досягнення спільної мети;
- б) соціально активна група, створена за інтересами;
- в) когнітивної орієнтоване угруповання людей;
- г) спонтанно організована група.

2. *До основних характеристик організації не відносяться:*

- а) мета і цілі;
- б) релігійна орієнтація персоналу;
- в) правила і процедури;
- г) координація.

3. *В основу концепції екосистемної організації закладено:*

- а) екологічну рівноважність;
- б) маркетингову спрямованість організаційного управління, що уможливує задоволення потреб неоекологічної орієнтації;
- в) формування алгоритмів співпраці та ефективної взаємодії з орієнтацією на досягнення спільної мети;
- г) формування соціо-еко-економіко-територіальних систем.

4. Менеджмент організації це:

- а) управління ресурсами;
- б) процес організації взаємодії потенціалів організаційного бізнесу;
- в) управління персоналом;
- г) процес планування, організації, керівництва і контролю ресурсів (включаючи людський капітал, фінанси, матеріали та інші ресурси) для досягнення поставлених цілей і завдань організації, забезпечення високої ефективності розвитку організації.

5. Які основні механізми менеджменту організації:

- а) управлінських рішень, організаційний, керування, адміністративний, комунікаційний, координаційний;
- б) маркетинговий, системний;
- в) економічний, політичний, соціальний;
- г) стратегічний, економічний, загальний.

6. Скільки існує основних підсистем менеджменту організації?

- а) 5;
- б) 2;
- в) 8;
- г) 6.

7. Управлінська підсистема менеджменту організації це:

- а) сукупність функціональних органів, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання;
- б) сукупність лінійних органів, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання;
- в) контроль маркетингової діяльності;
- г) сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

8. Особливість креативного менеджменту організації:

- а) спонукання співробітників до творчого мислення, розвитку нових ідей та розв'язання завдань в оригінальний спосіб;

- б) стимулювання постійного поновлення інтелектуального ресурсу керівників і працівників, можливість формування творчих інноваційних команд зі стійким потенціалом самоорганізації;
- в) тісне співробітництво та комунікація між різними відділами та членами команди, що сприяє обміну ідеями та розробці інноваційних рішень;
- г) залучення та заохочення персоналу, що передбачає створення інсентивів для персоналу, щоб спонукати їх до активної участі у процесі творчого розвитку організації.

9. Сутність функції SMART-орієнтації в менеджменті організації:

- а) бюджетування операційної взаємодії з метою моделювання завдань виконання;
- б) форматування системи гармонійної взаємодії різних підрозділів та функціональних груп в організації;
- в) елементні складові SMART-інструменту (specific, measurable, assignable, realistic, time-related — конкретність, вимірюваність, досяжність, виконуваність, реалістичність, обмеженість в часі) забезпечують формат структурування та інжинірингового моделювання завдань виконання;
- г) усі відповіді правильні.

10. Безбар'єрна взаємодія, колективне прийняття рішення, свідомий колективний ризик відносяться до моделі:

- а) SMART-менеджменту організації;
- б) інтелектуального менеджменту організації;
- в) операційного менеджменту організації;
- г) креативного менеджменту організації.

11. Прийняття управлінських рішень та делегування повноважень на засадах постійного удосконалення мисленнєвої професійної активності відносяться до моделі:

- а) креативного менеджменту організації;
- б) інтелектуального менеджменту організації;
- в) операційного менеджменту організації;
- г) SMART-менеджменту організації.

12. Постійний моніторинг і аналіз результатів операцій, процесів, ланцюгів за SMART-критеріями, швидкі реакції на зміни відносяться до моделі:

- а) SMART-менеджменту організації;
- б) операційного менеджменту організації;
- в) креативного менеджменту організації;
- г) інтелектуального менеджменту організації.

13. Умовивід, розуміння напрямів і дій з подальшого використання інформації з координації зумовлює:

- а) формування алгоритму майбутніх дій для досягнення мети;
- б) формування когнітивної функції виконавчого керування;
- в) створення візуальних образів і уявлень;
- г) технологію продукування нових знань усвідомості людини.

14. Скільки існує базових стратегій управління знаннями в організаціях?

- а)3;
- б)7;
- в)5;
- г)9.

15. Модель системи управління знаннями в організації не включає:

- а) діджитал-інфраструктуру управління знаннями;
- б) навчання персоналу, удосконалення компетентностей;
- в) стимулювання приросту знань та інноватизації системи управління знаннями;
- г) організацію процесу виробництва і збуту товарів (послуг).

16. Організація і структурування — впорядкування інформації, надання їй ознак доступності та зрозумілості для співробітників (категоризація за темами, тегування, версіонування тощо) відноситься до:

- а) функції масштабування знань;
- б) функції формування бази знань в організації;
- в) функції менеджменту організації;
- г) елементу моделі управління знаннями.

17. *Результатом використання координаційного механізму менеджменту організацій є:*

- а) формування операційного потенціалу;
- б) територіальна, товарна, ринкова;
- в) формування «стратегічних зон господарювання»;
- г) формування ціннісних передумов репутаційного потенціалу організації.

18. *Ефективне планування часу, пріоритезація завдань та швидке прийняття обґрунтованих рішень є компетентностями:*

- а) креативного менеджера;
- б) SMART-менеджера;
- в) маркетингового менеджера;
- г) операційного менеджера.

19. *Середовище професійної інтелектуалізації взаємодії керувальної і керованої систем формується за моделлю:*

- а) інтелектуального менеджменту;
- б) інтелектуального дизайну організації;
- в) інтелектуального потенціалу;
- г) усі відповіді правильні.

20. *Вміння залучати, створювати та використовувати знання в господарській діяльності з метою приросту вартості бізнесу і зміцнення конкурентних позицій організації це:*

- а) ознака компетентісного підходу до управління знаннями в організації;
- б) ознака інтелектуалізованого підходу до управління знаннями в організації;
- в) ознака креативного підходу до управління знаннями в організації;
- г) ознака ціннісно-орієнтованого підходу до управління знаннями в організації.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	а	б	в	11	б	16	б
2	б	7	г	12	а	17	г
3	в	8	б	13	а	18	б
4	г	9	в	14	б	19	а
5	а	10	г	15	г	20	ф

ТЕМА 5

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: СУБ'ЄКТИ ТА РІВНІ

Загальна характеристика соціально-трудових відносин. Основою існування будь-якого суспільства є трудова діяльність людей. Трудові відносини — найважливіший елемент системи суспільних відносин у сучасній державі. Розвиток трудових відносин, їх характер значно впливають як на суспільний клімат в країні, так і на стан економіки.

В сучасній вітчизняній науковій літературі використовується термін соціально-трудова відносина. Це пояснюється тим, що з позицій системного підходу трудові відносини одночасно є і економічними, і соціальними, і культурними, і політичними відносинами.

В генезисі розвитку науки управління виділяють два етапи уявлення про роль людини в розвитку економіки. Спочатку люди розглядалися як ресурс, хоч і головний — «трудова ресурси», згодом, на наступному етапі починають використовуватися поняття «індивідуум, особистість». Людина починає розглядатися як багатогранний рольовий суб'єкт трудових відносин, а створення необхідних умов для всебічного її розвитку стає одним із головних завдань менеджменту всіх рівнів.

Сутність і основні елементи соціально-трудових відносин. Система соціально-трудових відносин має складну структуру і складається з таких елементів: суб'єкти, рівні, предмети, типи.

Розглянемо характеристику кожного із цих елементів.

Суб'єктами соціально-трудових відносин можуть бути такі: окремих працівник, група працівників, об'єднаних за якоюсь системоутворювальною ознакою. Також суб'єктом соціально-трудових відносин є організація (підприємство) або група підприємств. У якості соціально-трудових відносин може виступати територіальна громада та держава. Кожний суб'єкт соціально-трудових відносин має свій унікальний набір характеристик і виконує свою роль.

Найманий працівник — це особа, яка уклала трудовий договір (контракт) з роботодавцем щодо виконання певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних компетенцій, кваліфікації. Форма укладеного договору і його зміст може бути різними, але в ньому завжди будуть визначені соціально-трудові відносини між сторонами.

В якості роботодавця може виступати власник підприємства або уповноважений ним представник.

Роль держави в царині соціально-трудових відносин досліджена багатьма науковцями, як вітчизняними, так і зарубіжними. Узагальнення їх вчень, аналіз досвіду діяльності держави в сфері соціально-трудових відносин свідчить, що найчастіше державі відводиться законотворча, захисна, регулювальна та миротворча функції. Держава може також виступати і в ролі роботодавця.

Ступінь реалізації кожної із цих рольових функцій держави, характер їх взаємодії в кожний конкретний момент часу визначається історичними, політичними та економічними умовами розвитку держави. Держава, як суб'єкт соціально-трудових відносин зацікавлена в ефективній взаємодії найманих працівників і роботодавців, оскільки тільки рівноправна взаємодія найманих працівників і роботодавців забезпечує соціальну стабільність.

Важливе місце при аналізі і регулюванні соціально-трудових відносин відводиться рівню соціально-трудових відносин. Виділяють три рівні соціально-трудових відносин: індивідуальний — взаємодіють працівник і роботодавець; груповий — взаємодіють об'єднання найманих працівників і роботодавці; змішаний взаємодіють працівники і держава, а також роботодавці і держава.

Всю багатогранність соціально-економічних явищ, які є предметом соціально-трудових відносин, можна згрупувати в три відносно

самостійні предметні блоки: соціально-трудові відносини зайнятості; соціально-трудові відносини у сфері організації праці і забезпечення її ефективності; соціально-трудові відносини, пов'язані з процесом винагородження за працю.

Нині питання удосконалення управління розвитком соціально-трудових відносин є одним із ключових завдань менеджменту будь-якої організації.

Система управління соціально-трудовими відносинами має сприяти підвищенню трудового потенціалу працівників з метою формування необхідних для організації ділових і професійних компетенцій.

Метою управління соціально-трудовими відносинами виступає забезпечення збалансованості та захист інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин. Загальна схема управління соціально-трудовими відносинами відображена на рис. 5.1.1.

Суб'єкти управління формують ціль, конкретизуючи її в задачах. Відповідно до визначених цілей і завдань обираються форми, методи та інструменти управління.

Використання суб'єктами менеджменту соціально-трудових відносин різних форм, методів і інструментів створює умови для розбудови соціальної ринкової економіки, розвитку працівників, зростання продуктивності праці і якості трудової діяльності. Все це разом сприяє забезпеченню і зміцненню економічної безпеки держави.

До основних завдань управління соціально-трудовими відносинами в організації можна віднести такі: встановлення ролі управління соціально-трудовими відносинами як чинника підвищення економічних результатів діяльності; визначення основних методів управління соціально-трудовими відносинами; визначення економічних і соціальних способів управління в організації.

З позиції роботодавця управління соціально-трудовими відносинами проявляється у необхідності забезпечення балансу між наявністю робочих місць та рівнем кваліфікації трудових ресурсів; забезпечення реалізації програм розвитку персоналу та планування професійного зростання для максимізації результатів трудової діяльності, що підтримуються існуючою організаційною культурою та системою взаємовідносин у трудовому колективі.



Рис. 5.1.1. Взаємозв'язок рівнів та предметів соціально-трудових відносин у суспільстві

З позиції працівника зацікавленість в управлінні соціально-трудовими відносинами проявляється в необхідності підтримування рівня власної конкурентоспроможності, що визначається системою життєвих цінностей і місцем трудової діяльності у цій системі, а також формуванням гідної оплати праці та формуванням доходів від трудової діяльності.

Реалізація управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві відбувається за допомогою використовуваних із цією метою інструментів управління. Як основні інструменти управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві можна виділити наступні: регламентацію; матеріальне стимулювання; соціальне управління.

Регламентація соціально-трудових відносин - встановлення і дотримання правил, що регулюють порядок трудової діяльності на підприємстві, зокрема на підставі встановлених Трудовим Кодексом України норм трудових відносин. Розроблені і затверджені внутрішні документи організації, що регулюють трудові відносини, не можуть містити умови, які знижують рівень прав та гарантій працівників, встановлений трудовим законодавством.

Матеріальне стимулювання, як інструмент управління соціально-трудовими відносинами, спрямоване на спонукання працівників до якісної праці і засноване на використанні матеріальної зацікавленості шляхом підвищення основної та додаткової грошової винагороди з метою реалізації стратегії підприємства.

Основним елементом матеріального стимулювання виступає заробітна плата, яка, як інструмент управління соціально-трудовими відносинами, є потужним стимулом до більш ефективної трудової діяльності працівників підприємства, оскільки саме за допомогою регулювання розміру заробітної плати може бути забезпечена відносна збалансованість економічних інтересів сторін трудового процесу. Ефективна система оплати праці, інтегрована у стратегію організаційного розвитку підприємства, передбачає її індивідуалізацію, ув'язування з кінцевими трудовими результатами. Останні визначаються ступенем досягнення цілей управління.

Соціальне управління спрямоване на забезпечення цілей розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві та створення умов для розвитку працівника в період його трудової діяльності за

допомогою підвищення рівня та якості життя, поліпшення умов праці, підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня, посилення охорони здоров'я тощо.

Соціальне управління на підприємстві здійснюється у двох формах: соціальне забезпечення та соціальна допомога.

Соціальне забезпечення передбачає додаткові витрати підприємства з надання соціальної підтримки своїм працівникам, а також тим, що припинили трудову діяльність за віком або втратою працездатності, за рахунок альтернативних джерел фінансування.

Соціальна допомога, як інструмент управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві, передбачає сукупність соціальних послуг і різних видів соціальної підтримки працівників у період виникнення складних життєвих ситуацій з урахуванням закріплених у законодавстві соціальних гарантій.

Отже, менеджмент соціально-трудових відносин на підприємстві є необхідною умовою для забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства.

5.2. ЕВОЛЮЦІЯ І ГЕНЕЗИС ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Становлення досліджень з управління людськими ресурсами розпочалося понад 100 років тому, на початку промислової революції, з формування теорії менеджменту як науки. У той час організаційний менеджмент та управління людськими ресурсами розглядалися в одному контексті. Сьогодні наукова галузь управління людськими ресурсами формується на перетині таких наук, як теорія організацій, психологія, соціологія, менеджмент, конфліктологія, етика, економіка праці, трудове право, політологія, економіка народонаселення, демографія та інші. Етапи розвитку теорії управління людськими ресурсами, що пройшли більш ніж столітній шлях від початку промислової революції, виявили важливу роль, яку відіграють люди в діяльності організацій. І, оскільки ця роль суттєво змінилася, теорії управління людськими ресурсами також розвивалися і вдосконалювалися.

Еволюція теорії управління персоналом переконливо продемонструвала, що люди з їхніми потребами, мотиваціями та специфічними інтересами є головним мірилом прогресу та запорукою успіху діяльності будь-якої компанії. Тому суть усіх існуючих теорій управ-

ління персоналом полягає у пошуку специфічних HR-моделей та розробці ефективних систем управління персоналом як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Нині основні теорії управління персоналом широко використовуються при формуванні системи управління персоналом сучасної організації. В процесі свого становлення більш ніж за столітню історію **теорії управління персоналом еволюціонували від «наукової системи вижимання поту» до гуманістичної концепції управління людським капіталом.**

Класичні теорії управління персоналом. Початком формування наукових концепцій управління персоналом прийнято вважати розвиток школи **наукового управління, або школи наукової організації праці.** Тоді в США (1885—1920 рр.) була створена система організації виробництва, відома як тейлоризм, за ім'ям її автора. Ф. Тейлора. Американський інженер, підприємець і вчений ефективно вирішив проблему поділу складної кваліфікованої праці на менш складні завдання, використовуючи велику кількість некваліфікованої робочої сили на ринку праці.

Система, розроблена Тейлором, це низка методів організації та розподілу праці, контролю виробничого процесу, набору, розстановки та виплати заробітної плати, спрямованих на підвищення інтенсивності та продуктивності праці. Функціонування системи можливе за умови детального вивчення трудових процесів, суворої регламентації їх виконання та дотримання технічно обґрунтованих режимів роботи обладнання.

Підхід Ф. Тейлора, що включає аналіз рухів робітників, усунення зайвих і незручних рухів, наукове нормування праці, облік і контроль, лежить в основі сучасної системи організації праці. Рівнями реалізації підходу Ф. Тейлора є власне виробництво, виробнича лінія та робоче місце виробничого працівника. Ф. Тейлора критикували за перетворення робітників на «аксесуари та автомати-машини», але у своїх пізніх працях він вказував на необхідність формування свідомого ставлення робітників до новаторства, зазначав необхідність стимулювання новаторських підходів, сумлінності та старанності. Ці рекомендації не привернули уваги сучасників, і система Тейлора запам'яталася як «система потогонного виробництва», але його роботи значно підвищили темпи науково-технічного прогресу.

Класична (управлінська) школа менеджменту А. Файоля, розквіт якої припадає на 1920—1950 рр., вивчала ефективність організації в цілому, тобто принципи раціонального управління організацією, функції управління та структуру системи управління, а не ефективність окремих елементів організації. А. Файоль включав у своє поняття «управління» шість функцій: виробничу (технологічну), комерційну, фінансову, захисну (захист власності та особистості), бухгалтерську та адміністративну функції. З того часу до цих функцій менеджменту вносилися різні зміни, але концепція А. Файоля залишається фундаментальною: А. Файоль дослідив також зміст і співвідношення цих функцій у менеджерів різних рівнів і визначив набір якостей і знань, які враховують зміст роботи менеджерів різних рівнів. А. Файоль також сформулював загальні принципи управління:

Школа людських відносин. До 1920-х рр. екстенсивні методи виробництва почали вичерпувати себе. У розвинених капіталістичних країнах гостро постало питання про підвищення продуктивності праці та поліпшення якості управління в організаціях. У відповідь на виклики часу почали з'являтися нові напрями у менеджменті, метою яких було усунення протиріч між керівництвом та працівниками, а також підвищення ефективності трудової діяльності. Хоторнські експерименти, проведені групою американських учених між 1924 і 1932 роками, стали передумовою для створення нових напрямків у менеджменті людських ресурсів. Ініціатором дослідження виступила компанія «Вестерн Електрик». Керівництво компанії було занепокоєне зниженням ефективності роботи співробітників. Перед вченими було поставлено завдання визначити взаємозв'язок між фізичними умовами праці та її продуктивністю. Для участі в експерименті було обрано групу складальниць реле із заводу в Хоторні. Дослідження спочатку проводилося у рамках **школи наукового управління**, а закінчилося створенням нової доктрини.

Представники школи наукового управління спиралися на постулати, що завдяки використанню спостережень та вимірів можна знайти конкретні раціональні рішення, які підвищують продуктивність праці. У ході експерименту Мейо та його колеги дійшли висновку, що зміна освітлення, запровадження додаткового вихідного

дня, грошове стимулювання та інші матеріальні фактори лише на короткий період підвищують продуктивність праці.

Головне відкриття Хоторнського експерименту - соціально-психологічні чинники відіграють величезну роль у стимулюванні ефективності діяльності співробітників.

Велику роль у становленні школи людських відносин зіграла Мері Паркер Фолетт (1868—1933). Вона була одним із перших теоретиків, які обґрунтовували необхідність наукового вивчення організаційної поведінки та психологічних аспектів управління.

Починаючи з 1950-х років, наука управління (кількісний підхід) розвивалася з метою вивчення управління організаціями та соціальними групами за допомогою математичних методів, таких як дослідження операцій, економіка та математичне моделювання. Звичайно, неможливо створити ідеально адекватні моделі системних процесів, але глибина знань і ступінь вірогідності прогнозування за допомогою математичного апарату зростає.

Підхід до управління як до процесу передбачає розуміння різноманітності всієї складності та змінності процесів, які відбуваються на підприємстві, і розглядає управління як постійний і безперервний процес планування, організації діяльності, мотивації, координації, контролю, комунікації, оцінювання, прийняття рішень.

Пізніше на основі школи людських відносин розвинувся **поведінковий напрям**. Його основні представники: Дуглас Мак-Грегор, Кріс Арджіріс, Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцбер.

Основні напрями дослідження школи людських відносин: взаємини у робочому колективі; групові норми, правила, традиції; психологічні особливості виробничого процесу; проблема лідерства та співпраці; відносини з управлінським персоналом; бар'єри у комунікації; роль неформальних зв'язків у колективі. Перед новим напрямом стояло завдання знайти оптимальні схеми організації роботи підприємства, у якому гуманістичне ставлення до співробітників збільшувало б ефективність їх роботи.

Основною ідеєю нового напрямку була зміна ставлення до працівника. І тому слід було відмовитися від розуміння виробничих процесів лише з погляду технології та економіки. Автори цього напрямку вказували у своїх роботах, що для людини дуже важливим є задоволення не лише матеріальних, а й **соціальних потреб**.

Головні завдання менеджменту основоположники цієї школи вбачали в організації управління персоналом, використовуючи чинники комунікації, мотивації та лідерства. Тобто вони доводили, що підвищення ефективності діяльності підприємства можливе насамперед за рахунок підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Теорія людського капіталу. Пізніше вчені розробили загальну теорію людського капіталу, яка органічно вписується в концепцію управління людськими ресурсами. Вона була модернізована упродовж 1960—1970-х років. Менеджери великих компаній застосували цю теорію на практиці і забезпечили більш ефективну діяльність своїх організацій. Це стало можливим завдяки дослідженням провідних американських вчених Т. Шульца і Г. Беккера, які були удостоєні Нобелівської премії у 1979 р. за теорію людського капіталу.

Аналіз показує, що за останні 100 років концепція управління людськими ресурсами зазнала значної трансформації: від рівня відділу кадрів — до управління людськими ресурсами і далі до управління людським капіталом.

Управління персоналом — це самостійна управлінська дисципліна, як-то фінансовий менеджмент чи управління продажами. Проте наукові дискусії щодо використання понять «управління людськими ресурсами», «менеджмент людського капіталу» та «управління персоналом» продовжуються. Деякі автори ототожнюють ці поняття, вважаємо, що в освітній компоненті «Управління персоналом» це ототожнення також доцільно використовувати, оскільки для вибудовування на рівні підприємства ефективної системи управління персоналом варто в якості методичного підґрунтя використовувати різні теоретичні концепції і підходи з урахуванням об'єктивно існуючих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств, їх галузевої специфіки тощо. Це дозволяє підприємствам використовувати прийнятні в конкретних умовах методи управління персоналом задля вирішення як поточних виробничих завдань, так і досягнення цільових індикаторів стратегічного розвитку підприємства.

5.3. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Загальновідомо, що персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. На відміну від матеріальних і нематеріальних активів, люди здатні оцінювати вимоги, які висуваються до них, і самостійно приймати рішення. Крім того, трудовий колектив — це певна кількість його членів, де кожен має свої інтереси і по-різному чутливий до управлінських впливів, при цьому реакцію на них не завжди можна передбачити.

Ефективне управління персоналом — наріжний камінь успіху будь-якої організації. В умовах діджиталізації і стрімкого використання штучного інтелекту у виробництві зростає роль конкретного працівника, а до його рівня знань, умінь та компетенцій висуваються все вищі вимоги. Організаційно-функціональна модель управління персоналом сучасної організації представлена в табл. 5.3.1.

Таблиця 5.3.1

Організаційно-функціональна модель управління персоналом організації

Цілі управління персоналом	Забезпечення організації персоналом, його ефективного використання і розвитку		
Функції управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> -розробка кадрової стратегії; -підбір, відбір персоналу та адаптація; -організація і мотивація персоналу; -розвиток персоналу, управління професійною траєкторією; -правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом 		
Структура управління персоналом	Лінійні менеджери; HR-менеджери		
Методи управління персоналом	Організаційно-розпорядчі; економічні соціально-психологічні		
Процес управління персоналом	Предмет праці	Засоби праці	Персонал
	Інформація	Засоби зберігання, передачі і надавання інформації	Керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Основною метою функціонування системи управління персоналом в організації є забезпечення її персоналом у необхідній кількості і якості в будь-який момент часу, як в поточний момент, так і в стратегічній перспективі.

Для забезпечення досягнення цілей в організації повинна бути розроблена кадрова стратегія. Процеси трансформаційних перетворень у суспільно-економічному житті нашої держави, ускладнені російсько-українською війною, викликають необхідність змін, у т. ч. і в управлінні персоналом.

Сучасні технології управління персоналом дозволяють використовувати різні підходи щодо забезпечення ефективності всіх бізнес-процесів. Безперечно, що впровадження цих технологій у практику конкретного підприємства вимагає використання складних багатостадійних алгоритмів. Це, в свою чергу, передбачає розробку комплексу методичного і аналітичного інструментарію.

З метою упорядкування процесу управління персоналом доцільно використовувати відповідну технологію на кожному етапі. Як свідчать дослідження, кадрові технології поділяють на:

1. типи: технології вирішення стратегічних завдань; технології кадрового моделювання, інноваційні технології та універсальні технології;
2. види: інформаційні технології, впроваджувальні технології, технології навчання та розвитку;
3. рівні: загальнодержавні (національні), регіональні, технології підприємства, особистісні технології саморозвитку.

Технологія управління персоналом — це система цілей, засобів і способів керувального впливу на персонал. Оскільки технологія є інструментом впливу, тому важливо класифікувати технології та визначити діапазон їх використання в сучасних організаціях.

По-перше, всі технології поділяються за ознакою мети. За цією ознакою всі технології можна розділити на:

1. Технології формування персоналу;
2. Технології підтримки працездатності;
3. Технології забезпечення інноваційного процесу.

По-друге, технології управління персоналом доцільно класифікувати за ознаками причини їхньої появи:

1. Технології планових заходів;
2. Технології екстрених заходів.

По-третє, технології управління персоналом можна розділити за ознакою масштабу їх використання:

1. Технології управління персоналом організації загалом;
2. Технології управління окремими групами персоналу організації;
3. Технології управління окремими працівниками організації

По-четверте, технології управління персоналом можуть бути поділені за ознакою визначеності:

1. Апробовані технології;
2. Експериментальні технології.

Важливою є також класифікація технологій управління персоналом за походженням:

1) Традиційні технології, які використовуються в практичній діяльності кадрових служб повсюдно (наприклад технології кадрового обліку). Ці технології частково закріплені в законодавчих актах, частково є внутрішньо спадковими.

2) Галузеві є результатом діяльності спеціальних галузевих органів (наприклад органів місцевого самоврядування, ЗСУ, СБУ тощо). Ці органи розробляють технологічне забезпечення діяльності кадрових служб галузі, зазвичай — це рівень зразкової моделі.

3) Професійні — створюються спеціальними організаціями (консалтинговими агентствами) на замовлення організацій. Ці технології враховують специфіку конкретної організації та особливості поточного стану з управління персоналом, для якого і розробляється технологія. Варто зауважити, що такий підхід передбачає врахування багатьох параметрів, що робить ці технології дуже витратними по часу і, як наслідок, дорогавартісними.

Під стратегією управління персоналом організації слід розуміти унікальний набір розроблених принципів і сформованих цілей роботи з персоналом, які конкретизовані з урахуванням генеральної стратегії підприємства та кадрового потенціалу.

Коротко розглянемо зміст основних кадрових технологій.

Технологія планування потреби в персоналі (кадрове планування). Планування потреби в персоналі, як свідчать наукові дослідження та кращі управлінські практики передових підприємств, передбачає вирішення таких завдань:

- зберегти і залучити працівників, які мають необхідні знання, досвід та компетенції для досягнення цілей організації;
- спланувати можливий надлишок (чи дефіцит) кадрів у майбутньому;
- розробити програми використання найбільш підготовлених працівників, які здатні швидко адаптуватися до невизначеності процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації;
- вдосконалити механізми використання робочої сили шляхом впровадження гнучких систем роботи.

Схематично алгоритм використання класичної технології планування потреби в персоналі представлений на рис.5.3.1.

Надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності сучасної організації відіграють технології підбору та відбору (найму) персоналу. Підбір персоналу — важлива функція управлін-



Рис. 5.3.1. Алгоритм планування потреби в персоналі

ня людськими ресурсами, на ефективність якої впливає безліч чинників. Проактивні HR-фахівці повинні розуміти ці чинники та розробляти необхідні заходи для покращення організації цих процесів.

На процес найму впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх варто виділити такі: розмір організації, політика рекрутингу, бренд роботодавця, імідж роботи. Розмір організації є одним із найважливіших чинників, які впливають на процес найму. Адже для розширення бізнесу планування набору персоналу є обов'язковим для найму більшої кількості працівників, які будуть забезпечувати розширені бізнес-процеси у майбутньому. Політика найму в організації, тобто найм із внутрішніх чи зовнішніх джерел організації, також є чинником, що впливає на процес найму, оскільки, виходячи із цього, забезпечується основа для реалізації програм набору. Бренд роботодавця також відіграє важливу роль у процесі найму, оскільки організації, які мають позитивний імідж на ринку, можуть легко залучати компетентні ресурси. Підтримка хороших зв'язків із громадськістю, надання громадських послуг, безумовно, допомагає організації підвищити свою репутацію на ринку, а це сприяє залученню найкращих працівників.

Імідж роботи відіграє вирішальну роль у підборі персоналу. Робочі місця з позитивним іміджем (краща винагорода, просування по службі, визнання, хороше робоче середовище, можливості кар'єрного просування) — це ті чинники, які сприяють залученню кваліфікованих кандидатів.

До зовнішніх чинників, які впливають на процес найму, включають:

- Демографічні (вік, віросповідання, рівень кваліфікації, стать, економічний статус потенційних працівників);
- Стан ринку праці (наприклад, якщо пропозиція людей, які мають певні навички, менша, ніж попит, то найм вимагатиме більше зусиль. З іншого боку, якщо попит менший за пропозицію, найм буде відносно легшим. Якщо рівень безробіття високий на конкретному локальному ринку, тоді і наймання персоналу буде простим і легким, оскільки кількість претендентів дуже велика. І навпаки, якщо рівень безробіття низький, то набір персоналу, як правило, буде дуже важким через меншу кількість пропозиції робочої сили);

- Законодавство про працю. Законодавчі та нормативні акти про працю відображають соціальне та політичне середовище ринку, яке створюється неурядовими організаціями. Ці нормативні акти регулюють питання компенсацій, умов праці, правил безпеки і гігієни праці тощо;
- Конкуренти. Коли організації в одній галузі конкурують за найкращі кваліфіковані кадри, необхідно проаналізувати конкуренцію та запропонувати пакети ресурсів, які є найкращими з погляду галузевих стандартів.

Ефективна технологія відбору і підбору персоналу передбачає відбір найбільш перспективних працівників. При розробці алгоритму її застосування (рис.5.3.2.) важливо враховувати необхідність

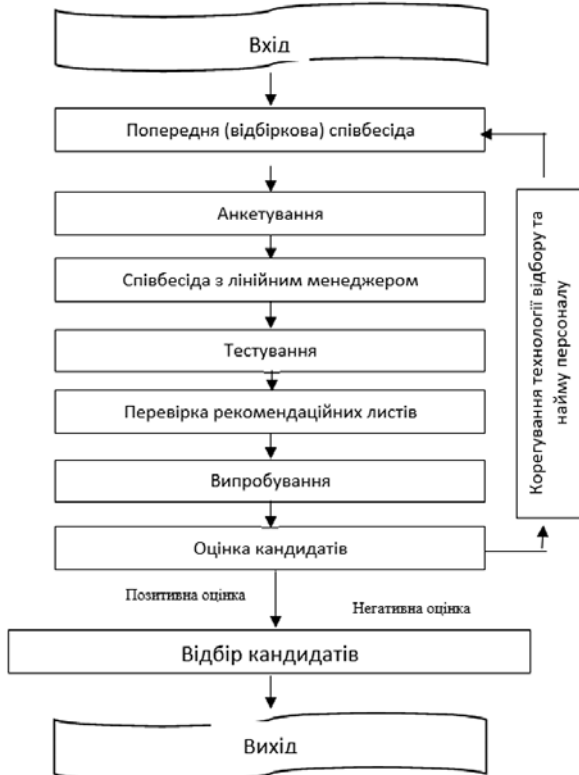


Рис. 5.3.2. Етапи технології відбору персоналу

своєчасного закриття відкритих вакансій, відповідність професійних компетенцій працівників вимогам конкретного робочого місця, використання сучасних методів відбору і найму, які дозволяють оптимізувати матеріальні витрати на ці види робіт і забезпечують якісні критерії відбору (це детально буде висвітлено в наступному параграфі).

Адаптація персоналу (онбординг) — ще одна важлива технологія управління персоналом. Адже у випадку невдалого онбордингу близько 50 % персоналу залишають місце роботи протягом шести місяців з моменту найму. Тому для організації ідеального процесу адаптації необхідно дотримуватись такого алгоритму: розробити формальну програму адаптації; скласти чіткі плани онбордингу для кожного структурного підрозділу із визначенням часових рамок адаптації. Для втілення в життя цих загальних принципів необхідно скласти чеклісти зі списком усього інструментарію, який має опанувати новий працівник компанії; внести до них стадії освоєння кожного інструменту з можливістю переглядати, коментувати прогрес співробітника і приймати у нього мініспитиі щодо освоєння ним того чи іншого інструменту; підготувати пакет документів та або відео з описом організаційної культури, традицій компанії та необхідних відомостей щодо структури компанії. Безперечно, що підготовка та успішна реалізація процедури адаптації дозволяє значно підвищити ефективність використання нових працівників.

Технології мотивації персоналу, що використовуються в практиці сучасного менеджменту, характеризуються різноманітністю (рис.5.3.3).

Так, матеріальна мотивація в компанії сьогодні — це не тільки виплата премій за результатами роботи. Все частіше успішні організації оплачують своїм співробітникам медичні страхові поліси, абонементи в спортивні клуби, компенсують витрати на проїзд до місця роботи або запезпечують корпоративним транспортом; надають і оплачують додаткові відпустки; доплати до пенсійних виплат.

— Прозорість і доступність інформації. Працівники мають бути ознайомлені з тим, що відбувається в компанії: досягнення, цілі, плани. Це створює позитивний фон для мотивації, співробітник бачить результати загальних дій і може оцінити свій внесок у загальний



Рис. 5.3.3. Елементи мотивації персоналу в організації

успіх компанії. Також кожен працівник має мати чітко поставлені індивідуальні завдання, розуміти, як їх можна досягнути і за якою методикою будуть оцінені результати.

— Позитивний підхід. Мотиваційна система має бути орієнтованою на позитивні результати і досягнення. Співробітникам потрібно надавати можливість відчувати себе успішними і цінними для компанії.

— Винагорода за успіх. Система мотивації має бути вибудована на основі критеріїв і пов'язана з конкретними досягненнями працівника.

— Проактивність. Мотиваційна система має стимулювати персонал до проактивної діяльності, працівники повинні відчувати, що компанія цінує їх ідеї і креативні пропозиції.

— Гнучкість. Мотиваційна модель має бути адаптивною і гнучкою до змін, які відбуваються в організації. Наприклад, якщо компанія змінює свою стратегію розвитку, має бути змінені під неї і елементи технології мотивації.

— Ефективні технології мотивації персоналу в сучасній практиці управління є невід'ємною складовою успіху.

На особливу увагу заслуговують технології розвитку персоналу. Персонал (згідно із сучасними концепціями менеджменту — людський капітал) є єдиним ресурсом в організації, який у процесі виробництва здатен до розвитку. Виходячи із цього, сучасні технології розвитку персоналу мають бути спрямовані в організації на формування нових знань, умінь та професійних компетентностей. Інвестиції в людський капітал потребують фінансових витрат, а процедури розвитку персоналу повинні враховувати весь накопичений досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств. У світовій практиці нагромаджено величезний арсенал методів і форм формування професійних компетенцій працівників.

Розвиток персоналу повинен забезпечувати не тільки досягнення цілей організації, а й забезпечувати можливість побудови особистісної траєкторії розвитку працівників. Ефективна технологія розвитку персоналу в організації передбачає формування системи безперервної освіти, застосування інноваційних технологій та створення умов для внутрішньої конкуренції між співробітниками.

На рис 5.3.4. представлені основні елементи формування ефективної системи розвитку персоналу в сучасній організації.

Важливою складовою в системі управління персоналом є його оцінка. Сучасна наука розробила широкий спектр методів, які можна використовувати в цьому процесі. Використання того чи іншого методу обумовлюється, як правило, специфікою галузі, робочого місця тощо. При цьому варто зауважити, що оцінка персоналу — це складна в методич-

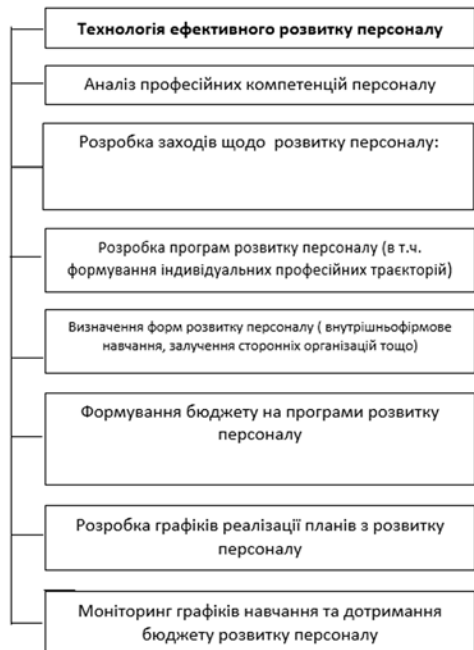


Рис. 5.3.4.
Алгоритм використання технології розвитку персоналу в організації

ному плані управлінська проблема. Незважаючи на різноманітність методів, не існує чітких методик, які б дозволяли вирішувати весь комплекс завдань, що ставляться до оцінки персоналу.

Для того, щоб процедура оцінки персоналу була ефективною, насамперед необхідно сформулювати цілі і задачі оцінювання. Важливими є також питання визначення критеріїв і методів оцінки. Для забезпечення дієвості технології оцінювання необхідно забезпечити її мотиваційний характер. Проте дуже часто у практиці вітчизняних підприємств ще зустрічаються явища несистематичності та нерегулярності, орієнтація на спрощені процедури оцінки, відсутності зворотного зв'язку менеджерів з персоналом. Результати оцінки мають бути детально, тактовно і чесно обговорені з працівником, який підлягав оцінюванню. Надзвичайно важливим є також доведення до колективу загальних результатів оцінювання. Співробітники повинні

бути обізнані про те, чи досягнуті контрольні показники.

Також для ефективного управління персоналом необхідно проводити оцінку лояльності. Визначивши рівень лояльності, необхідно розробити програму підвищення лояльності співробітників. Фахівці служби управління персоналом разом з лінійними менеджерами повинні постійно працювати над удосконаленням процедури оцінки персоналу.

Для забезпечення ефективності процедури оцінки персоналу варто дотримуватись алгоритму, наведеного на рис 5.3.5.



Рис 5.3.5.

Складові ефективної технології оцінки персоналу



Рис. 5.3.6. Технологія ефективного контролю роботи персоналу

Ефективність роботи підприємства в значній мірі залежить також і від процесів контролю роботи персоналу. Процедура ефективного контролю працівників повинна відповідати пріоритетам орієнтації на результат, гнучкості, простоти, економічності. Застосування процедури контролю персоналу має попереджати назріваючі проблеми до того, як вони набудуть ознак кризи. Етапи проведення контролю представлені на рис. 5.3.6.

5.4. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Системи управління персоналом організацій вибудовуються під впливом концепцій розвитку світу. Так, досить довго компанії жили в стані в SPOD-світу (англ. steady(S) — стійкий, predictable (P) К передбачуваний, ordinary (O) — простий і definite (D) — визначений. Таким було середовище функціонування організацій в індустріальній економіці, і система управління персоналом вибудовувалась відповідно до тих умов.

Стрімкий розвиток технологій призвів до формування VUCA-світу (англ. volatility (V) — непостійність, uncertainty (U) — невизначеність, complexity (C) — складність, ambiguity (A) — неоднозначність), але за останні роки (пандемія, російсько-українська

війна, війна в Ізраїлі) середовище змінилося настільки, що для його пояснення знадобилася нова термінологія. Концепція VUCA дуже швидко застаріла і почала описувати те, що віддаляє нас від реальності. Так виникла модель BANI (англ. brittle (B) — крихкість, anxious (A) — занепокоєння, non-linear (N) — нелінійність, incomprehensible (I) — незбагненність). Що це означає для розуміння ролі людського ресурсу в середині компанії? Насамперед зміну парадигми розуміння співробітників як ресурсу організації

В умовах невизначеності, крихкості і нелінійності керівникам необхідні не тільки знання, вміння та навички підлеглих, які використовувалися в індустріальній економіці та VUCA світі, а й компетенції, які дозволяють менеджменту організації вирішувати нелінійні завдання, швидко приймати рішення, демонструвати клієнтоорієнтованість. У цьому контексті маємо говорити про людський капітал.

У процесі управління людським капіталом використовується безліч організаційних інструментів, які дозволяють компанії ефективно застосувати досвід співробітника від наставництва до реалізації внутрішніх проєктів розвитку. Значним чинником впливу на розвиток управління людським капіталом стала зміна поколінь на ринку праці, зокрема вихід на ринок покоління Z. Представники цього покоління створюють абсолютно нові запити до роботодавців, інакше оцінюють важливість умов виробничого середовища, дотримання балансу робочого та особистого часу, кар'єрного зростання.

Важливою є ще одна характеристика покоління Z — інтерес до сучасного екологічного порядку. Представники покоління Z звертають увагу, як роботодавець бере участь у екологічних програмах, що робить для довкілля. При цьому важливо відзначити і трансформацію самого поняття «довкілля»: тепер до нього відносять не лише питання екології, а й міжкультурні комунікації та формування культурного середовища, географічне оточення, бізнес-середовище та комфортні умови роботи в середині компанії.

За останні кілька років багато компаній почали перебудовувати системи управління і включати в організаційну практику елементи ESG-повідстки. ESG — аббревіатура від environmental, social, governance (навколишнє середовище, суспільство, управління). Це стандарт, який береться до уваги під час прийняття управлінських рішень щодо результатів їх впливу на екологію та суспільство. Стандарти

ESG — це критерії, за якими оцінюється, наскільки успішно компанія просувається у досягненні цілей сталого розвитку.

Оцінюючи значення HR-департаменту для реалізації концепції сталого розвитку, важливо відзначити, що HR-департамент може сприяти реалізації ESG-повідстки в організації через:

1) просування в середині компанії (внутрішні комунікації, навчання та розвиток персоналу, розвиток відповідної корпоративної культури (навчальної, екологічної тощо);

2) розвиток корпоративного управління та соціальної сфери, тобто реалізація ESG-стратегії та контроль досягнення індикаторів (дотримання трудового законодавства, оплата праці працівників на рівні середньої зарплати по регіону/галузі, дотримання балансу робочого та особистого часу, усунення претензій, які можуть виникнути у третьої сторони, тобто у людей, яких стратегія побічно торкається (членів родини працівників тощо).

У сфері корпоративного управління показники, що найчастіше використовуються, також торкаються сфери інтересів HR в середині компанії (ступінь відкритості звітності компанії, частка жінок у системі управління тощо). Також важливою є роль HR-департаменту у розвитку індикаторів, включених до нефінансової звітності підприємства.

Розглянемо на прикладі різних HR-процесів, як можна реалізувати розвиток людського капіталу в компанії на основі ESG-повідстки.

Підбір та адаптація. У цьому процесі важливу роль відіграє розвиток HR-бренду. Як уже зазначалося раніше, представники покоління Z уважно ставляться до сучасного екологічного порядку. Використання ESG-повідстки, безумовно, впливає на результативність процесу набору.

Реалізація проектів у галузі сталого розвитку підвищує мотивацію, лояльність та продуктивність співробітників за рахунок залученості та кращих умов праці. Залучення нових співробітників у проекти сталого розвитку суттєво підвищує мотивацію пройти випробувальний термін та продовжити роботу в компанії. Для покоління Z важливий контекст, і через порядок денний сталого розвитку HR-департамент забезпечує цю частину мотиваційного наповнення програми адаптації. Також у процесі набору і відбору персоналу компанія має демонструвати гендерну рівність під час закриття вакансій, дотримання прав людини тощо.

Навчання та розвиток. Серед соціальних критеріїв ESG-повідстки велика увага приділяється професійному розвитку, що є частиною нефінансової звітності, в цій частині має значення реалізація спеціальних навчальних програм (наприклад у галузі управлінських комунікацій), кількість проведених навчальних програм необхідної спрямованості, кількість навчених співробітників. Також у рамках нефінансової звітності враховується технічна складова процесу навчання: його відповідність ESG-принципам, вимоги до офісного обладнання та техніки (наприклад у рамках підрахунку вуглецевого сліду) тощо.

Безпека на робочому місці. Безпека працівників є важливим аспектом сталого розвитку. HR-департамент не завжди відповідає за цей напрямок, все залежить від організаційного дизайну управлінської структури. В рамках цього бізнес-процесу HR-департамент здійснює прогнозування та моніторинг ризиків, вживає заходів для запобігання нещасним випадкам, навчає роботодавців та працівників підтримки безпеки робочого середовища та реалізує проекти в галузі запобігання ризикам (наприклад через корпоративний мобільний додаток).

Система оплати праці та преміювання. Цей бізнес-процес є традиційною сферою відповідальності HR-департаменту. Серед основних складових варто виокремити рівну і справедливу винагороду за однаковий обсяг та якість роботи (розробка та імплементація преміальної матриці), формування рівня винагороди в компанії на рівні середньо-регіональної її (тобто конкурентоспроможність системи оплати праці), розробка системи пільг та компенсацій, які пропонує компанія.

Корпоративне управління. HR-департамент створює пакет корпоративних підходів, процедур та форм. Робота в цій галузі також ведеться у двох напрямках. З одного боку, HR-департамент складає власний пакет регламентів з усіх напрямків діяльності в галузі управління людським капіталом. З іншого боку, у середині HR-департаменту реалізується функція організаційного проектування та підтримки процесу регламентації роботи в компанії загалом. HR-менеджер є носієм методології роботи проектних груп із залученням керівників для реалізації цієї функції. У зв'язку з цим HR-менеджерів та керівництво компанії необхідно навчати складання регламентів підрозділу, роботи з шаблонами регламентів. Ця інформація у тому чи іншому вигляді включається до нефінансової звітності.

Надання компаніїю нефінансової звітності. При реалізації стратегії сталого розвитку та включення показників ESG-повідстки до звітності змінюється система показників HR-контролінгу. HR-департаменти надають майже третину інформації до нефінансових звітів компаній.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах спирається на нові підходи до людського ресурсу, що розглядається як капітал — люди є найціннішим ресурсом організації та створюють її конкурентну перевагу. Управління людьми — сфера керівництва, найбільше пов'язана з питаннями культури та цінностей, мотивація персоналу — важливий інструмент управління, посилення почуття приналежності до організації у співробітників — суттєвий фактор підвищення результативності їхньої роботи, навчання та розвиток — ключові аспекти роботи з персоналом.

Отже, , щонайменше 5 із 17 цілей сталого розвитку ООН безпосередньо пов'язані з діяльністю HR-департаменту. Серед них гендерна рівність, гідна робота та економічне зростання, зменшення нерівності, відповідальне споживання та виробництво, мир, правосуддя та інші ефективні інститути.

Демографічні проблеми в усьому світі, вихід на ринок праці мільйонерів та покоління Z, які інакше ідентифікують себе як працівників та висувають нові вимоги до роботодавців, цінність компетенцій для результативності роботи компаній — все це викликає необхідність стратегічного підходу до розвитку людського потенціалу та розуміння людей в організації як людського капіталу, а не ресурсу. Сучасне бізнес-середовище вимагає надзвичайної гнучкості та креативності в управлінні, інакше компанія не може бути результативною та ефективною.

Серед сучасних трендів HR-сфери варто виділити також все більш зростаючу роль штучного інтелекту (ШІ). Технологічні сили ШІ докорінно змінюють галузь управління персоналом, створюючи інтелектуальні процеси, завдяки яким значно спрощується робота HR-менеджерів. Нині фахівці кадрових служб з метою підвищення цінності організації можуть широко використовувати можливості ШІ.

Інтелектуалізація управління персоналом — це насамперед використання даних, аналітики та ШІ в управлінні людськими ресур-

сами для вдосконалення процесів прийняття рішень та оптимізації виробничого середовища. Це насамперед використання таких технологій, як машинне навчання, автоматизація рутинних завдань та прогнозування трендів.

Вибудовування процесів управління персоналом з використанням ШІ підвищує оперативність і точність усіх внутрішніх процесів.

Як ШІ змінює сферу HR. Щоб зрозуміти, як ШІ змінює HR-менеджмент, необхідно розібратися, як його можна використати в різних сферах управління людськими ресурсами. Успішні практики кращих вітчизняних і міжнародних компаній свідчать про те, що інтелектуальні системи вдосконалюють HR-процеси від моменту першої взаємодії потенційного кандидата з організацією і до постійного професійного розвитку співробітників.

Наведемо декілька прикладів цих технологій.

Аналітика персоналу. Тепер HR-фахівці можуть аналізувати дані, щоб прогнозувати результати і пропонувати корективи. Дані надають стратегічні інсайти щодо кадрових трендів і сприяють кращому прийняттю рішень в організаціях. У 2008 році внутрішня команда дослідників Google запустила ініціативу Project Oxygen, щоб визначити, які компетенції дозволяють менеджерам стати найкращими. На основі цього дослідження вони визначили поведінку, яка є спільною для найефективніших менеджерів, і включили її в програми розвитку менеджменту Google. Використовуючи дані таким чином, команда значно покращила управління в Google, включаючи такі важливі показники, як рівень задоволеності працівників, плинність кадрів і загальну результативність.

Підбір персоналу. HR-команди використовують інноваційні алгоритми для швидшого та легшого аналізу резюме, виокремлюючи найбільш підходящих кандидатів і навіть прогнозуючи їхній потенційний успіх в організації. При правильному управлінні цей тип автоматизації прискорює процес найму та мінімізує упередженість. У якості прикладу можна навести HireVue — платформу для проведення відеоінтерв'ю на вимогу. Вона відбирає кандидатів за допомогою ШІ, оцінює їхні відеоінтерв'ю, а потім прогнозує ефективність їхньої роботи та відповідність культурі компанії. Алгоритм оцінює сотні точок даних, включаючи мову і вираз обличчя, тому HR-команди

можуть швидко визначити кандидатів із високим потенціалом. Такі технології, як HireVue, здатні мінімізувати людську упередженість на початковому етапі відбору.

Адаптація. Платформи на основі ШІ можуть надавати персоналізовані орієнтації новим працівникам, що зменшує навантаження на HR-команди. Компанії, на кшталт IBM, використовують HR-платформи зі штучним інтелектом, такі як Watson, для надання персоналізованого досвіду адаптації нових співробітників (оформлення документів, відповіді на питання і допомога в інтеграції в корпоративну культуру).

Моніторинг та управління результативністю. Традиційні щорічні оцінювання замінюються системами безперервного зворотного зв'язку, що підтримуються ШІ, завдяки чому компанії можуть створити більш індивідуальний підхід до розвитку співробітників. Тут можна згадати Betterworks — платформу для безперервного управління результативністю, яка допомагає компаніям створювати більш цілеспрямовану, підзвітну та згуртовану робочу силу. Інструмент підтримує такі функції, як постановка цілей, безперервне спілкування між менеджерами та працівниками, зворотний зв'язок від колег і відстеження прогресу в масштабах всієї організації.

Навчання та розвиток. Компанії також можуть створювати персоналізовані навчальні програми для співробітників, включаючи унікальні траєкторії навчання, засновані на індивідуальних показниках, інтересах і кар'єрних прагненнях.

Безпека та благополуччя. Інтелектуальні HR-відділи можуть навіть зробити робоче місце безпечнішим і поліпшити добробут співробітників. Дані та ШІ можна використовувати для моніторингу поведінкових моделей і рівня стресу, а також для створення безпечнішого та продуктивнішого робочого середовища, яке сприяє підвищенню задоволеності та залученості персоналу. Компанія Thrive Global використовує дані та ШІ для надання персоналізованих рекомендацій і заходів для покращення добробуту співробітників. За допомогою Thrive Global компанії можуть заохочувати працівників до здорового способу життя та знижувати рівень стресу, як наслідок, це дозволяє підвищити продуктивність праці.

Використання ШІ відкриває сьогодні великі можливості для HR-команд. Дані та ШІ здатні переосмислити операції, а технології

пропонують широкий спектр можливостей для підвищення ефективності та вдосконалення — але HR-технології не повинні впроваджуватися лише заради них самих. Справжня цінність даних і ШІ у світі HR полягає в їхньому стратегічному застосуванні для вдосконалення процесів, залишаючи людей у центрі уваги. Управління персоналом на основі даних і ШІ може принести величезну користь організації, але не варто забувати про «людський фактор» у HR. Технології повинні посилювати роботу HR-фахівців, а не затьмарювати їх. В арсеналі HR-менеджерів є безліч сучасних інструментів, які дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом. Вимоги до сучасних HR-технологій представлені на рис.5.4.1.



Рис. 5.4.1. Структурно-логічна схема ефективної HR-технології

Оцінюючи ефективність HR-технологій, необхідно враховувати їх економічну і соціальну складову. Основні показники ефективності HR-технологій представлені на рис.5.4.2.



Рис. 5.4.2. Соціально економічні показники ефективності управління персоналом організації

Одержати якісну оцінку ефективності HR-технологій можливо лише за умови використання системного підходу, який, зокрема, передбачає порівняння витрат на управлінські рішення щодо персоналу з отриманими результатами і аналізу, як це позначилося на ефективності всієї діяльності організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте проблеми менеджменту соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану.
2. Назвіть і дайте характеристику суб'єктам і рівням соціально-трудових відносин.
3. Опишіть еволюцію і генезис основних концепцій управління персоналом.
4. Що таке кадрова стратегія і яка її роль у досягненні цілей організації?
5. Опишіть роль кадрової служби в сучасній організації.
6. Назвіть основні підсистеми системи управління персоналом сучасної організації.
7. Сформулюйте характеристику основних інноваційних персонал-технологій.
8. Як розвиток цифрових технологій і штучного інтелекту вплинув на процес відбору персоналу в організацію?
9. Які сучасні тренди варто враховувати працівникам кадрових служб при розробці програм розвитку персоналу?
10. Охарактеризуйте основні напрями інвестицій у людський капітал сучасної організації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Яке з наведених тверджень щодо кадрової політики організації в широкому розумінні є правильним:*
 - а) сукупність практичних дій, організація діяльності персоналу в організації;
 - б) дотримання статей Трудового Кодексу України та відсутність дискримінації за віком, статтю різних категорій персоналу;
 - в) система встановлених правил і норм для працівників, яка відповідають стратегії підприємства;
 - г) аналіз складу, структури персоналу та прогнозування показників його розвитку.
2. *Які типи кадрової політики виділяють за ознакою залучення персоналу в організацію з власних чи зовнішніх джерел при наборі персоналу?*
 - а) превентивна та реактивна;
 - б) активна та пасивна;

- в) внутрішня та зовнішня;
- г) закрита та відкрита.

3. Яка основна мета кадрового планування?

- а) підбір персоналу відповідного професійного рівня;
- б) оптимізація тривалості робочого часу та розробка механізмів компенсації для працівників;
- в) забезпечення організації персоналом відповідної кількості та якості в будь-який період часу та визначення витрат на персонал;
- г) створення оптимальних умов праці та підвищення рівня матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу в організації.

4. Які відділи входять до департаменту управління кадрової служби великого виробничого підприємства?

- а) відділ розвитку персоналу, відділ персонал-маркетингу, відділ організації оплати праці, відділ наукової організації праці;
- б) відділ найму персоналу, відділ інформаційно-аналітичного забезпечення, відділ розвитку персоналу, сектор соціально-психологічних досліджень;
- в) відділ адаптації персоналу, сектор обліку персоналу, відділ організації оплати праці, відділ кадрових інновацій, сектор формування лояльності персоналу та кадрових інновацій;
- г) всі відповіді правильні.

5. Процес інвестування в людський капітал передбачає такі заходи:

- а) витрати на модернізацію обладнання підприємства;
- б) витрати підприємства, що спрямовані на виплату соціальної допомоги;
- в) витрати, понесені підприємством на виплати у зв'язку з фінансуванням тимчасової непрацездатності працівників;
- г) інвестиції, спрямовані на підвищення професійних компетенцій і розвитку персоналу.

6. Суб'єктами соціально-трудова відносин у ринковій економіці є:

- а) працівник, роботодавець, держава;
- б) державні органи влади та місцевого самоврядування;

- в) фізичні і юридичні особи;
- г) всі відповіді правильні.

7. Який документ на рівні організації регламентує процеси соціального партнерства?

- а) трудовий договір;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) колективний договір;
- г) трудовий контракт.

8. За допомогою якого показника можна оцінити рівень стабільності трудового колективу?

- а) рівень трудової дисципліни;
- б) рівень згуртованості;
- в) індекс лояльності персоналу;
- г) коефіцієнт плинності кадрів.

9. Взаємодія та співпраця найманих працівників (або їх представницьких органів), роботодавців (їх об'єднань), держави (органів державної влади та місцевого самоврядування), метою якої є регулювання взаємовідносин «найманий працівник — роботодавець» У процесі праці — це:

- а) організаційно-правові відносини;
- б) трудові відносини;
- в) соціально-економічні відносини;
- г) соціально-трудова відносини.

10. Механізм врегулювання соціально-трудова конфліктів та досягнення узгодження інтересів між найманими працівниками і роботодавцями шляхом укладання договору між ними — це:

- а) субсидарність;
- б) патерналізм;
- в) дискримінація;
- г) соціальне партнерство.

11. Суб'єктами соціально-трудових відносин на різних рівнях управління виступають:

- а) наймані працівники та роботодавці;
- б) держава та органи місцевого самоврядування;
- в) об'єднання роботодавців;
- г) всі відповіді правильні.

12. Штатний розпис організації — це:

- а) загальнодержавний нормативний документ, де визначено перелік усіх посад, які є в цій організації у відповідності до Державного класифікатора посад службовців із зазначенням суми посадових окладів;
- б) внутрішній документ організації, де вказано перелік усіх посад в організації відповідно до їх назви у Державному класифікаторі професій; чисельність працівників на кожній посаді, розміри місячних посадових окладів, надбавок та загальний річний фонд оплати праці;
- в) перелік усіх кваліфікаційних груп персоналу підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

13. Особа, яка уклала трудовий договір і виконує певну роботу в організації відповідно до умов, визначених трудовим договором, виходячи із своїх професійних компетентностей, називається:

- а) посередник;
- б) роботодавець;
- в) найманий працівник;
- г) керівник організації.

14. До внутрішніх джерел набору персоналу відноситься :

- а) оголошення про вакансії в середині організації;
- б) пропозиція співробітникам запрошувати своїх родичів і друзів;
- в) оголошення конкурсу на заміщення посади для співробітників підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

15. Частина населення, що має необхідні фізичні характеристики, здоров'я, освіти, кваліфікацію, професійні знання та компетенції для виконання роботи в економіці — це:

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;
- в) персонал;
- г) кадри.

16. Постійний склад штатних кваліфікованих працівників організації, які мають відповідний рівень освіти, володіють спеціальними знаннями і професійними навичками — це:

- а) кадри;
- б) персонал;
- в) трудові ресурси;
- г) робоча сила.

17. Як змінювались концепції розвитку світу?

- а) SPOD-світ, VUCA-світ, BANI —світ;
- б) VUCA-світ, SPOD-світ, BANI —світ;
- в) BANI —світ, VUCA-світ, SPOD-світ;
- г) немає правильної відповіді.

18. Кваліфікаційні вимоги до конкретного працівника в організації визначаються:

- а) в посадовій інструкції;
- б) в тарифно-кваліфікаційному довіднику;
- в) в колективному договорі;
- г) в статуті підприємства.

19. Угода, що регулює трудові відносини й укладається між працівниками та власником підприємства (або уповноваженою ним особою) — це:

- а) колективний договір;
- б) соціальний договір;
- в) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- г) немає правильної відповіді.

20. В еволюції розвитку управління персоналом можна виділити таку послідовність концепцій:

- а) управління людиною, трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами;
- б) управління персоналом, управління кадрами, менеджмент персоналу, управління людиною;
- в) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- г) управління кадрами, управління персоналом, управління людським капіталом.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	в	6	а	11	г	16	а
2	г	7	а	12	б	17	а
3	в	8	г	13	г	18	а
4	г	9	г	14	б	19	а
5	г	10	г	15	б	20	г

ТЕМА 6

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.1. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Маркетинг — особлива концепція ринку, важлива складова системи менеджменту організації, за допомогою якої забезпечується належне управління виробництвом та збутом продукції (товарів, послуг). Інструменти і технології маркетингу активно використовуються для виявлення та залучення в бізнес-процеси внутрішніх і зовнішніх резервів, формування інформаційного кейсу про ринкове середовище і, на цій основі, досягнення цілей розвитку організації. У цьому ключі маркетинг варто розглядати як процес, який особливим чином пов'язаний зі сферою менеджменту, що підкреслює його непересічне загальносупільне значення.

Сучасний маркетинг є необхідним для усіх галузей економіки. Це пов'язано з тим, що застосування маркетингових інструментів впливає на якість, асортимент, просування виготовленої продукції та доведення її до кінцевого споживача, а також на розробку і прийняття управлінських рішень. В умовах зростаючої конкуренції важливого значення набуває питання формування організацією конкурентних переваг, що вбачається можливим через маркетингові дослідження вимог та уподобань реальних і потенційних покупців, систематизацію споживчих запитів і забезпечення виробником відповідної унікальності, що сприятиме формуванню лояльного до нього клієнта, на якого й спрямовуватимуться маркетингові зусилля й управлінські рішення¹.

Для обґрунтування сутності маркетингового менеджменту слід розглянути поняття «маркетинг». Нині існує значна кількість ви-

¹ *Маркетингова діяльність підприємства: навч. посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. С. 12—13.*

значень маркетингу та змістовного наповнення його концепцій, і у кожному з них відображається індивідуальний підхід щодо використання маркетингових важелів для досягнення цілей розвитку організації. У наукових і публіцистичних джерелах науковий дискурс щодо тлумачення сутності маркетингу істотними суперечностями не відзначається, адже в основі інтерпретації завжди присутні два ключові аспекти — 1) споживач (потреби споживача) та 2) обмін (умови обміну).

Етимологія становлення маркетингу свідчить про виникнення його концепції наприкінці XIX — поч. XX ст. у США. В цей період фіксуються перші спроби акцентування уваги на необхідності орієнтації на споживача. Однак є припущення, що перша згадка про концепцію маркетингу має місце ще в роботах А. Сміта у XVII ст., у яких наголошується на доцільності фокусування уваги бізнесу на потребах споживача. У вітчизняному освітньому та бізнесовому просторі про маркетинг йдеться лише з другої половини 1980-х рр.

Економічний зміст маркетингу практично завжди ототожнюється з поняттям ринку або управління ним у процесі взаємодії його учасників для задоволення потреб споживачів у відповідних благах. Найбільш вживаним і простим для сприйняття вважається визначення засновника наукової школи маркетингу Ф. Котлера, який трактує маркетинг як «вид людської діяльності, направлений на задоволення потреб за допомогою обміну»².

Американська асоціація маркетингу трактує це поняття як «діяльність, сукупність інститутів і процесів, що забезпечують створення, інформування, доставку і обмін пропозицій, мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому»³. У Новому словнику іншомовних слів представлено таке визначення: «маркетинг — організація виробництва та збуту продукції на основі результатів інтенсивного вивчення і прогнозування попиту, цін, широкого використання реклами й стимулювання виробництва, застосування сучасних способів зберігання і транспортування товарів, технічно-

² Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*. Україна. Вид-во: «Науковий світ». 2023. С. 216.

³ Попова Н. В. *Маркетинг: підручник*. Харків: Вид-во «В деле», 2016. С. 11.

го та іншого обслуговування споживачів»⁴. Також маркетинг часто розглядається як система економічних відносин, що сформувалася на ринку між продавцями товару та покупцями, спрямована на задоволення потреб як споживачів, так й суспільства в цілому⁵. Такий підхід пояснюється тим, що маркетинг — це можливість для товаровиробників знайти споживчу потребу і задовольнити її, а для споживача — отримати максимальну користь від товару.

Сучасна дослідниця С. Гаркавенко розглядає маркетинг за триєдиним підходом: як самостійний вид підприємницької діяльності; як функцію управління; як сучасне бачення філософії бізнесу⁶. Професор І. Кравчук розглядає маркетинг не тільки як наукову категорію у теорії ринку, а й ресурс підприємства, який має технологічні прояви, виміри, ознаки для здійснення моніторингу та оцінки, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств, в яких становлення маркетингу перебуває на початковій стадії розвитку. Маркетинг підприємства лежить у центрі ринкового середовища, має із ним реверсивний зв'язок (взаємовплив з інституціями та інститутами), забезпечує постійний рух товарів на ринку (фактом їх виробництва й постачання), що, у свою чергу, сприяє їх безперервному обігу — попит задовольняється пропозицією й потребує нових пропозицій⁷.

За іншим визначенням «маркетинг — це інтегрована, орієнтована на споживача і прибуток філософія бізнесу, або науково обґрунтований проєкт організації маркетингової діяльності, який ґрунтується на конкретній керівній ідеї, ефективній стратегії, оперативному інструментарії здійснення маркетингової діяльності для досягнення результатів»⁸.

В умовах ринкових відносин маркетинг розглядається, виходячи з трьох основних постулатів:

⁴ Новий словник інішомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. С. 367.

⁵ Вказана праця [1, С.9].

⁶ Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів*. Київ: Лібра, 2004. С. 14.

⁷ Вказана праця [1, С.216—217].

⁸ Луцій К. М. *Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки*. *Наук. вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2015. № 5. С. 90.

- 1) маркетинг як принцип: орієнтація на споживача (спрямування всіх зусиль і рішень організації на задоволення потреб, що виникають на ринку);
- 2) маркетинг як засіб: спеціальні прийоми маркетингу (координація використання інструментів впливу на ринок для створення бажаних позицій організації та її переваг перед конкурентами);
- 3) маркетинг як метод: маркетингові дослідження (систематичний пошук рішень з використанням сучасних соціологічних і технічних засобів)⁹.

Відтак *маркетинг* — це багатоаспектне поняття, яке включає а) комплекс конкретних принципів і дій; б) нову філософію менеджменту, орієнтовану не лише на вивчення та задоволення потреб ринкових суб'єктів господарювання, але й володіння маркетинговими технологіями, інструментами, методиками та прийомами, здатними зміцнити позиції підприємства на ринку.

Метою маркетингу є вивчення цільового ринку, його потреб (реальних і потенційних) та повноцінне їх задоволення.

Предметом маркетингу є економічні взаємовідносини між споживачем і продавцем, зміст яких передбачає «змагання» агентів ринку за прихильність споживача, пропонуючи йому найкращі товари чи послуги з найкращими властивостями і характеристиками.

В умовах ринкової конкуренції споживач є базовим *об'єктом* маркетингу, оскільки він своїм вибором обґрунтовує уподобання стосовно товару, підприємства або бренду. У зв'язку з цим організації важливо не лише вийти на ринок і зайняти відповідну ринкову нішу, але й сформувати імідж виробника якісного товару, стійкий образ, що допоможе їй надалі втримати свого цільового споживача¹⁰.

В сучасних умовах будь-яка організація не спроможна функціонувати відокремлено, ізольовано від зовнішнього світу. Маркетингова діяльність при цьому виступає творчим процесом, завданням якого є пропозиція ринку товарів і послуг, оцінка та задоволення потреб споживачів. За допомогою цієї діяльності координуються виробничі можливості підприємств і реалізація товарів, а також визначається

⁹ Григорчук Т. Дистанційний курс маркетингу. URL: <http://surl.li/japrt>. (дата звернення: 23.03.2023).

¹⁰ Вказана праця [1, С.10].

послідовність дій щодо доведення товару до кінцевого споживача. Тобто прослідковується концептуальна основа реалізації системи маркетингового менеджменту. На цей процес постійно впливають фактори, що утворюють маркетингове середовище, яке поділяється на внутрішнє (мікро-) та зовнішнє (макросередовище).

Маркетингове середовище — це сукупність різних суб'єктів і сил, які, діючи за межами суб'єкта бізнесу, впливають на можливості встановлювати та підтримувати стосунки ділового співробітництва з цільовими споживачами.

Маркетингове макросередовище формують економічні, суспільні і природні умови, що діють у глобальному оточенні. До нього відносяться фактори, управляти якими безпосередньо організація не може, однак які впливають на її маркетингову діяльність. Тому важливо простежувати всі зміни, які відбуваються у макросередовищі, та вчасно до них адаптуватися. До таких факторів належать економічні, політичні, правові, технологічні, соціальні, культурні, природні та географічні.

Маркетингове мікросередовище — це та частина середовища, яка є платформою для функціонування суб'єкта бізнесу. Фактори мікросередовища (безпосередньо підприємство, постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії тощо) вважають відносно контрольованими і підприємству рекомендується постійно здійснювати їх моніторинг і оперативний контроль.

Система поглядів на будь-яке явище чи процес узагальнюється у відповідних концепціях. Еволюція наукових концепцій маркетингу за своєю суттю є відображенням тенденцій розвитку економіки у напрямі становлення ринкових відносин та зміни економічного устрою суспільства в цілому. Зміст та орієнтація концепцій маркетингу варіюють під впливом різноманітних соціально-економічних та інституційних трансформацій, а зміщення акцентів залежить від низки суперечливих факторів.

Нині існує шість *концепцій маркетингу*: виробнича, товарна, збутова, маркетингова, соціально-етичного маркетингу і маркетингу відносин. Ці концепції є загальноновизнаними і вважаються класичними в теорії маркетингу. Водночас активний розвиток цивілізації на тлі глобальної соціально-економічної трансформації зумовили становлення нових концепцій, цільова спрямованість яких залежить від

актуальної мети (потреби) суспільного зростання (функціональні концепції (екологічна, інноваційна, територіальна, сталого розвитку тощо), концепція холістичного маркетингу, латерального маркетингу тощо). Нові концепції маркетингу переважно є доповненням уже існуючих у частині виокремлення сфери прикладання маркетингових зусиль та прийняття управлінських рішень.

Результати узагальнення світового досвіду становлення маркетингу вказують на те, що концепція маркетингу еволюціонувала з орієнтації виключно на виробництво і збут продукції до орієнтації на максимальне задоволення економічних інтересів окремого споживача, вибудовування з ним довгострокових і взаємовигідних відносин і, на цій основі, забезпечення зростаючих потреб суспільства в цілому. Тобто домінувальна концепція розвивалася пропорційно зміні економічного устрою суспільства (табл. 6.1.1).

Таблиця 6.1.1

Базові концепції маркетингу (за С. Гаркавенко та ін.¹¹)

Концепція	Відправна точка	Принципи	Інструментарій
Виробнича концепція	Виробництво	Орієнтація на товари, що продаються за доступними цінами (перевищення пропозиції над попитом)	Зниження собівартості і ціни, підвищення продуктивності праці й обсягів виробництва
Товарна концепція	Виробництво	Орієнтація на виробництво якісних товарів	Удосконалення властивостей товару, модернізація товарних ліній, надання супутніх послуг
Збутова концепція	Збут	Агресивна політика продажів, інтенсивний розвиток збутової мережі	Оптимізація системи розподілу, заходи СТИЗ

¹¹ Вказана праця [6, С. 10].

Продовження таблиці 6.1.1

Концепція	Відправна точка	Принципи	Інструментарій
Традиційна маркетингова (ринкова) концепція	Задоволення потреб споживача, прибуток виробника	Ідентифікація потреб цільових ринків і задоволення потреб споживачів ефективнішими способами, ніж конкуренти	Інструменти стратегічного маркетингу, інтегрований маркетинг, інтенсифікація комерційних зусиль
Концепція соціально-відповідального (етичного) маркетингу	Задоволення потреб споживача, прибуток виробника, інтереси суспільства	Збільшення обсягів виробництва з урахуванням потреб споживачів і вимог суспільства	Комплекс маркетингу, дослідження соціальних та екологічних наслідків виробництва й споживання
Концепція маркетингу стосунків (взаємодії), Партнерський маркетинг	Формування довгострокових стосунків зі споживачами	Виробництво товарів і послуг, що задовольняють споживачів і бізнес-партнерів	Методи координації, інтеграції, комплекс маркетингу

Узагальнюючи еволюційні особливості розвитку концепції маркетингу, зазначимо, що *виробнича концепція* виникла за відносно обмеженої ринкової пропозиції товарів у ситуації «пропозиція породжує попит».

Для *товарної концепції* характерний надлишок товарної пропозиції за низького рівня ринкового попиту. Першочерговою у той період вважалася нецінова конкуренція за рахунок підвищення якості товарів, надання супутніх послуг тощо.

Збутова концепція маркетингу (концепція інтенсифікації комерційних зусиль) з'явилася на тлі посилення конкурентної боротьби за споживача та орієнтації на максимізацію прибутку. Вона ґрунтувалася на інтенсифікації комерційних зусиль виробника за допомогою розширення можливостей просування продукції, ак-

тивізації рекламних заходів, формування ефективної логістичної системи тощо.

Слід зазначити, що усі три згадані вище концепції відзначаються швидше фрагментарністю, ніж системним характером, оскільки за їх використання переважно не враховуються фактори зовнішнього маркетингового середовища, а маркетинг розглядається лише як одна із функцій системи менеджменту. Як наслідок, нівелюється можливість своєчасного професійного корегування управлінських стратегій, що часто призводило до зниження ефективності функціонування не лише організацій у цілому, а й усіх інших (окремих) соціально-економічних систем, тобто сукупності ресурсів та економічних суб'єктів, які за системним принципом структурно утворюють єдине ціле, а також є взаємопов'язаними і взаємодіють між собою у сфері виробництва, споживання, обміну та розподілу.

Стрімкий розвиток НТП значно загострив протиріччя між зростаючими можливостями виробництва (пропозицією) та відносно обмеженими можливостями ринкового попиту (збутом). На зміну концепції інтенсифікації комерційних зусиль прийшла *традиційна (ринкова) концепція* маркетингу, за якої увагу виробника зміщено у бік ґрунтовного вивчення потреб споживача та отримання прибутку лише шляхом їх задоволення. Гарантією успіху такого підходу слід вважати, з одного боку, підвищення якості життя громадян, що, відповідно, сприяло зростанню потреб споживачів, з іншого — пристосування виробників до змін ринку за допомогою професійного маркетингу¹². Це призвело до того, що:

- а) маркетинг почав виконувати контролювальну функцію;
- б) маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз стали ключовими інструментами у загальній системі менеджменту;
- в) споживач став центральною фігурою, інтересам якого підкорялася вся виробнича система¹³.

Особливої уваги потребує *концепція соціально-відповідального маркетингу*, яка ґрунтується на зрівноваженості трьох ключових факторів: прибутку виробника, рівня задоволення потреб споживача

¹² Вказана праця [6, С.10].

¹³ Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Наук. вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2015. № 5. С. 92.

ців та інтересів суспільства. Очевидно, що передумовою її виникнення є загострення глобальних проблем людства в другій половині ХХ ст., коли стало зрозумілим, що збереження цивілізації прямо залежить від ощадливого використання ресурсів, які є вичерпними.

Загострення конкурентної боротьби за прихильність і лояльність споживачів, а також можливість утримання з ними довгострокових взаємовідносин, у т. ч. й за умови ведення соціально-орієнтованого бізнесу, призвело до становлення концепції маркетингу відносин. Ця концепція почала розвиватися в кінці ХХ ст. Вона ґрунтується на утриманні наявних споживачів, а не на залученні нових; розвитку відносин, що створюють додану вартість відносин співробітництва; гармонізації бізнес-процесів із забезпеченням цінності для споживача (технологія, управління, комунікації тощо)¹⁴.

Отже, маркетинг у системі менеджменту організації слід інтерпретувати у контексті його розуміння не лише як філософії бізнесу, але і як послідовної тривалої діяльності щодо вивчення ринку, бізнес-портфелю організації, конкурентного середовища, а також систематичного процесу розробки та впровадження управлінських рішень щодо застосування маркетингового інструментарію і, на цій основі, формування бренду й отримання суттєвих конкурентних переваг на цільовому ринку. Піднесення ролі маркетингу викликано превалюванням його концептуальних положень у формуванні механізму розвитку економічних систем на тлі активного впровадження ринкових важелів управління. Маркетингові зусилля спрямовуються не стільки на моніторинг внутрішнього середовища, скільки на пошук можливостей та інструментів адаптації бізнесу до зовнішніх умов господарювання на основі прийняття виважених управлінських рішень, що вказує на необхідність ідентифікації сутності, принципів, функцій і завдань маркетингового менеджменту. (підтягнути текст).

¹⁴ Болотна О. В. *Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Траекторія науки*. 2015. № 2—3. С. 28—33.

6.2. СУТЬ І ЗМІСТ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління маркетингом є одним із найважливіших інструментів впливу на результативність бізнесу. Менеджмент присутній в усіх сферах життя суспільства, і будь-яка організація має неабияку зацікавленість у ефективному управлінні маркетингом та пошуку якісно нового підходу до організації діяльності з позицій імплементації маркетингових імперативів стратегічного зростання.

Досліджуючи існуючі моделі бізнесу, слід враховувати відмінності між моделлю, в якій маркетинг розглядається тільки як одна з функцій управління, та іншою (сучасною, новою), де маркетинг впливає на цілісну систему прийняття управлінських рішень. Крім того, в умовах ринкових відносин маркетинг виокремився в окрему ланку в системі менеджменту, що зумовило його ідентифікацію як об'єкта організаційного управління. Результатом таких процесів є інтеграція маркетингу й менеджменту, що стало поштовхом для уведення в наукову термінологію поняття «маркетинговий менеджмент» («маркетинг-менеджмент», «маркет-менеджмент»). З практичної точки зору це стало основою для становлення якісно нового підходу до управління бізнес-процесами. Враховуючи зазначене, розроблення та застосування маркетингового менеджменту в організації вимагає чіткого розуміння його суті та змісту.

Становлення парадигми маркетингового менеджменту в його сучасному форматі відбулося у зв'язку з посиленням ролі маркетингу як дієвого інструмента стратегічного управління бізнес-процесами, що забезпечує ефективну стратегічну орієнтацію організації та ідентифікує її місце на конкурентному ринку. Маркетинговий менеджмент насамперед є одним із видів системи менеджменту як управління. Історичний контекст його становлення й розвитку, з позицій імплементації маркетингових інструментів в систему менеджменту, представлено на рис. 6.2.1. Відтак у своїй функціональній структурі маркетинговий менеджмент пройшов три етапи, які за своїм змістом близькі до етапів розвитку маркетингу і становлення його концепцій (див. п.6.1).

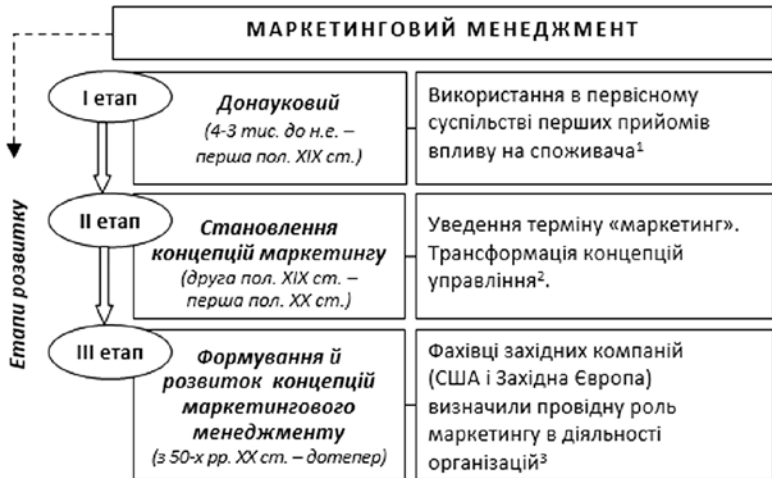


Рис. 6.2.1. Етапи розвитку маркетингового менеджменту (за О. Борисенко та ін.¹⁵)

Примітка:

¹ — з початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів (нині — упаковка, реклама, стимулювання продажу);

² — промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємництва в концепцію маркетингу. Уводиться термін «маркетинг», який вважався підпорядкованим виключно завданням виробництва, тобто до уваги бралися вимоги щодо масового виробництва, а не уподобання споживачів;

³ — посилення ролі маркетингу в організації.

Перший етап становлення маркетингового менеджменту характеризується ознаками зародження маркетингових підходів та функціональною схожістю його основних принципів з принципами сучасного маркетингу. Йдеться про придбання покупцями товарів, у яких є потреба; розширення асортименту тих товарів, яких потребує ринок; започаткування практики повернення коштів покупцеві за повернений ним товар тощо. Тобто потреба споживача поступово ставала важелем впливу на виробника.

¹⁵ *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. — К.: НАУ, 2022. С. 7.*

Другий етап становлення маркетингового менеджменту пов'язаний з розширенням кордонів маркетингу і його виходу за національні межі. Для цього етапу характерним стало широке застосування в менеджменті маркетингових інструментів і технологій, активізація механізмів просування товарів на ринках. У першій пол. ХХ ст. він набув поширення майже в усіх країнах з ринковою економікою. Поступово інструменти маркетингу стали основою для становлення концепцій управління маркетингом — виробничої, товарної, збутової, концепції традиційного маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу стосунків. Для цього етапу характерним є створення перших маркетингових організаційних управлінських структур (відділів та служб маркетингу тощо).

Третій етап — це рівень маркетингового менеджменту, для якого характерною є концепція холістичного (цілісного) маркетингу. Його основу становлять:

- *інтегрований маркетинг*, у рамках якого дослідження маркетингового менеджменту фокусуються на розробленні маркетингових заходів, інтегрованих у маркетингову програму (поєднання елементів *Marketing Mix*). Інтегрована маркетингова програма (ІМП) передбачає надання товарів або послуг, доступних за ціною, їх просування, формування ефективних каналів розподілу для визначеної цільової аудиторії;
- *внутрішній маркетинг*. Забезпечення відповідальності співробітників підприємства усіх ланок щодо формування й реалізації маркетингової політики. Внутрішній маркетинг при цьому є дворівневим процесом: перший рівень — включає маркетингові підрозділи, які, залежно від своїх цілей, виконують завдання безпосередньо для задоволення потреб клієнтів; другий — інші відділи бізнесу, робота яких також побудована на філософії маркетингу¹⁶.

Маркетинговий менеджмент з позицій його практичної спрямованості (застосування саме в практичній площині управління маркетинговою діяльністю) набув стрімкого розвитку в середині ХХ ст. і нині набув ознак сучасної моделі індивідуалізованого (персоніфікованого) маркетингу (табл. 6.2.1).

¹⁶ Вказана праця [15, С. 9].

Таблиця 6.2.1

**Розвиток маркетингового менеджменту: практична орієнтація
(за О. Борисенко та ін.¹⁷)**

Назва етапу	Період	Характеристика
Цикл життя	50-ті рр. XX ст.	Фокусування уваги на розробці та аналізуванні кривої життєвого циклу товару, проведенні сегментації ринку тощо. Уведено поняття «імідж фірми»
Ера зростання	60-ті рр. XX ст.	Підприємства почали розробляти комплекс маркетингу (4P) і поступово застосовувати концепцію маркетингу. Уведено поняття «стиль життя»
Ера витрат	70-ті рр. XX ст.	Маркетинг використовується у сфері послуг. Виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу
Ера диференціації	80-ті рр. XX ст.	Виникли поняття прямого маркетингу, локального маркетингу, глобального маркетингу, тактики та стратегії
Ера персоніфікації	90-ті рр. XX ст.	Упровадження таких понять, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення»

Нині існує значна кількість визначень маркетингового менеджменту і дотепер не існує єдиної його дефініції. Це поняття є відносно новим і малодослідженим, однак увага науковців до його змістового наповнення постійно зростає. Термін сформовано з двох слів, кожне з яких має власний зміст і охоплює низку ознак маркетингового менеджменту, присутність яких трансформується залежно від реальної ситуації в конкретній організації у певний період часу. Змістово маркетинговий менеджмент слід розглядати крізь призму управління діяльністю, функцією чи попитом.

Очевидно, що маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли систему управління в організації сформовано за принципами маркетингу. Йдеться про клієнтоорієнтований підхід, за якого системи маркетингу й менеджменту об'єднують усі зусилля для якісного за-

¹⁷ Там само [15, С. 9].

доволення потреб учасників обміну. Маркетинговий менеджмент не розглядає маркетинг і менеджмент роздільно, а навпаки — позиціонує їх як комплементарні поняття, які змістово формують значно ширше розуміння процесу управління маркетинговою діяльністю.

Часто визначення «маркетинговий менеджмент» та «управління маркетингом» розглядаються як синонімічні. Однак їх варто розмежовувати з огляду на характерні особливості та функціональне призначення. Л. Балабанова наголошує на значно ширшому контексті маркетингового менеджменту, аргументуючи це тим, що якщо управління маркетингом — одна із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент — це ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління усіма функціями та структурними підрозділами на основі маркетингу¹⁸.

Поширеними є такі визначення маркетингового менеджменту: сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію¹⁹; інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам, прийнятим у суспільстві, та дозволяє досягти оптимальної результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів²⁰; планомірна взаємодія на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту²¹; логічно побудована система управління, яка є основним типом системи менеджменту, спрямованої на досягнення цілей бізнесу та на задоволення потреб цільового ринку і досягнення його цілей, або

¹⁸ Балабанова Л. В., Балабанова І. В., Балабаниць А. В. *Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник.* — К.: Знання. — 654 с.

¹⁹ Райко Д.В., Лебедева Л.Е. *Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 1. С. 107—123.

²⁰ Кошова І.О. *Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія.* Київ : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

²¹ Пачева Н., Подзігун С. *Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка і суспільство.* 2022. Вип. 38. DOI: <http://surl.li/jesqj>. (дата звернення: 13.07.23).

цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства загалом і які ґрунтуються на принципах маркетингу²².

Отже, *маркетинговий менеджмент* — це економічний інструмент, застосовуючи який, суб'єкт бізнесу визначає траєкторію розвитку, управляє процесом розвитку, забезпечує імплементацію засад тактичного й стратегічного маркетингу, формує ринкову орієнтацію та спрямовує діяльність усіх структурних підрозділів на досягнення структурованих цілей і завдань розвитку.

Мета маркетингового менеджменту — маркетингова спрямованість управління, що уможливорює краще задоволення потреби завдяки обміну, отримання запланованого результату та досягнення стратегічних цілей. Маркетинговий менеджмент поєднує процеси планування, організації, мотивації та контролю саме маркетингової діяльності, що свідчить про іманентний характер і специфічність процесу управління маркетингом, а не управління взагалі.

Об'єктом маркетингового менеджменту виступають обсяг і структура попиту, а *предметом* — система взаємовідносин, що задає вектор управління в бік задоволення потреб споживачів за допомогою формування ланцюга «виробник—споживач», кожна компонента якого забезпечує збільшення цінностей для кінцевого споживача.

Узагальненим завданням маркетингового менеджменту є досягнення відчуття задоволення усіма сторонами обміну. Це можливо досягти через аналізування ринку, організацію, планування, мотивацію, реалізацію поставлених завдань, здійснення контролю та моніторингу виконання маркетингових заходів у площині прийняття управлінських рішень.

Деталізованими завданнями маркетингового менеджменту є такі:

- визначення місії організації, формулювання цілей, стратегічних напрямів діяльності, визначення її місця й ролі на ринку в цілому та на окремих сегментах;
- розроблення стратегії розвитку організації, ідентифікація ринків і стратегічних позицій;
- формування плану розроблення, виробництва та обслуговування виробничого процесу, його фінансового супроводження;

²² Вказана праця [15, С. 11—13].

- планування та здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій;
- формування та реалізація цінової політики та політики розподілу й просування товару;
- добір кваліфікованого персоналу;
- розроблення і реалізація заходів з підвищення ефективності управління маркетингом;
- організація збору, оброблення і аналізування маркетингової інформації тощо²³.

Відповідно до загальних цілей організації встановлюються довгострокові (3—5 років), середньострокові (1—3 роки), оперативні (до 1 року, щоквартальні, щомісячні) цілі. Існують дві групи цілей: 1) кількісні, що відображаються переважно в показниках ефективності (прибуток, рентабельність, обсяги продажу, частка ринку, її зростання та ін.); 2) якісні, що проявляються через орієнтацію діяльності організації на задоволення потреб споживача.

Функції маркетингового менеджменту аналогічні функціям загального процесу управління, якими є організація, планування, мотивація, контроль, аналіз результатів діяльності (рис. 6.2.2).

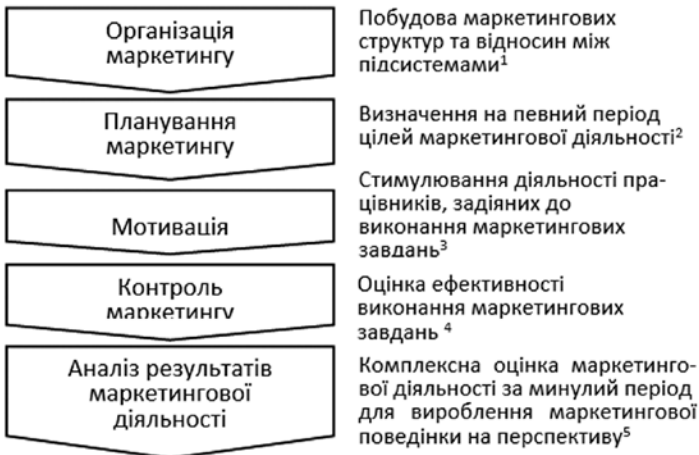


Рис. 6.2.2. Функції маркетингового менеджменту

²³ Вказана праця [1, С. 14].

- Примітка:*
- ¹ — розроблення організаційних структур маркетингу і їх приведення до умов маркетингового середовища, встановлення ієрархічної підпорядкованості; визначення змісту взаємовідносин служби маркетингу з іншими підрозділами; розрахунок чисельного складу працівників маркетингових підрозділів, визначення їх функцій, прав і відповідальності;
 - ² — планування маркетингової діяльності; розроблення маркетингових стратегій, планів та програм;
 - ³ — стимулювання власного персоналу та посередників;
 - ⁴ — систематизація статистичної інформації про виконання планових завдань; контроль присутності; контроль виконання річних планів; маркетинговий аудит; коригування завдань за результатами контролю;
 - ⁵ — аналізування макро- та мікросередовища організації, комплексу маркетингу, кон'юнктури ринку, ризиків; результативних показників маркетингової діяльності²⁴.

Інструментарій маркетингового менеджменту реалізується на засадах (та з незаперечним дотриманням) відповідних принципів, які можна поділити на дві групи:

- загальні (загальні для будь-якого типу системи управління);
- специфічні (характерні виключно для маркетингового менеджменту) (табл. 6.2.2).

Таблиця 6.2.2

Принципи маркетингового менеджменту²⁵

Принципи	Характеристика
Загальні	Організаційні: єдиноначальність; відповідність; правильний підбір і розстановка кадрів; гнучкість організаційних структур; забезпечення фідбеку; делегування повноважень. Забезпечувальні: системність; наукове обґрунтування управлінських рішень; спрямованість діяльності менеджерів на досягнення маркетингових результатів; ефективність; оптимальність; плановість.

²⁴ Вказана праця [1, С. 16—17].

²⁵ Вказана праця [1, С. 18].

Продовження таблиці 6.2.2

Принципи	Характеристика
Специфічні	Традиційні: орієнтація на повноцінне задоволення потреб споживачів з одночасним забезпеченням досягнення організацією поставлених маркетингових цілей, постійне вивчення ринку, його стану, запитів споживачів; формування ринкового попиту через проведення заходів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання збуту, PR тощо); спрямованість діяльності усіх підрозділів організації в ринкове русло. Принципи, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті: спрямованість маркетингового менеджменту на стратегічний маркетинговий успіх; ринкова переорієнтація; перехід від продажу товарів усім поспіль до перетворення в кращого постачальника для чітко визначених цільових ринків; поступовий перехід збутової діяльності на торгівлю онлайн

Прийняття управлінських рішень щодо здійснення маркетингових заходів потребує застосування відповідних *методів*, низка яких доводить доцільність кожного із них за конкретних умов. Методи маркетингового менеджменту узагальнено у табл. 6.2.3.

Таблиця 6.2.3

Методи маркетингового менеджменту²⁶

Методи	Характеристика
Економічні	Методи прямого економічного впливу (планування, програми, внутрішні економічні регулятори). Методи непрямого економічного регулювання (податки, пільги, умови кредитування, санкції, ціни, місцеві податки та збори тощо)
Організаційно-адміністративні	Накази, постанови, розпорядження, інструктування тощо

²⁶ Вказана праця [1, С. 18].

Продовження таблиці 6.2.3

Методи	Характеристика
Соціальні	Соціальне прогнозування (для оцінювання соціальних проблем служби маркетингу та можливостей їх розв'язання). Соціальне планування (розроблення заходів з підвищення якості життя працівників, їх кар'єрного просування тощо) Соціальне регулювання (колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету). Соціальне нормування (норми, які визначають поведінку працівників)

Отже, в умовах конкуренції маркетинговий менеджмент є визначальним фактором функціонування організації, забезпечення її економічних інтересів та формування імперативів стратегічного зростання. Тобто маркетинговий менеджмент поступово набув статусу незамінного атрибуту сприяння розвитку організації. Його функціональна складність визначається тим, що управлінські рішення зазнають постійних кон'юнктурних коливань, на них впливає комплекс економічних, політичних, психологічних і соціальних та інших чинників, що вимагає дотримання структурованого процесу маркетингового менеджменту.

6.3. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Змінність та непередбачуваність зовнішніх впливів вимагають швидкої адаптації в бізнес-середовищі і професійного застосування важелів адміністрування у процесі маркетингового менеджменту, який базується на аналізуванні ринкових можливостей, плануванні комплексу маркетингу (4P) та розробленні маркетингових стратегій.

Процес маркетингового менеджменту — це послідовність прийняття управлінських рішень під час організації, планування та управління маркетингом підприємства, прийнятих за результатами аналізування ринкових можливостей, вибору цільових ринків, іден-

тифікації можливих ризиків, оцінювання комплексу маркетингу і, на цій основі, розроблення маркетингової стратегії для задоволення економічних інтересів агентів ринку.

Етапами процесу маркетингового менеджменту є такі:

1. аналізування ринкових можливостей;
2. сегментування, ідентифікація цільових ринків;
3. позиціонування товару на ринку;
4. розроблення маркетингової стратегії;
5. розроблення комплексу маркетингу;
6. розроблення та реалізація програми маркетингу;
7. контроль маркетингової діяльності (рис. 6.3.1).

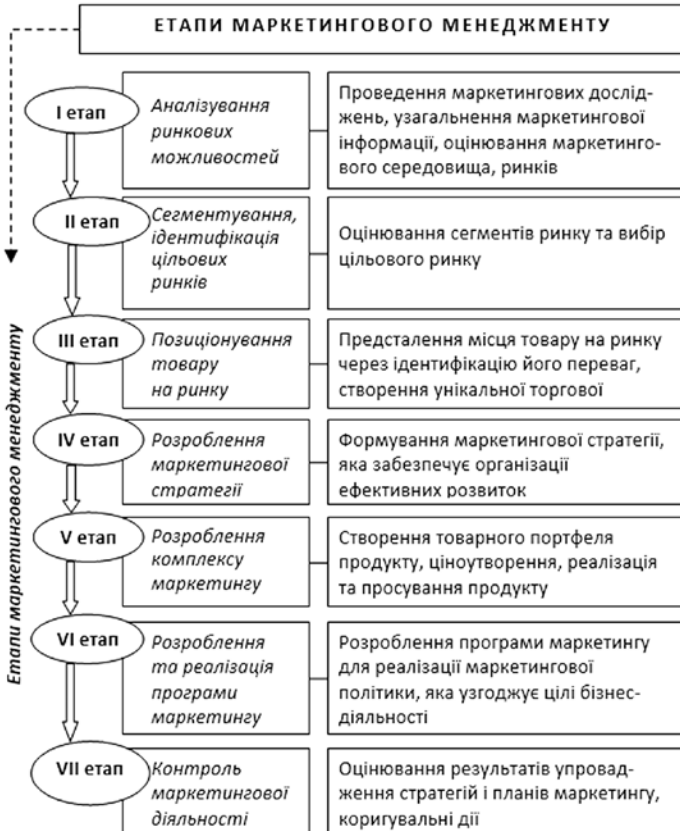


Рис. 6.3.1. Етапи процесу маркетингового менеджменту

Етап аналізування ринкових можливостей передбачає моніторинг місця, стратегічної орієнтації та загальних цілей організації на ринку. В його основу покладено систему маркетингових досліджень, структурування маркетингової інформації, оцінку бізнес-середовища та аналізування ринків у розрізі а) цільових споживачів та б) безпосередньо організації.

Цей етап є особливо важливим з огляду на необхідність оцінювання реальних можливостей організації та її стратегічних намірів. Пояснюється це тим, що жодна з функціонуючих на ринку організацій не повинна фокусувати зусилля на досягнутому місці на ньому, адже важливим аргументом для розширення ринкової спроможності є тривалість життєвого циклу товару чи послуги. Окреслене мотивує організацію до адекватного оцінювання потенційних можливостей бізнес-діяльності, зокрема своїх сильних і слабких сторін.

Теоретична складова оцінювання ринкових можливостей організації окреслюється такими діями:

- ідентифікація конкретних цілей із загальної їх сукупності (отримання передбачених обсягів прибутку, досягнення запланованих обсягів реалізації, завоювання географічної частки ринку, виведення на ринок нових товарів, розширення товарного асортименту тощо);
- обґрунтування кількісного та якісного рівня ресурсного забезпечення (фінансовий капітал, людський капітал, технологічні можливості, маркетингові інновації тощо);
- співставлення можливостей з обраним механізмом освоєння ринку збуту;
- з'ясування можливостей логістичної системи (мережі).

Маркетингові можливості — це вектор маркетингових зусиль, на якому організація спроможна отримати конкурентну перевагу. Передусім потребує оцінювання відповідності маркетингових можливостей організації з її цілями та ресурсами. Кожну можливість слід детально вивчити з позицій обсягу і можливості ринку (табл. 6.3.1).

Таблиця 6.3.1

Ринкові можливості організації: профіль відповідності

Виробництво	Збут	Менеджмент	Маркетинг	Фінанси
Обсяги виробництва, структура, темпи росту	Транспортування продукції	Система управління	Маркетингові дослідження	Фінансова стабільність
Технологічний рівень	Зберігання товарних запасів	Персонал (кількість, якість, плинність кадрів)	Інновації, технологічні можливості	Платоспроможність
Гнучкість виробничих ліній	Оборот товарних запасів	Продуктивність менеджменту	Ціноутворення	Прибутковість
Асортимент	Наявність та місткість складів	Організаційна культура	ФОПСТИЗ	Власні кошти
Резерви потужності	Продаж товарів	Делегування повноважень	Маркетинговий план	Позичкові кошти
Місцезнаходження	Можливості логістики	Контроль виконання завдань	Маркетинговий бюджет	Фінансова спроможність
Інфраструктура	Контроль збуту	Коригування рішень	Контроль маркетингу	Фінансовий контроль

Оцінювання ринкових можливостей організації слід здійснювати за такими показниками:

- частка на ринку;
- динаміка (темпи зростання, приросту) обсягів виручки за визначений період часу;
- ступінь задоволення споживачів;
- обсяги прибутку та його динаміка;
- норма прибутку;
- рівень продуктивності праці.

Оцінювання ринкових можливостей допомагає підприємству розробити ефективні стратегії, які враховують потреби споживачів,

конкурентну обстановку та тенденції ринку, виявити потенційні ризики та дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення та уникати непередбачуваних ситуацій.

Визначення конкурентоспроможності організації здійснюється за допомогою відповідних методів (табл. 6.3.2).

Таблиця 6.3.2

Методи визначення конкурентоспроможності організації

Метод	Суть методу
Порівняльних переваг	Аналізування виробництва тих експортних товарів, які є найдешевшими
Теорії рівноваги	Порівняння показників, що характеризують відносну вартість ключових факторів виробництва, які в результаті є нижчими. До них віднесено ставку кредитування й вартість обладнання
Теорії ефективної конкуренції	Розробка системи показників, які дозволяють організації мати високий конкурентний статус на ринку. До них віднесено рівень рентабельності, ефективність виробництва, прибутковість, окупність капіталовкладень тощо
Теорії якості товарів і послуг	Застосування параметрів, які характеризують споживчі якості товарів та послуг. До них віднесено економічні, організаційні, технологічні показники
Комбінування матриць	Для узагальнювальної оцінки позиції підприємства на тлі конкурентів чи лідерів ринку, що є базою для опрацювання обраних стратегій і програм, може бути використано метод ключових чинників успіху (ресурси та вміння, які створюють конкурентну перевагу і є вирішальними в досягненні успіху у стратегічній перспективі)

Аналіз ринкових можливостей організації включає детальне вивчення маркетингового середовища; урядових обмежень на торгівлю; статистики ринків країни; стану конкуренції на існуючому ринку; споживчої поведінки; ефективності засобів ФОПСТИЗу;

стандартизації та вимог якості. Ф. Котлер пропонує для оцінювання конкурентної переваги використовувати 12 показників (рис. 6.3.2).

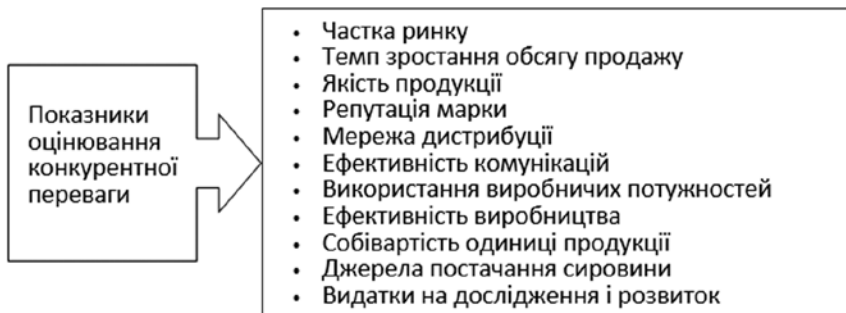


Рис. 6.3.2. Показники оцінювання конкурентної переваги організації (за Ф. Котлером та ін.²⁷)

Етап сегментування та ідентифікації цільових ринків передбачає оцінювання сегментів ринку та вибір цільового ринку. Слід зазначити, що під час оцінювання сегментів ринку організації слід враховувати таке: а) розмір сегменту та потенціал його зростання, б) привабливість сегменту та в) можливості щодо цього сегменту. Необхідно зібрати та детально проаналізувати інформацію про поточні обсяги продажу та передбачувану (очікувану) прибутковість кожного сегменту.

Потенційно привабливими вбачаються ті сегменти, які мають прийнятні розміри та показники зростання. Варто враховувати, що малим за розмірами організаціям не завжди вистачає ресурсів, щоб забезпечувати великі і швидкозростаючі сегменти. За таких умов необхідно фокусувати увагу на невеликих сегментах ринку, на яких, як правило, конкуренція нижча.

Сегментування — це розподіл ринку на окремі частини (сегменти, елементи), кожен з яких поєднує недиференційовані (однорідні) групи потенційних покупців (споживачів) зі схожими споживчими перевагами і стереотипом поведінки. Сегментування здійснюється за такими ознаками: географічною; демографічною; економічною; психологічною; поведінковою; мотивуючою.

²⁷ Котлер Ф. *Основи маркетингу* / Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Вид-во: Діалектика, 2020. С. 278.

Оцінка сегментів детермінується урахуванням деяких важливих аспектів, зокрема:

- привабливість сегменту знижується, якщо в ньому присутня значна кількість сильних та агресивних конкурентів;
- наявність значної кількості товарів-замінників, як правило, знижує прибутковість організації;
- висока впливовість споживачів (покупців) спричиняє зниження привабливості сегменту;
- потужний постачальник може впливати на рівень цін, а відтак і на рівень прибутковості.

Наступним кроком, після оцінювання різних сегментів ринку, є прийняття рішення щодо кількості сегментів, які організація обслуговуватиме, тобто обрати цільовий ринок. *Цільовий ринок* — це ринок, який спроможний забезпечити організації основну частку від загального результату її діяльності.

Поширеними є такі види стратегій охоплення ринку:

1) недиференційований маркетинг: один комплекс маркетингу розробляється для ринку в цілому. Тобто приймається рішення про вихід на ринок з єдиною пропозицією, нівелюючи розбіжності між різними цільовими сегментами. Перевага — економія коштів за рахунок скорочення витрат на виробництво та маркетингові заходи. Недоліки — складність розроблення товару, споживчі характеристики якого задовольняють усіх споживачів;

2) концентрований маркетинг: комплекс маркетингу розробляється для конкретного цільового сегменту. Якщо ресурси організації обмежені, зусилля слід концентрувати на одному або кількох сегментах. Перевага — можливість для малих організацій конкурувати з великими завдяки кращому аналізуванню потреб споживачів. Недолік — високий ступінь ризику через можливі дії сильних конкурентів на такому сегменті або його деградації;

3) диференційований маркетинг: для кожного цільового сегменту розробляється окремий (індивідуальний) комплекс маркетингу. Організація орієнтується на декілька ринкових сегментів одночасно і для кожного з них розробляє індивідуальну пропозицію. Перевага — вищі обсяги продажу порівняно з недиференційованим маркетингом. Недоліки — збільшення витрат (ефект масштабу).

Вибір стратегії охоплення ринку потребує урахування:

- ресурсного забезпечення (за обмежених ресурсів виправданим є концентрований маркетинг);
- варіабельності товару (можливість виробництва багатьох різних варіантів товару). Недиференційований маркетинг доцільний для стандартизованих товарів;
- етап життєвого циклу товару (для нових товарів — недиференційований або концентрований маркетинг; для товару на етапі зрілості — диференційований маркетинг);
- ступінь однорідності ринку (якщо більшість покупців мають схожі уподобання та однаково реагують на маркетингові зусилля, доцільним є недиференційований маркетинг);
- поведінку конкурентів (якщо конкуренти сегментують ринок, недиференційований маркетинг призведе до згортання діяльності).

Етап позиціонування товару на ринку передбачає процедуру реалізації концепції позиціонування — забезпечення товарів бажаного місця на цільовому ринку й у свідомості потенційних споживачів (сприйняття споживачами товару щодо товарів-конкурентів за перевагами, які вони можуть отримати), тобто формування образу товару. Позиція організації чи продукту свідчить про певну унікальність (представлення на ринку унікальної торговельної пропозиції на основі ідентифікації від конкурентів, визначення корисності для споживача тощо).

Позиціонування поєднує два взаємопов'язані процеси: а) робота зі свідомістю потенційних споживачів та б) робота безпосередньо з товаром. Перший забезпечує оцінювання сприйняття товару споживачем, другий — що саме необхідно зробити для того, щоб цей товар посів відповідне місце серед товарів конкурентів, з-поміж яких споживач робить свій вибір.

Етапами позиціонування є такі: 1) маркетингові дослідження; 2) окреслення мети позиціонування; 3) розробка стратегії позиціонування; 4) розробка тактики позиціонування; 5) розробка комплексу маркетингу; 6) оцінювання ефективності позиціонування. Поширені стратегії позиціонування представлено на рис. 6.3.3.

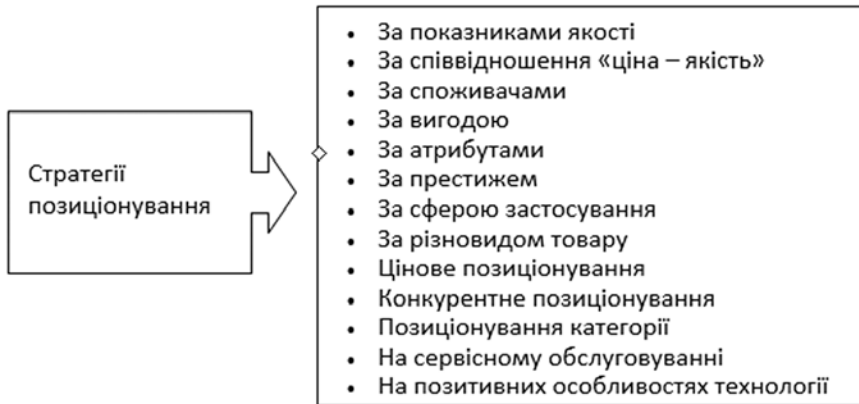


Рис. 6.3.3. Стратегії позиціонування товару

За кількістю ознак, які є в основі стратегії позиціонування, існують стратегії позиціонування за однією (привертає увагу споживача до однієї, домінувальної ознаки), двома (застосовується, якщо існує велика конкуренція за домінувальною ознакою) та трьома (привертає увагу споживача до трьох ознак товару) ознаками. Слід зазначити, що позиціонування за трьома і більше ознаками не є ефективним з огляду на неможливість відкладатися у свідомості споживача. Найпоширенішими помилками під час застосування стратегії позиціонування є надмірне, недостатнє, змішане та сумнівне позиціонування.

Етап розроблення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія являє собою визначений напрям дій організації з прийняттям управлінських рішень із застосуванням відповідних інструментів і технологій, що визначають орієнтири та спрямовують заходи маркетингу у бік досягнення цілей, що охоплюють елементи маркетингового комплексу. Це покрокова інструкція, дотримання якої забезпечує розвиток організації, її масштабування та імплементацію комерційних планів.

Маркетингові стратегії узагальнено в табл. 6.3.3.

Таблиця 6.3.3

Класифікація маркетингових стратегій²⁸

Класифікаційна ознака	Вид маркетингової стратегії
Глобальний напрям розвитку	Стратегії: інтернаціоналізації; диверсифікації; сегментування; глобалізації; кооперації
Конкурентні переваги	Стратегії: цінового лідерства; диференціації; фокусування (концентрації)
Напрямок зростання	Стратегії: інтенсивного зростання; інтегративного зростання; стратегія диверсифікації
Тривалість життєвого циклу товару	Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару; стратегії на стадії росту; стратегії на стадії насичення; стратегії на стадії спаду
Стан ринкового попиту	Стратегії: конверсійного маркетингу; креативного маркетингу; стимулювального маркетингу; синхромаркетингу; підтримувального маркетингу; ремаркетингу; демаркетингу.
Елементи комплексу маркетингу	Стратегії: товарна; цінова; розподілу; просування
Конкурентний стан підприємства	Стратегії: ринкового лідера; челенджерів; послідовників; ринкової ніші
Привабливість ринку	Стратегії: розвитку; підтримання; «збирання врожаю», ринкової ніші
Ступінь сегментування ринку	Стратегії: недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу
Вид диференціації	Стратегії диференціації: товарної; сервісної; іміджевої; кадрової
Метод обрання цільового ринку	Стратегії спеціалізації: товарної; сегментної; одnosegmentної концентрації; вибіркової; стратегія повного охоплення
Термін реалізації	Довгострокові (30—50 років); середньострокові (10—30 років); короткострокові (1—10 років)

²⁸ *Маркетингова діяльність підприємства: навч. посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. С.281.*

Етап розроблення комплексу маркетингу передбачає створення товарного портфеля продукту, ціноутворення, реалізацію та просування продукту. Ефективність маркетингу забезпечується поєднанням маркетингового інструментарію у відповідний комплекс та вдалого застосування кожного із них. Термін «маркетинг-мікс» вперше використано у 1953 р. Н. Борденом, який припустив, що поєднання елементів маркетингу сприяє підвищенню результативності роботи підприємства (запропонував 12 елементів комплексу маркетингу). Базову ж класифікацію «маркетинг-мікс», що складається з чотирьох елементів, запропонував Д. Маккарті у 1960 р.²⁹

Комплекс маркетингу — це набір змінних факторів, що піддаються контролю, сукупність яких організація використовує у випадку, коли необхідно отримати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. До елементів комплексу маркетингу відносять «4P»: *product* (продукт, товар); *price* (ціна); *place* (місце, збут, розподіл); *promotion* (просування) (рис. 6.3.4).



Рис. 6.3.4. Елементи комплекс маркетингу (за Ф. Котлером³⁰)

²⁹ McCarthy J. *Basic Marketing : A managerial approach*. 13th ed. Irwin: HOMEWOOD. 11. 2001. P. 112.

³⁰ Kotler P. *Kotler on Marketing*. Simon & Schuster Ltd. 2012. P. 88.

Етап розроблення та реалізації програми маркетингу. Для ефективного розвитку організація потребує програми маркетингу, яка зазвичай розраховується на 1 рік, проте всі ключові позиції повинні забезпечувати стратегічну перспективу у понад 5 років.

Програма маркетингу — ключовий інструмент реалізації маркетингової політики організації, який забезпечує узгодження цілей бізнес-діяльності та способи їх досягнення.

Програма маркетингу є необхідним атрибутом розроблення й реалізації маркетингової стратегії організації, завдяки якому вдається:

- а) встановити цілі, принципи і критерії оцінювання процесу планування;
- б) сформуванати структуру та визначити резерви стратегічного планування, визначити їх взаємозв'язок;
- в) отримати реальні вихідні дані для планування;
- г) забезпечити загальну організацію процесу планування, окреслити його межі.

Елементами програми маркетингу є:

- узагальнення контрольних показників;
- інтерпретація поточної маркетингової ситуації;
- систематизація загроз і можливостей;
- формулювання завдань та ідентифікація проблем;
- стратегія маркетингу;
- програма дій;
- бюджет маркетингу;
- порядок контролю маркетингу.

Поширеними є такі типи маркетингових програм:

- програма трансформації організації за вектором функціонування на засадах маркетингу;
- програма з окремих комплексів маркетингу (освоєння цільових конкретних ринків через виведення на них певних товарів);
- програма освоєння окремих елементів маркетингу.

Структурно маркетингова програма складається з таких розділів: вступ; стратегія розвитку ринку; сильні та слабкі сторони організації; мета та завдання програми; маркетингова стратегія; продуктова стратегія; стратегія формування каналів розподілу товарів; цінова стратегія; програма просування; бюджет реалізації програми.

Етап контролю маркетингової діяльності. За своїм змістом *контроль маркетингу* — це процес вимірювання й оцінювання результа-

тів імплементації планів і стратегій маркетингу, а також коригувальні дії для досягнення структурованих маркетингових цілей (тактичних і стратегічних). Контроль формує цикл управління маркетингом і водночас започатковує новий цикл планування маркетингу.

Виділяють три види контролю маркетингу, які відрізняються за цілями, завданнями, об'єктами і характером розроблених рекомендацій. Серед них: контроль річних планів, контроль прибутковості та, як заключний крок, стратегічний контроль.

Контроль річних планів передбачає оцінювання й коригування рівня виконання річних завдань за обсягами продажів, розмірами прибутку та іншим показникам у розрізі окремих ринків і продуктів.

Контроль прибутковості дозволяє оцінити й застосувати коригувальні дії для забезпечення прибутковості продуктів, споживачів, каналів розподілу тощо на різних ринках.

Стратегічний контроль дозволяє провести критичне аналізування ефективності маркетингу в цілому. В його основу закладено використання методів маркетингового аудиту.

Маркетинговий аудит — комплексне дослідження зовнішнього бізнес-середовища, цілей, стратегій та видів маркетингової діяльності для ідентифікації проблем та потенціалу бізнес-діяльності. Маркетинговий аудит детермінується загальними принципами, які дозволяють ідентифікувати втрачені вигоди від неефективного використання інструментів маркетингу та управління ними.

Отже, процес маркетингового менеджменту передбачає реалізацію специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів і системне задоволення їх потреб і, на цій основі, забезпечення розвитку організації за сформованими стратегічними імперативами. Важливе місце при цьому відведено організації маркетингового менеджменту.

6.4. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Маркетинговий менеджмент розглядається як економічна концепція управління бізнес-процесами крізь призму маркетингу з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. Організаційні засади маркетингового менеджменту включають у себе різноманітні структури, процеси та підходи, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей і виконання стратегій. Структури і системи координації

маркетингової діяльності підприємства формуються за допомогою розподілу функціональних повноважень з управління маркетингом, розробки та впровадження алгоритмів маркетингових комунікацій, орієнтованих на внутрішні процедури маркетингового планування на засадах використання технологій аналітики даних, CRM-систем, автоматизації маркетингових процесів тощо.

У цьому зв'язку здійснення оперативних кроків у плануванні, координації та управлінні потребує розроблення вимог щодо організації маркетингового менеджменту та їх неухильного дотримання. Цей процес має враховувати ключові компоненти маркетингового менеджменту, які визначають спрямованість організаційних рішень, а саме: маркетингові, економічні та управлінські (рис. 6.4.1).



Рис. 6.4.1. Компоненти маркетингового менеджменту
(за О. Борисенко та ін.³¹)

В умовах швидкозмінного ринкового середовища та посилення конкуренції організації доводиться зосереджувати увагу не лише на стані внутрішнього середовища, а й розробляти довгострокову полі-

³¹ *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник* / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. С. 12.

тику, імплементація якої дозволить розвиватися відповідно до обраного стратегічного вектору³². Важливе місце при цьому відводиться процесу організації як функції маркетингового менеджменту, метою якої є формування організаційної структури, забезпечення ефективності роботи відділу збуту, добір персоналу, формування корпоративної культури організації тощо.

Організація маркетингового менеджменту — це процес створення маркетингового бізнес-середовища, забезпечення діяльності й формування ефективних взаємовідносин для досягнення намічених організацією цілей.

Організаційна структура управління — це служби, відділи, підрозділи та окремі посадові особи, які виконують конкретні адміністративні функції на засадах інтегрованості. Координація їх діяльності вимагає розподілу функцій, встановлення послідовності й термінів виконання завдань. При цьому використовуються підходи та методики, що спрямовані на покращення ефективності та результативності маркетингових процесів, зокрема — гнучкі та адаптивні структури організації, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і забезпечують відкритий обмін інформацією та ідеями між різними відділами та командами.

Організація маркетингового менеджменту конфігурує п'ять базових компонент (рис. 6.4.2).

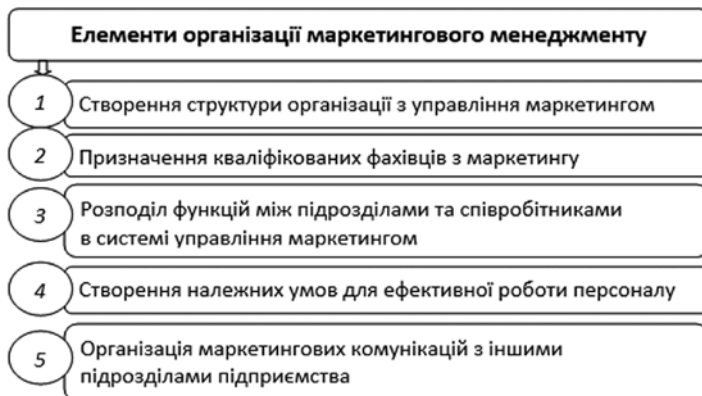


Рис. 6.4.2. Елементи організації маркетингового менеджменту

³² Tarasovych, L., Yaremova M., Vlasenko O. *Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №7. Р. 46—50.

1) *Створення або вдосконалення структури організації з управління маркетингом.* Універсальної маркетингової структури не існує, адже її формат залежить від технології провадження бізнес-діяльності, змісту й функціональної спрямованості маркетингової програми. Найпоширенішими є структури управління маркетингу за такими ознаками: функціональною, територіальною (регіональною, географічною), товарною (продуктовою), ринковою (сегментною) та їх комбінаціями (матричний тип структури управління). Правильний вибір організаційної структури управління маркетингом детермінує ефективність діяльності організації.

Функціональна структура управління маркетингом передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання конкретних маркетингових функцій, серед яких: планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут та обслуговування. Кожен функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ реклами, бюро маркетингових досліджень тощо). Ця структура ефективна для великих підприємств з вузьким асортиментом продукції, які присутні на невеликій кількості ринків. Ключова перевага структури — її простота.

Територіальна (регіональна, географічна) структура ґрунтується на об'єднанні маркетингових ініціатив у службах, що працюють на конкретних територіях, тобто організаційна структура управління маркетингом, у якій дії фахівців з маркетингу окреслені у межах окремих географічних ринків, актуальна для організацій, які провадять діяльність на ринках з чітким регіональним окресленням, а також за кордоном.

Товарна (продуктова) структура управління маркетингом передбачає наявність в організації кількох керівників маркетингу, відповідальних за конкретний товар і підпорядкованих віце-президенту з маркетингу. Поширена у великих організаціях з диверсифікованим типом виробництва, які спеціалізуються на випускові широкого асортименту товарів із застосуванням різних виробничих технологій.

Ринковою (сегментною) ідентифікується та структура управління маркетингом, у якій керівники окремими ринками відповідають за розробку і реалізацію стратегій і програм маркетингу на цих ринках. Метою цієї структури є задоволення потреб споживачів не гірше тих організацій, які фокусуються лише на одному сегменті. Саме ця структура управління маркетингом найбільше відповідає критеріям маркетингової орієнтації на споживача.

Матрична структура управління маркетингом передбачає поєднання згаданих вище структур у такі комбінації: функціонально-товарна; функціонально-регіональна та товарно-регіональна. Кожен елемент матриці має подвійне підпорядкування³³.

2) *Призначення кваліфікованих фахівців з маркетингу.* Добір сертифікованих кадрів належить до компетенції керівництва відділу маркетингу та підприємства в цілому. Відбір персоналу відбувається з внутрішніх та зовнішніх джерел. Внутрішнє джерело — це безпосередньо співробітники організації, які виконують відповідні функції, що мають маркетингову специфіку, зовнішнє — випускники закладів освіти, інформація професійних служб зайнятості, реклама тощо.

Співробітники відділу маркетингу повинні відповідати вимогам щодо управлінського персоналу, а саме: мати професійні навички, належні організаторські здібності, уміння ризикувати, відповідати високим етичним стандартам тощо. Крім того, вони повинні відповідати критеріям, встановленим для підбору вакансій у галузі маркетингу: володіти стратегічними знаннями, креативним мисленням, аналітичними навичками, умінням передбачати ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення тощо. У Стандарті вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» інтегральна компетентність випускника інтерпретується як «здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері маркетингової діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування відповідних теорій та методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов»³⁴.

3) *Розподіл функцій між підрозділами та співробітниками в системі управління маркетингом.* На керівника відділу маркетингу покладено прямі функції організації роботи між відділами та працівниками організації, які спеціалізуються на виробництві, збуті, розподілі й просуванні товару, з одного боку, та споживачами (споживчим ринком) — з іншого. Керівник відділу здійснює безпосереднє керівництво процесом розробки та імплементації маркетингової стратегії та PR-активності організації; організовує роботу, спрямовану на

³³ Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів.* Київ: Лібра, 2004. С. 467.

³⁴ *Стандарт вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти затверджений і введений в дію наказом МОН України від 05.12.2018 № 1343. URL: <http://surl.li/cnthb>. (дата звернення: 24.07.23).*

просування бренду та продуктів; забезпечує репутаційний захист інтересів організації тощо.

Співробітники відділу маркетингу проводять дослідження бізнес-середовища, розробляють маркетингові стратегії, програми і плани, формують напрями вдосконалення маркетингової діяльності та надають релевантну інформацію для інших відділів організації. Відтак відділу маркетингу належить ключова роль у виконанні найбільш важливих функцій в організації та веденні бізнесу.

До компетенцій маркетингової служби належать такі: моніторинг показників діяльності організації, аналізування маркетингового процесу, продукування інноваційних ідей та пропозицій для подальшого розвитку. Професійно побудований маркетинговий менеджмент здатен здобути лідируючі для організації позиції на ринку й створити унікальні пропозиції для споживачів, контрагентів в умовах конкуренції.

Фахівці-маркетологи можуть бути представлені на п'яти рівнях управління (табл. 6.4.1).

Таблиця 6.4.1

Рівні управління маркетингом³⁵

Рівень управління	Посада
Вищий	Заступник генерального директора з маркетингу, директор з маркетингу (керівник служби, департаменту, відділу)
Середній	Менеджер з продуктів, який координує усі напрями маркетингової діяльності для конкретного товару: менеджери з дослідження ринку, маркетингові ініціативи, обслуговування клієнтів, PR
Оперативно-виконавчий	Торговий агент, агент з реклами, асистент менеджера з маркетингу
Технічний	Менеджер з навчання персоналу з маркетингових питань, зосереджений на продажах та характеристиках бізнесу, менеджер з продажу, контролер маркетингової діяльності
Допоміжний	Менеджер з продажу, економічний аналітик (проводить внутрішній маркетинговий аудит), експерт з комп'ютерної обробки інформації

³⁵ Вказана праця [31, с. 55].

4) *Створення належних умов для ефективної роботи персоналу.* Зацікавленість персоналу в ефективній роботі організації передбачає використання різних форм матеріальної та нематеріальної мотивації. Визначальною є матеріальна мотивація з огляду на її непересічне значення для забезпечення добробуту працівників. Матеріальна мотивація повинна ґрунтуватися на тому, що на рівень заробітної плати прямо впливає кваліфікація працівника, кількісні та якісні індикатори виконаної роботи. Вона включає заробітну плату, винагороди і додаткові виплати. До нематеріальної мотивації відносять формування організаційної культури; організацію робочого місця; наявність соціального пакета; програми кар'єрного зростання; заходів безпеки співробітників тощо. Це всі нефінансові способи винагородити працівника й цим самим стимулювати його до підвищення ефективності своєї праці.

5) *Організація маркетингових комунікацій з іншими підрозділами підприємства.* Маркетингова комунікація, або просування — один з чотирьох базових елементів комплексу маркетингу, який представлений інтегрованим набором засобів комунікації, покликаних передавати повідомлення від виробника (продавця) продукції (товару) до кінцевого споживача. Ефективна комунікація між підрозділами вимагає балансу функціональної відповідальності, ефективність формування якого в маркетинговому управлінні підприємства визначається чітким розподілом функцій на засадах збалансованого підходу, інтеграцією з іншими підрозділами, удосконаленням організаційної взаємодії, підвищенням ступеня компетентісного потенціалу працівників.

Для формування балансу функціональної відповідальності в процесі організації маркетингових комунікацій використовують карту лінійної відповідальності (матрицю відповідальності), яка забезпечує структурованість і узгодженість відповідальності за виконання відповідних робіт, із конкретизацією місця та ролі кожного з підрозділів у їх виконанні (табл. 6.4.2).

До переваг використання карти розподілу відповідальності слід віднести такі: чітке окреслення функціональних обов'язків персоналу; спрощення процесу формування посадових інструкцій; сприяння пошуку працівників для здійснення маркетингової діяльності; ідентифікація посадовців і структурних підрозділів, що працюють із перевантаженням чи недовантаженням; уможливлення перерозподілу прав та обов'язків.

Таблиця 6.4.2

Матриця відповідальності (карта розподілу відповідальності)³⁶

Функції маркетингу	Посадовці та структурні підрозділи									
	Директор	Заступник директора	Керівник відділу маркетингу	Управляючі за товарними групами	Управляючі за регіонами	Управляючі ринками	Бюро дослідження ринку	Рекламне бюро	Відділ збуту	Плановий відділ
Маркетингові дослідження			З	У	С	У	П,В			У
Розробка нових продуктів	Р	П	П	С	С	У	У			У
Планування асортименту		П,В	Р						П	П,В
Планування збуту			Р					П,В	С	
Реклама і стимулювання збуту			С	С	Р	С	С	П,В		У
Розробка товарної марки	Р	С	С	С	С	С	С			
Збутова політика		У	С	С	Р	П	С		П,В	У
Цінова політика		У	Р						Р	
Послуги споживачам			Р	С	С	П,В	С			У
Контроль маркетингової діяльності	Р	П	У	У	У	У	У	У	У	У

³⁶ Вказана праця [15 с. 57].

Примітка: Р — прийняття рішення; П — підготовка рішення; У — участь у підготовці рішення; С — узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття; В — виконання рішення.

Фахівці з маркетингових комунікацій виконують такі функції:

- розроблення плану маркетингових комунікацій (планування рекламної кампанії, розроблення заходів зі стимулювання попиту, PR та інших напрямів комунікації);
- розроблення пропозицій та проєктів кошторисів витрат щодо окремих напрямів маркетингових комунікацій;
- консультування працівників організації з питань маркетингової політики комунікацій;
- аналізування та оцінювання результативності заходів з маркетингових комунікацій та ефективності роботи працівників підрозділу;
- узагальнення результатів і досвіду роботи свого підрозділу та аналогічних підрозділів конкурентів;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення діяльності підрозділу;
- забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації працівників підрозділу (навчання, стажування тощо).

Розуміння співробітниками цілей організації й відповідальне ставлення до виконання покладених на них обов'язків допомагає швидше досягти запланованого результату й максимізувати прибуток за допомогою розробки та удосконалення концепції маркетингового менеджменту, яка формується на засадах двох ключових елементів — корпоративної філософії та корпоративної культури (професійна культура та ділова етика).

Корпоративна філософія — це морально-етичні та ділові норми й принципи, якими керуються співробітники організації у своїй діяльності. Іншими словами — це фундамент її іміджу. Морально-етичні норми і принципи, закріплені корпоративною філософією, «пронизують» співробітників організації зсередини за допомогою внутрішнього іміджу.

Корпоративна філософія також ідентифікується як загальна політика, місія, стратегічне бачення або призначення організації. Вона

визначає суть бізнесу конкретної організації та формулює значення її життєдіяльності. Функціями корпоративної філософії є такі: формулювання мети діяльності організації; мобілізація усіх видів ресурсів; самоідентифікація персоналу; систематизація базових цінностей для співробітників.

Варто зазначити, що філософія організації не обмежується виключно функцією формування іміджу. Вона різновекторно впливає на корпоративне життя організації, її корпоративну культуру. Крім іміджевої, корпоративна філософія виконує такі функції:

- впливає на формування корпоративного духу;
- сприяє трудовій мотивації персоналу;
- виступає вихідним елементом стратегії організації, адже на її основі задаються стратегічні цілі та способи їх досягнення;
- визначає норми і стандарти діяльності персоналу, виконання ним своїх прямих обов'язків.

Сучасна організація не може обходитися без корпоративної культури. *Корпоративна культура* — сукупність таких компонентів, як організаційний стиль і принципи, індивідуальні методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, власна ділова практика, кодекс цінностей, а також система внутрішньофірмових взаємовідносин. Інструментарій формування і розвитку корпоративної культури організації розподілено на два блоки: 1) звичні форми і засоби: традиції, обряди, ритуали, легенди, історії тощо; 2) специфічні інструменти: універсальність знакової системи; система комунікаційних чинників; діяльність і оновлення керівного складу та персоналу. Корпоративна культура — це одна з основ життєдіяльності організації, система особистих і колективних цінностей, які свідомо поділяються її співробітниками.

Отже, організація маркетингового менеджменту реалізується через планомірну взаємодію структурних підрозділів та співробітників за філософією маркетингу для вчасного й адекватного реагування на зміни зовнішнього бізнес-оточення й досягнення поставлених цілей.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сформулюйте суть, мету і завдання маркетингу в системі менеджменту організації.
2. Охарактеризуйте зміст базових концепцій маркетингу.
3. Назвіть етапи становлення розвитку маркетингового менеджменту.
4. Вкажіть функції, принципи та завдання маркетингового менеджменту.
5. На що орієнтована та на чому ґрунтується концепція маркетингового менеджменту?
6. Які чинники мікро- та макросередовища визначають тенденції маркетингового менеджменту в організації?
7. Охарактеризуйте зміст процесу маркетингового менеджменту.
8. Обґрунтуйте питання, які формулюються в програмі маркетингу.
9. Поясніть сутність організації маркетингового менеджменту.
10. Обґрунтуйте необхідність використання матриці відповідальності в організації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Маркетинговий менеджмент — це:*
 - а) процес управління обсягами виробництва і збуту продукції;
 - б) процес планування і реалізації концепцій маркетингу;
 - в) процес задоволення стратегічних потреб організації;
 - г) новий підхід до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію.
2. *Функціями маркетингового менеджменту є такі:*
 - а) організація, планування, мотивація, контроль, аналіз результатів діяльності;
 - б) планування, мотивація, аудит маркетингу;
 - в) організація і контроль результатів діяльності організації;
 - г) управління бізнес-процесами в організації.
3. *Метою маркетингового менеджменту є:*
 - а) бізнес-планування маркетингової діяльності;

- б) маркетингова спрямованість управління, що уможливорює краще задоволення потреби завдяки обміну, отримувати запланований результат та досягнення стратегічних цілей;
- в) управління бізнес-процесами в організації;
- г) налагодження співпраці між структурними підрозділами організації.

4. *Принципи маркетингового менеджменту поділяються на:*

- а) загальні, специфічні;
- б) маркетингові, управлінські;
- в) базові, загальні;
- г) оперативні, стратегічні.

5. *Які методи маркетингового менеджменту є поширеними:*

- а) економічні, організаційно-адміністративні, соціальні;
- б) маркетингові, управлінські, адміністративні;
- в) економічні, політичні, соціальні;
- г) стратегічні, економічні, загальні.

6. *До етапів процесу маркетингового менеджменту належать:*

- а) сегментування, ідентифікація цільових ринків;
- б) позиціонування товару на ринку;
- в) розроблення та реалізація програми маркетингу;
- г) усі відповіді правильні..

7. *До етапів процесу маркетингового менеджменту не належать:*

- а) розроблення маркетингової стратегії;
- б) позиціонування товару на ринку;
- в) контроль маркетингової діяльності;
- г) побудова логістичних систем.

8. *Програма маркетингу — це:*

- а) інструмент реалізації маркетингової політики, який забезпечує узгодження цілей бізнес-діяльності та способи їх досягнення;
- б) бізнес-план позиціонування й реалізації товару на ринку;
- в) контрольні заходи щодо маркетингової діяльності;
- г) покрокова інструкція формування й просування бренду.

9. Елементами програми маркетингу є:

- а) бюджет маркетингу;
- б) стратегія маркетингу;
- в) систематизація загроз і можливостей;
- г) усі відповіді правильні.

10. Які види контролю маркетингу використовуються в маркетинговому менеджменті?

- а) контроль річних планів;
- б) контроль прибутковості;
- в) стратегічний контроль;
- г) усі відповіді правильні.

11. Для оцінювання конкурентної переваги Ф. Котлер пропонує ... показників:

- а) 12;
- б) 10;
- в) 4;
- г) 7.

12. Складовими комплексу маркетингу (4P) є:

- а) товар, ціна, збут, просування;
- б) товар, споживач, розподільча система, бренд;
- в) споживач, виробник, посередник, ціна;
- г) товар, ціна, збут, просування, брендування.

13. Комплексне дослідження зовнішнього середовища, цілей, стратегій та видів маркетингової діяльності для ідентифікації проблем та потенціалу бізнес-діяльності проводиться на основі:

- а) маркетингового аудиту;
- б) контролю маркетингу;
- в) побудови маркетингової стратегії;
- г) позиціонування.

14. Компонентами маркетингового менеджменту є:

- а) споживчі мотиви, управлінські ініціативи;
- б) контроль маркетингу;

- в) побудова маркетингової стратегії;
- г) маркетингові, економічні, управлінські.

15. *Процес створення маркетингового бізнес-середовища, забезпечення діяльності й формування ефективних взаємовідносин для досягнення намічених організацією цілей це:*

- а) мотивація маркетингового менеджменту;
- б) організація маркетингового менеджменту;
- в) організація діяльності підприємства;
- г) організація процесу виробництва і збуту товарів (послуг).

16. *Скільки базових компонент включає організація маркетингового менеджменту:*

- а) 7;
- б) 3;
- в) 5;
- г) 10.

17. *За якими ознаками формується структура управління маркетингом в організації:*

- а) функціональною, територіальною, товарною, ринковою, матричною;
- б) територіальною, товарною, ринковою;
- в) функціональною, товарною, матричною;
- г) функціональною, територіальною, товарною, матричною.

18. *Назвіть рівні управління маркетингом в організації:*

- а) високий, середній, оперативно-виконавчий, технічний, допоміжний;
- б) високий, середній, оперативний;
- в) функціональний, товарний, матричний;
- г) оперативно-виконавчий, технічний, допоміжний.

19. *До переваг карти лінійної відповідальності належать:*

- а) окреслення функціональних обов'язків персоналу;
- б) спрощення процесу формування посадових інструкцій;

- в) сприяння пошуку працівників для здійснення маркетингової діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

20. Сукупність морально-етичних та ділових норм і принципів, якими керуються співробітники організації, це:

- а) корпоративна культура;
- б) корпоративна філософія;
- в) корпоративна етика;
- г) імідж організації.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	г	6	г	11	а	16	в
2	а	7	а	12	а	17	а
3	б	8	г	13	а	18	а
4	а	9	г	14	г	19	г
5	а	10	а	15	б	20	б

Тема 7

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

7.1. ВСТУП ДО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

До ключових умов розвитку систем менеджменту організацій, які приводять до стабільної ефективності їх бізнесу, відносяться процеси й процедури формування оптимальних періодів бізнес-циклів із прив'язкою до оптимізації праці, що зумовлює розвиток ціннісно орієнтованих на скорочення ресурсних витрат координацій бізнесу, фіксацію досвіду практик ефективного менеджменту в організації з метою його використання у перспективі. Моделювання часу на виконання бізнес-операцій та використання удосконалених (оптимізованих) моделей управління в процесах планування дозволяє менеджменту організацій запроваджувати інноваційні методи цільової орієнтації управлінських систем та створювати оптимізовані моделі цілепокладання на засадах цільової орієнтації в процесі делегування повноважень.

Тайм-менеджмент, як наукова дисципліна, виник у ХІХ ст. на засадах концепції наукового менеджменту, впровадженій Фредериком Тейлором, який дослідив та оптимізував час, потрібний для виконання конкретних завдань на виробництві, що стало базисом розвитку системного підходу до управління часом¹

У ХХ ст. концепція тайм-менеджменту набула великого розголосу, зокрема, коли Пітер Друкер впровадив модель системного управління

¹ Drucker P. *The Effective Executive*. Harper & Row 1967. P. 245.

часом у своєму науково-практичному підході до менеджменту часу². З'явилися різні школи і методики з управління часом, що демонструвало підвищений інтерес до цієї сентенції. Одна з найбільш відомих шкіл – системна школа Геттінгса, була створена в 80-х роках ХХ ст. та базувалася на ідеї перетворення звичок «координацій та швидкого виконання завдань» з метою підвищення продуктивності бізнесу.

Натепер тайм-менеджмент можна визначити, як процес планування, контролю та оптимізації використання часу з метою забезпечення максимальної ефективності та продуктивності локальних, операційних та глобальних бізнес-систем. Це включає в себе широкий спектр принципів, практик, навичок, інструментів та систем, які допомагають людині краще управляти своїм часом. Тайм-менеджмент відіграє важливу роль у підсиленні основних функцій менеджменту, зокрема, – плануванні, організації, керівництві та контролі. Через ефективне управління часом менеджери можуть краще планувати та встановлювати пріоритети, організовувати роботу та ресурси, керувати командою та контролювати виконання завдань³.

Планування є фундаментальною функцією менеджменту, що включає в себе визначення цілей та стратегій їх досягнення. Це особливо важливо в контексті тайм-менеджменту, оскільки ефективне планування дозволяє менеджерам розподіляти свій час і ресурси найбільш оптимальним чином, враховуючи пріоритети і терміни. Тайм-менеджмент стимулює менеджерів встановлювати реалістичні цілі та терміни, розробляти плани дій, а також визначати критерії оцінки результатів.

Організація в менеджменті означає розміщення ресурсів – людей, роботи, обладнання таким чином, щоб вони могли ефективно виконувати задачі. Використовуючи інструментарій тайм-менеджменту, управлінці можуть створювати ефективні системи та процеси, що сприяють покращенню продуктивності. Це може включати в себе розробку чітких процедур та протоколів, встановлення конкретних термінів для завдань та впровадження інструментів і технологій, що допомагають у керуванні часом⁴.

² Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. 1911. p. 328.

³ Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. URL : <http://surl.li/qwfei> (дата звернення 21.08.2023).

⁴ Robbins S. P., Coulter M. P. & DeCenzo D. A. *Fundamentals of Management*. Pearson. 2017. P. 401.

Керівництво стосується керування людьми та спілкування з ними в такий спосіб, щоб вони були вмотивовані виконувати завдання. У контексті тайм-менеджменту, лідери, які ефективно управляють своїм часом, мають змогу краще координувати роботу команд та показувати приклад для наслідування. Такі лідери встановлюють очікування, що стосуються дотримання термінів, використання часу, а також взаємодії з іншими командами або відділами⁵.

Контроль є процесом відстеження та оцінки виконання роботи, що допомагає менеджерам виявляти проблеми на ранніх стадіях та вносити корективи, де це необхідно. Тайм-менеджмент дає можливість менеджерам встановлювати ефективні системи моніторингу, які дозволяють відстежувати виконання завдань, оцінювати прогрес у досягненні цілей та здійснювати корективні дії, коли це потрібно⁶.

Необхідність тайм-менеджменту в сучасному світі стає все очевиднішою. Життя стає все більш динамічним, швидкість змін зростає, а вимоги до ефективності управлінської праці стають усе вищими. Тайм-менеджмент допомагає людям краще впоратися з цими викликами, використовуючи свій час якнайбільш ефективно, сприяє кращій концентрації щодо визначення пріоритетів, планування, встановлення цілей, контролювання своєї продуктивності та балансування між роботою та відпочинком⁷.

У системі сучасного менеджменту тайм-менеджмент виконує кілька ключових функцій:

- сприяє плануванню, допомагаючи менеджерам розробляти ефективні стратегії, встановлювати цілі і визначати терміни для їх досягнення;
- допомагає у процесі організаційних трансформацій, створення продуктивних робочих процесів та ефективного використання ресурсів;
- узгоджує формування ціннісного потенціалу ефективного керівництва, інтегрованих координацій, розвитку командної взаємодії, мотивування колективів.

⁵ Drucker P. F. *The Practice of Management*. Butterworth-Heinemann. 2007. P. 238.

⁶ Morgenstern J. *Time Management from the Inside Out*. Henry Holt and Company. URL: <https://www.amazon.com/Time-Management-Inside-Out-Second/dp/0805075909> (дата звернення: 23.09.20213).

⁷ Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books. 2019. P. 145.

У сенсі перспектив відтворення ресурсів організації — за допомогою технологій тайм-менеджменту здійснюється точковий моніторинг реалізації стратегії, відстежується виконання завдань, виявляються проблеми на ранніх стадіях та приймаються корекційні дії⁸. Для цього необхідно вибудовувати систему цілепокладання в організації, що передбачає конкретизовані координації встановлення цілей та їх реалізації із використанням організаційного забезпечення у перетворенні ресурсної взаємодії.

Цілепокладання, як ми його розуміємо сьогодні, сформувалося з теорії постановки цілей, яку у 1960-х роках запропонували Едвін Лок та Гарі Латам. Вони виявили, що встановлення конкретних і складних цілей приводить до вищої продуктивності, ніж встановлення легких, загальних або без жодних цілей взагалі⁹. Цілепокладання — це процес визначення конкретних, вимірюваних цілей, які ви плануєте досягнути. Це не просто бажання або мрія, а чітко визначена ціль, обмежена часом і досяжна.

Процес цілепокладання включає розуміння того, що ви хочете досягти, планування шляхів досягнення цих цілей і визначення способів вимірювання результату та відстеження прогресу у досягненні¹⁰. Впродовж останніх десятиліть у сфері менеджменту було запропоновано різні методи та техніки для ефективного встановлення цілей. Один з найбільш відомих – метод SMART, що включає встановлення цілей, які є специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими у часі. Інший підхід, відомий як OKR (*Objectives and Key Results*), був популяризований компанією Google і зараз широко використовується в багатьох організаціях по всьому світу.

Цілепокладання відіграє важливу роль у сучасному менеджменті, оскільки воно спрямовує енергію, регулює увагу, сприяє стійкості і стимулює мотивацію. Встановлення цілей допомагає організаціям і особистостям краще розуміти і керувати своїми ресурсами, моти-

⁸ Covey S. R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press. 1989. P. 233. (367 p.).

⁹ Locke E. A., & Latham G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American psychologist*, 2002. 57(9). P. 334.

¹⁰ Doran G. T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 1981. 70(11), 35-36.

увати себе і інших, відстежувати прогрес і здійснювати стратегічне планування. Досягнення цілей також зміцнює впевненість і покращує самопочуття, що, в свою чергу, сприяє посиленню мотивації та продуктивності менеджера¹¹. Загалом цілепокладання є важливим інструментом для особистого та професійного розвитку, який дає можливість зосередитися на важливих аспектах свого життя або кар'єри і працювати над досягненням цілей.

Тайм-менеджмент та цілепокладання є двома основоположними стовпами успішного управління. Вони є взаємозалежними, а їх ефективне застосування в роботі та особистому житті може сприяти високій продуктивності та здійсненню амбітних планів. Щоб краще зрозуміти, як ці два компоненти переплітаються та підсилюють один одного, розглянемо ключові аспекти, які є інтегрованими явищами (або процесами) в сенсі досягнення високої ефективності бізнесу організації^{12,13}.

Планування і організація часу. Наявність чітко визначених цілей вкрай важлива для ефективного планування часу. Ви можете витратити свій час на безліч різних задач, але якщо ви не знаєте, куди ви направляєтеся, це може призвести до затрат часу, які не приводять до значущих результатів. Цілепокладання дозволяє вам виставити пріоритети своїм діям та спрямувати свій час туди, де він принесе найбільше користі¹⁴. Коли у вас є чіткі цілі, ви можете краще вирішити, на що варто витратити час, а на що – ні. Ваші цілі допомагають вам приймати інформовані рішення про те, які задачі є найважливішими і якими з них варто зайнятися спочатку.

Мотивація та продуктивність. Чіткі цілі можуть служити сильним мотиватором для ефективного використання часу. Коли людина бачить, що її робота веде до досягнення цілей, це збільшує її мотива-

¹¹ Doerr J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio/Penguin. 2017. P. 111.

¹² Cirillo F. *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work*. URL: <http://surl.li/qyxwz> (дата звернення: 01.06.2023).

¹³ Vanderkam, L. *Off the Clock: Feel Less Busy While Getting More Done*. URL: <http://surl.li/qzafi> (дата звернення: 01.06.2023).

¹⁴ McChesney, C. Covey, S., & Huling, J. *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. Free Press. URL: <http://surl.li/qzurm> (дата звернення 16.10.23).

цію продовжувати рухатися вперед, що, в свою чергу, зумовлює підвищення загальної продуктивності.

Вимірювання прогресу. Чітке встановлення цілей дозволяє вам виміряти свій прогрес. Ви можете використовувати свої цілі як маркери, щоб визначити, наскільки ефективно ви використовуєте свій час. Якщо ви бачите, що ви не досягаєте достатнього прогресу, ви можете зробити корективи в своїх планах.

Усвідомленість і контроль. За допомогою тайм-менеджменту та цілепокладання ви можете розвивати більшу усвідомленість щодо того, як ви використовуєте свій час, і збільшувати контроль над своїм життям. Ви зможете краще розуміти, де ви витрачаєте свій час і, можливо, знайти нові шляхи до досягнення поставлених цілей. Означене ілюструє, наскільки тісно пов'язані тайм-менеджмент та цілепокладання. Вони взаємодіють і допомагають покращити якість роботи і життя, збільшуючи продуктивність і допомагаючи нам досягати наших амбітних планів¹⁵.

Тайм-менеджмент, як наукова дисципліна, включає безліч теорій та концепцій, кожна з яких спрямована на розуміння та оптимізацію використання найбільш цінного ресурсу організації — часу. Вивчення та розуміння цих теорій можуть сприяти ефективному використанню часу та збільшити продуктивність управлінської праці.

Теоретичний концепт тайм-менеджменту ґрунтується на «Теорії ієрархії потреб» Абрахама Маслоу, за якою тривалість формування системи забезпечення п'яти основних потреб людини (фізіологічних, безпеки, любові та відносин, поваги та самореалізації) формується в певних часових межах реальності досягнення результатів її перетворень¹⁶. За цією теорією, ефективність особистості зростає, коли вчасно, впродовж життя, задоволені її основні потреби.

Теорія часу Дугласа Мак-Грегора ділить людей на тип «Х» та тип «У». Тип «Х» характеризує людей, які не у повній мірі використовують час для ефективного виконання операцій, їх потрібно мотивувати або примушувати. В свою чергу, люди типу «У» вважають час ресурсом підтримання якості життя, професійного зростання, навчання, інтелектуалізації¹⁷.

¹⁵ Levitin D. J. *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*. Dutton. 2017 p. 14.

¹⁶ Maslow, A. H. *A Dynamic Theory of Human Motivation*. 1958. P. 48.

¹⁷ McGregor D. *The Human Side Of Enterprise*, Macgraw-Hill Book Co. Inc, New York.1960.

За принципом Парето — відомим, як правило 80/20, визначається, що 20 % дій можуть призвести до 80 % результатів. У контексті тайм-менеджменту це означає, що найбільшу вагу мають найважливіші 20 % завдань, а решту можна відкласти або делегувати¹⁸.

Ще одна важлива теорія тайм-менеджменту — це цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), розроблений Едвардом Демінгом. Ця модель підкреслює значущість неперервного циклу планування, виконання, перевірки та дії для досягнення найкращих результатів та постійного вдосконалення як у реальному часовому вимірі, так і на перспективу¹⁹.

Ефективний тайм-менеджмент відіграє ключову роль у досягненні успіху в академічній, професійній та особистій сфері. Його основу складають наступні принципи:

Встановлення конкретних цілей. Цілі повинні бути визначені за принципом SMART — конкретні, вимірювані, досяжні, відповідні та обмежені за часом²⁰. Це не лише спрощує процес планування та контролю, але й дає можливість чітко бачити напрямок руху і відчувати прогрес на шляху до досягнення цілі.

Розбиття великих завдань на дрібніші — полегшує їх виконання та допомагає уникнути відчуття перевантаження. Кожне дрібне завдання виконується окремо, що дозволяє контролювати прогрес і не втрачати мотивацію²¹.

Планування вашого дня — систематичне планування дозволяє ефективно розподіляти час. Завдяки плануванню можна краще зорієнтуватися в обсязі завдань, визначити пріоритети та забезпечити їх вчасне виконання²².

Відведення часу для важливих завдань — важливі завдання потребують більшої концентрації та енергії. Їх виконання краще планувати на той період дня, коли ви відчуваєте максимальну продуктивність. Це дозволить забезпечити більш ефективне виконання таких завдань²³.

¹⁸ Koch R. *The 80/20 Principle: The Secret Of Achieving More With Less*, BantamDoubledayDellPublishing. Group, New York. 1998.

¹⁹ Deming W. E. *Out of the Crisis* MIT Press. Reprint, ISBN-13. 1986.

²⁰ Doran G. T. (1981). *There's a SMART way to write management's goals and objectives*. *Management review*, 1981.70(11). P. 35-36.

²¹ Morgenstern J. *Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life*. Holt Paperbacks. 2004.

²² Covey S. R. *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster. 2020.

²³ Newport C. *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing. 2016.

Навичка говорити «ні». Ця навичка є важливою для того, щоб зберегти свій час та зосередитися на пріоритетних завданнях. Вміння відмовляти в виконанні неважливих або непотрібних завдань — це один з ключових аспектів ефективного тайм-менеджменту²⁴.

Ефективне делегування завдань. Делегування є важливим інструментом тайм-менеджменту, який допомагає оптимізувати час для виконання ключових завдань. Важливо розуміти, які завдання можна делегувати, і навчитися це робити ефективно²⁵.

Робити перерви. Перерви в роботі є необхідними для підтримки продуктивності та фокусування. Регулярні короткі перерви допомагають розслабитися, відновити енергію та покращують ефективність роботи²⁶.

Бути готовим до змін. Ефективний тайм-менеджмент вимагає гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни. Це може означати перегляд та корекцію планів, якщо виникають непередбачувані обставини або можливості²⁷.

Інтеграція тайм-менеджменту та цілепокладання зумовлюють формування механізмів менеджменту організації, орієнтованого на використання сучасних алгоритмічних технологій делегування повноважень, встановлення часових меж для поведінкових реакцій на координаційні впливи.

7.2. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Алгоритми видів робіт, що використовують керівники різних ланок управління організацією в процесі цілепокладання, орієнтовані на задані часові межі результативності, формуються завдяки функціоналу виконання операцій працівниками різних рівнів організації

²⁴ Mancini M., & Mancini M. *Time management (Vol. 1)*. New York: McGraw-Hill. 2003.

²⁵ O'Rourke J. S. *Management communication: A case analysis approach*. Routledge. 2019.

²⁶ Kim S., Park Y., & Headrick, L. *Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator*. *Journal of Applied Psychology*, 2018. 103(7). P. 372.

²⁷ Sun, M., Fleming, A., Senaratne, S., Motawa, I., & Yeoh, M. L. (2006). *A change management toolkit for construction projects*. *Architectural Engineering and Design Management*, 2(4), P. 261-271.

та різних функціональних служб. Для цього використовуються відповідні методи та інструменти, які допомагають структурувати та впорядкувати роботу та визначаються назвами посад в організації або допоміжними документами функціонального контролю:

Планувальники — допомагають впорядкувати розпорядок дня, тижня, місяця чи навіть року, що визначає підтримку процесів планування та реалізації планів у режимі реального часу — вони можуть включати різноманітні розділи, такі як цілі, пріоритети, списки завдань тощо. Управлінці можуть обрати аналогові планувальники, наприклад, *Bullet Journal*, або цифрові варіанти, такі як *Trello* або *Asana*, в яких закладено інтуїтивно зрозумілі інтерфейси та можливості синхронізації для ефективного управління проектами і задачами.

Календарі — можуть бути використані для відстеження важливих подій, зустрічей або термінів. *Google Calendar*, *Microsoft Outlook* і *Apple Calendar* — найвідоміші цифрові календарі, які надають можливості синхронізації, спільного доступу до інформації та інтеграції з іншими програмами та сервісами, що полегшує управління вашим часом.

Списки завдань — допомагають організувати завдання і відстежувати їх виконання. Це може бути простий перелік на папері або використання цифрових інструментів, таких як *Todoist* або *Microsoft To Do*.

Примітки — дозволяють зберігати ідеї, важливу інформацію або плани. *Evernote* та *Google Keep* — популярні цифрові інструменти для цього.

Органайзери — можуть бути використані для сортування і зберігання документів, файлів або іншої важливої інформації. *Dropbox* та *Google Drive* — приклади цифрових органайзерів, які надають безліч можливостей зберігання, доступу та спільного використання файлів.

Програми для тайм-менеджменту, які спеціально розроблені для допомоги в управлінні часом. Наприклад, *RescueTime*, *Toggl* або *Clockify* можуть відстежувати, як ви витрачаєте свій час, і допомагають виправити неефективні звички.

Тайм-менеджмент є незамінною складовою ефективного і продуктивного менеджменту, особливо в сучасному світі, де обсяги інформації та вимоги до управлінців постійно зростають, чи то стосується особистого часу, чи навчання або роботи. Дотримання принципів та використання інструментів тайм-менеджменту може в зна-

чній мірі поліпшити продуктивність, зменшити стрес та забезпечити більше часу для важливих аспектів життя.

Постановка чітких цілей, планування, пріоритезація, використання ефективних методів та інструментів — це лише деякі з принципів та методів, які розглянуто в цьому параграфі. Потрібно пам'ятати, що немає єдиного правильного способу управління часом: важливо вибрати ті методи та інструменти, які найкраще підходять до специфіки підприємства та стилю життя менеджера²⁸.

Використання планувальників, календарів, списків завдань, приміток, органайзерів та спеціалізованого софту для тайм-менеджменту може бути великою допомогою в організації часу та підвищенні продуктивності управління. Однак ключовим є власне бажання краще управляти своїм часом та готовність до постійного самовдосконалення²⁹. Оволодіння навичками тайм-менеджменту не приходить відразу, це процес, який вимагає часу та практики. Але, незважаючи на всі виклики, результати можуть бути дуже вражаючими: менеджери, які використовують методи та інструментарій тайм-менеджменту, роблять більше справ за менший час, відчують більше контролю над своїм життям та знаходять більше часу для розвитку, відпочинку та отримання задоволення від життя.

Важливими аспектами теорії і практики тайм-менеджменту вбачаються спеціальні підходи організації, структурування та впорядкування робіт, що є надбанням корпоративних культур різних національних корпорацій, знання про процеси досягнення успіху яких є інтелектуальною цінністю менеджменту мультинаціонального бізнесу, що переходить у площину безперервного приросту знань з формування організаційного потенціалу результатів оптимізації та підвищення ефективності бізнесу.

До основних ознак японського тайм-менеджменту відносять:

- каїзен (*kaizen*) — принцип постійного удосконалення передбачає стимулювання підвищення ефективності і продуктивності навіть у найдрібніших деталях;
- пунктуальність і своєчасність — тотальна система дотримання графіків та термінів;

²⁸ Shchetynina O., Kravchenko N., Horbatiuk L., Aliksieieva H., & Mezhuiev V. *Trello as a Tool for the Development of Lifelong Learning Skills of Senior Students. Postmodern Openings*, 2022. 13(2), P. 143–167.

²⁹ Schwabe S. (2021). *Order and atmospheric memory: Cleaning up the past, designing the future. City & Society*, 2021. 33(1). P. 40-58.

- 5S-підхід — методологія організації робочого місця, яка включає сортування, систематизацію, стандартизацію та самодисципліну, що сприяє оптимізації простору і часу;
- максимальна концентрація уваги працівників, створення середовища «робочої дисциплінарної етики» в організації, стандартизовані комунікації;
- запровадження ритуалів і регламентів, що допомагають зосередитися та забезпечити продуктивність (наприклад ритуали перед початком робочого дня або під час прийому їжі);
- терміновість і швидкість реагування, що зумовлює негайне прийняття рішень та розподіл завдань;
- ефективне використання технологій на засадах впровадження інноваційних прийомів;
- контекст кільцевого підходу організація «технологій циклічних змін та вдосконалень», де кожен цикл слугує основою для наступного раунду поліпшень;
- командна взаємодія, де кожен учасник знає свої обов'язки та відповідальність і здатний до продукування інновацій у процесі виконання технологій циклічних змін та вдосконалень.

Німецький тайм-менеджмент відомий своєю систематичністю, точністю та ефективністю, до його основних ознак відносять:

- пунктуальність — передбачає суворе дотримання розкладу та постійне удосконалення дій (операцій), які мінімізують проблеми відхилення процесу від розкладу;
- проактивність — здатність аналізувати та передбачати можливі перешкоди чи проблеми, що виникають у процесі виконання завдань та швидко активізувати заходи для їх уникнення або подолання;
- визначення пріоритетів для розподілу часу за відомими методиками (наприклад за важливістю і терміновістю) та створення власних, удосконалених методик;
- використання стратегії делегування та моделювання процесів її реалізації в режимі реального часу;
- організація перерв і відпочинку, формат яких оптимально вбудовується в цикли й періоди організаційних (технологічних, операційних) процесів, що забезпечує підтримку продуктивності та збереження енергії;

- безперервне вдосконалення організаційної взаємодії та підвищення її продуктивності шляхом постійної оптимізації динаміки її процесів.

Актуальним трендом розвитку німецької системи тайм-менеджменту, що натеper використовується в багатьох мультинаціональних бізнес-моделях, є метод організаційного порядку, умовивідні принципи якого ґрунтуються на німецьких ментальних традиціях «порядку в усьому» (*ordnung und arbeiten*). «Ordnung» – це німецький термін, який означає порядок, систему або організацію. Принципи *Ordnung*, або принципи організації, є важливою частиною німецької культури та підходу до життя, основними з яких є пунктуальні дії (операції), «чистота розуму» і вчасність в усьому, вимогливість і дисципліна, ефективне використання ресурсів, дотримання «природного порядку речей» (норм, соціальних стандартів, екологічно свідомого життя і розвитку).

Справжній успіх та ефективність тайм-менеджменту краще всього демонструються на прикладах всесвітньо відомих особистостей — координаторів суспільних змін. Ці люди досягли вражаючих результатів у своїх сферах, розуміючи значення управління часом і використовуючи техніки та стратегії, що ми розглядали раніше.

Ілон Маск, засновник Tesla і SpaceX, відомий своєю здатністю до багатозадачності. Він може одночасно керувати кількома компаніями, а також займатися іншими проектами. Маск використовує різні методи тайм-менеджменту, в тому числі планування, розстановку пріоритетів і делегування завдань³⁰.

Барак Обама, 44-й президент США, також є майстром тайм-менеджменту. Він ефективно керував своїм часом, незважаючи на великі навантаження, пов'язані з президентством, для цього використовував такі методи тайм-менеджменту, як раннє вставання, планування і регулярні перерви³¹.

Білл Гейтс, засновник Microsoft, відомий своєю здатністю зосереджуватися на завданні. Він може працювати довгий час без відволікань. Гейтс використовує різні методи тайм-менеджменту, в тому

³⁰ Vance A. *Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*. Random House. 2015.

³¹ Kumar M. J. *Before the Oath: How George W. Bush and Barack Obama Managed a Transfer of Power*. JHU Press. 2015.

числі створення безпечного середовища для роботи і використання таймера³².

Опра Уїнфрі, телеведуча і актриса, відома своєю здатністю ефективно використовувати свій час. Вона може одночасно працювати над кількома проектами, а також знаходити час для сім'ї і друзів. Уїнфрі використовує планування, розстановку пріоритетів і делегування завдань³³.

Джефф Безос, засновник Amazon, відомий своєю здатністю швидко приймати рішення. Він може швидко оцінити ситуацію і прийняти правильне рішення, використовуючи такі методи, як планування, розстановку пріоритетів і делегування завдань³⁴.

Ці люди успішні в різних сферах діяльності, але вони всі мають одну спільну рису — ефективно управляють своїм часом. Використовуючи різні методи тайм-менеджменту, будь-яка людина також може навчитися цих необхідних у наш час вмінь.

7.3. ПРОЦЕС ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ВИМІРИ

Існує ряд теорій, які визначають ефективність і важливість цілепокладання в процесі управління своїм життям і діяльністю. Вони розглядають різні аспекти цього процесу та освітлюють різноманітні механізми мотивації та самореалізації. Розглянемо декілька з них, які набули особливої популярності і мають важливе значення для практики цілепокладання.

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory) — це теорія, яка стверджує, що постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей (SMART цілі) сприяє збільшенню продуктивності та досягненню успіху. Чим більш чіткими, конкретними та реалістичними є цілі, тим більшою є ймовірність їх досягнення.

Теорія постановки цілей була розроблена Едвіном Локом у 1960-х роках. Лок стверджував, що працівники більш мотивовані, коли

³² Gates B. *Making capitalism more creative*. *Time Magazine*, 31. URL: <http://surl.li/ralfe> (дата звернення 08.09.2023).

³³ Winfrey O. *The path made clear: Discovering your life's direction and purpose*. Flatiron Books. 2019. URL: <http://surl.li/ralgx> (дата звернення 29.07.2023).

³⁴ Stone B. *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House. 2013. URL: <http://surl.li/ralhu> (дата звернення 08.09.2023).

вони мають конкретні цілі, за які несуть відповідальність, більш мотивовані, коли вони відчувають, що їхні цілі досяжні і що вони можуть контролювати свої зусилля, спрямовані на досягнення цих цілей. Теорія постановки цілей була підкріплена численними дослідженнями. У одному з них було показано, що студенти, які мали конкретні цілі, досягали вищих балів, ніж студенти, які не мали конкретних цілей. У іншому дослідженні виявлено, що працівники, які мали конкретні цілі, були більш продуктивними, ніж працівники, які не мали конкретних цілей³⁵.

Теорія постановки цілей є потужним інструментом, який можна використовувати для підвищення продуктивності та досягнення успіху. Якщо ви хочете підвищити свою мотивацію і продуктивність, спробуйте поставити собі конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні і обмежені в часі цілі.

Лок виділяє основні поради щодо успішної постановки SMART цілей:

- концентрація на конкретних цілях — чим більш конкретні цілі, тим більша ймовірність їх досягнення;
- концентрація на вимірюваних цілях допоможе вам відстежувати свій прогрес і оцінювати свої досягнення;
- концентрація на досяжних цілях — цілі повинні бути складними, але не неможливими;
- концентрація на актуальних цілях — цілі повинні бути значущими для вас і пов'язані з вашими особистими цінностями та цілями;
- концентрація на обмежених у часі цілях — це допоможе вам залишатися націленим і мотивованим.

Слідування цим порадам дасть можливість для менеджерів будь-якого рівня підвищити свої шанси на успіх у досягненні як цілей організації, так і своїх власних.

Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory), розроблена Ричардом Райаном та Едвардом Деці, є однією з найважливіших теорій у сфері мотивації. Вона стверджує, що люди більш мотивовані до досягнення своїх цілей, коли вони відчувають автономію, компетентність та причетність. Ці три основні потреби

³⁵ Locke E. A., & Latham, G. P. *New directions in goal-setting theory. Current directions in psychological science*, 2006. 15(5), 265–268.

визначають нашу мотивацію і те, як ми встановлюємо та досягаємо своїх цілей³⁶:

- автономія — це потреба відчувати, що ми контролюємо своє життя і що ми приймаємо свої власні рішення. Коли ми відчуваємо автономію, ми більш мотивовані до роботи і більш ймовірно досягнемо успіху;
- компетентність — це потреба відчувати, що ми вміємо робити те, що ми робимо. Коли ми відчуваємо компетентність, ми відчуваємо задоволення і гордість, і ми більш ймовірно продовжуватимемо працювати;
- причетність — це потреба відчувати, що ми належимо до групи і що нас цінують. Коли ми відчуваємо причетність, ми відчуваємо себе підтриманими і заохоченими, і ми більш ймовірно докладемо зусиль.

Теорія самодетермінації має широкий спектр застосувань. Вона може бути використана для підвищення мотивації в школі, на роботі, у спорті та в інших сферах життя. Теорія також може бути використана для розробки програм і середовищ, які сприяють самодетермінації і підвищують успіх. Ось декілька прикладів того, як можна підвищити самодетермінацію:

- надати людям більше автономії. Це можна зробити, наприклад, надавши їм можливість вибрати свої завдання, способи їх виконання та цілі, до яких вони прагнуть;
- допомогти людям відчути компетентність. Це можна зробити, наприклад, надавши їм необхідне навчання і підтримку, а також хвалячи їх за їхні досягнення;
- створити почуття причетності. Це можна зробити, наприклад, створивши позитивне і підтримувальне середовище, а також заохочуючи людей взаємодіяти один з одним.

Теорія самодетермінації — це потужний інструмент, який можна використовувати для підвищення мотивації та досягнення успіху.

Теорія очікувань (Expectancy Theory), розроблена Віктором Врумом, фокусується на процесі прийняття рішень, у якому люди обирають одну стратегію з численних альтернатив відповідно до своїх

³⁶ Deci E. L., Ryan, R. M. *Self-determination theory. Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 2012. P. 416-436.

очікувань щодо результатів дій і їх значущості для себе. Отже, чим вищою є наша віра в те, що наші зусилля приведуть до бажаних результатів і що ці результати будуть цінними, тим більш імовірним є досягнення цілей³⁷. Основними компонентами теорії очікувань вбачаються:

- очікування – це віра людини в те, що її зусилля приведуть до бажаних результатів. Чим вище очікування, тим більш мотивована людина;
- вагомість – це цінність, яку людина надає бажаному результату. Чим вища вагомість, тим більш мотивована людина;
- винагорода – це те, що людина отримує в результаті своїх зусиль. Чим цінніша винагорода для людини, тим більш мотивована людина.

Теорія очікувань може бути використана для пояснення мотивації в різних сферах життя, таких як робота, навчання та спорт. Наприклад, працівник більш мотивований, коли він вірить, що його зусилля приведуть до підвищення заробітної плати, коли підвищення заробітної плати є для нього цінним. Теорія очікувань також може бути використана для підвищення мотивації. В цьому сенсі передбачається:

- забезпечити людям можливість досягти бажаних результатів, надавши їм необхідні ресурси і навчання;
- зробити бажані результати цінними для людей, пов'язавши їх з підвищенням заробітної плати, просуванням по службі або іншими перевагами;
- надати людям винагороди, які вони цінують, зокрема, матеріальні, нематеріальні, похвалу або інші формами визнання.

Всі вищепредставлені теорії висвітлюють важливість цілепокладання як стратегії досягнення бажаних результатів як підприємства, на яке працює менеджер, так і своїх власних. Вони підкреслюють значення чіткого формулювання цілей, мотивації, внутрішнього стимулу і позитивного очікування як ключових елементів, що сприяють досягненню успіху.

³⁷ Vroom V., Porter L., & Lawler E. *Expectancy theories*. In *Organizational Behavior* 1 Routledge. 2015. P. 94-113.

З метою структуризації й забезпечення високої продуктивності бізнес-процесу та процесу цілепокладання зокрема, багато експертів з цілепокладання та тайм-менеджменту пропонують використовувати метод SMART. В цьому посібнику висвітлено процес формування моделі SMART-менеджменту в управлінні бізнесом організації та наголошується, що аббревіатура SMART відображає п'ять ключових характеристик цілей у системі цілепокладання: специфічність (Specific), вимірюваність, (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Relevant) та обмеженість часом (Time-bound).

Забезпечення специфічності цілі передбачає ясність і конкретність у її формуванні, встановлення вимірів, формування алгоритму її досягнення. Фактори вимірюваності цілей та їх досяжності у процесі цілепокладання забезпечуються використанням прогресивних методик їх досягнення з орієнтацією на ресурси, що будуть для цього використані. Релевантність й обмеженість у часі передбачають формування часового лагу для досягнення та оцінки результатів.

Цілепокладання — це інтенсивний та стратегічний процес, який вимагає від вас не лише визначити, чого ви хочете досягти, але й розробити докладний план, як цього досягнути. Подібний підхід допомагає зосередитися на цілях та забезпечити їх досягнення. Основні кроки для забезпечення ефективності процесу цілепокладання:

1. Визначте свою мету — почніть із загального бачення того, що ви хочете досягнути. Це може бути щось велике та амбітне, як стати кращим у своїй професії, або щось менше та більш конкретне, як втрата ваги. Головне — ви маєте бути впевненими, що це те, чого ви справді хочете.

2. Конкретизуйте свою мету за допомогою методу SMART. Використовуючи метод SMART, перетворіть своє загальне бачення на конкретну, вимірювану, досяжну, релевантну та обмежену в часі ціль. Це допоможе вам зосередитись на тому, що ви справді хочете досягнути, і зрозуміти, як ви зможете відстежувати свій прогрес.

3. Розробіть план досягнення своєї мети. Після того, як ви визначили свою SMART-мету, вам потрібно розробити план того, як ви досягнете її. Це може включати в себе визначення конкретних кроків, які ви повинні зробити, ресурсів, які вам знадобляться, і можливих викликів, з якими ви можете стикнутися.

4. *Виконайте план.* Із встановленим планом тепер ваше завдання – діяти. Не забудьте, що досягнення більшості цілей вимагає часу та зусиль, тому не засмучуйтесь, якщо ви не бачите миттєвих результатів.

5. *Моніторте свій прогрес.* Регулярно перевіряйте, як ви просуваєтеся до своєї мети. Це може допомогти вам зрозуміти, чи потрібно зробити корективи в вашому плані.

6. *Зробіть відповідні корективи.* Якщо ви бачите, що ваш план не працює так, як ви очікували, не бійтеся зробити корективи. Можливо, вам потрібно змінити свою стратегію, адаптуватися до нових обставин або врахувати непередбачувані виклики.

7. *Відзначте свої досягнення.* Коли ви досягнете своєї мети, не забудьте відзначити цей момент. Відзначення ваших успіхів не лише підвищує ваше самопочуття, але й мотивує вас до подальших досягнень.

Процес цілепокладання може бути викликом, але з правильним підходом та відповідними інструментами ви зможете ефективно встановити та досягти своїх цілей.

Структурування алгоритмів мисленнєвої активності в процесі цілепокладання дозволяє формувати мотиваційний механізм управління страхом неуспіху. Мотивація відіграє центральну роль у процесі цілепокладання. Вона стимулює людей рухатися вперед, незважаючи на труднощі та виклики. Але що саме спонукає нас діяти? В основному, мотивація зароджується з внутрішньої віри в себе та свої можливості. Також важливим є чітке розуміння того, що ви хочете досягти, та бажання досягти цього. Розроблення стратегії, яка включає позитивне ставлення до себе, регулярне афірмування своїх цілей і віра в свої власні здібності можуть допомогти підтримувати високий рівень мотивації.

Страх неуспіху — це важливий фактор, який може впливати на процес цілепокладання — відволікати від цілі і демотивувати. Важливо визнати наявність цього страху та розробити стратегії для його подолання. Один із способів впоратися зі страхом неуспіху полягає в розбитті своєї великої цілі на дрібніші, більш досяжні завдання. Це створює почуття контролю та змушує людей відчувати впевненість у своїх зусиллях, в той же час зменшуючи страх перед потенційним неуспіхом.

Також може бути корисним нагадати собі, що помилки та неуспіхи є частиною процесу навчання. Вони допомагають вам вчитися, розвиватися та набувати більше досвіду. Тому, замість побоювання невдач, сприймайте їх як можливості для розвитку та вдосконалення. Важливо пам'ятати, що успіх не завжди вимірюється тільки результатами. Сам процес досягнення своїх цілей через навчання, розвиток і роботу над помилками – все це є важливими аспектами успіху.

Процес досягнення цілей організації здійснюється на засадах делегування повноважень персоналу, чому передують прийняття управлінського рішення. Для підвищення ефективності процесу цілепокладання розробляються крос- і локал-підцілі, серед яких можна виокремити ключові:

- *підвищення продуктивності команди* – вашою ціллю може бути «підвищити продуктивність команди на 20 % за наступні 3 місяці». Ви можете розробити план, що включає оптимізацію робочих процесів, проведення тренінгів для співробітників та впровадження системи для відстеження прогресу;
- *вдосконалення процесу прийняття рішень* – ваша ціль може бути «зменшити час, потрібний для прийняття рішень, на 15 % за наступний квартал». Ви можете планувати проведення серії семінарів про прийняття рішень, розробити систему для збору та аналізу даних, що сприятиме більш ефективному прийняттю рішень, впровадити механізми для моніторингу прогресу;
- *покращення внутрішньоорганізаційного спілкування* – вашою ціллю може бути «покращити внутрішнє спілкування в команді за наступні 2 місяці». Для досягнення цієї мети ви можете запланувати впровадження нових інструментів спілкування, розробку чітких процедур комунікації, а також проведення регулярних зустрічей для обговорення прогресу;
- *збільшення обсягів продажу* – вашою метою буде «збільшити обсяг продажів на 30 % протягом наступних 6 місяців». Щоб досягнути цієї мети, ви можете розробити і впровадити нову стратегію маркетингу, навчити команду нових технік продажу і створити систему для відстеження щоденного, тижневого та місячного обсягу продажів;
- *зменшення обсягу шкідливих викидів* – якщо ви управляєте виробничим підприємством, вашою метою може бути «змен-

шити викиди шкідливих речовин на 25 % протягом наступного року». Для досягнення цієї мети ви, можливо, вирішите впровадити більш екологічні технології виробництва, проведете навчання персоналу щодо екологічних питань і створите систему для відстеження рівня викидів на постійній основі.

Ці приклади вказують на доцільність використання принципів цілепокладання в роботі менеджера (управлінця). Головне, щоб цілі були значущими, досяжними та вимірюваними. Це допоможе вам залишатися зосередженим та мотивованим, а також легше відстежувати свій прогрес.

7.4. СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ І ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ДЛЯ ОСОБИСТОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Професійна діяльність людей в організаціях тісно пов'язана із їх особистісними проявами у поведінковій реакції на координації, організаційну взаємодію, що зумовлює наявність фактору «поєднання особистого життя з кар'єрою в організації», адже в організаційне середовище людина приходить із власними амбіціями щодо задоволення потреб. Організаційне середовище сприяє модифікаціям різних станів балансу життя людини.

Баланс життя — це стан, при якому людина може ефективно керувати своїм часом і ресурсами, щоб досягти успіху в усіх сферах свого життя, включаючи особисте життя, кар'єру, здоров'я, хобі та соціальні стосунки. Це ключовий концепт у сфері психології і управління, який був вивчений у деталях багатьма науковцями, зокрема Радліффом та Касаціо. Існує багато різних підходів до балансу життя. Деякі люди, як показано в дослідженнях Гринблата, вважають за краще розділяти своє життя на окремі сфери і приділяти кожній із них певний час. Інші люди, як підкреслив Чеслі, вважають за краще інтегрувати різні сфери свого життя і знаходити способи поєднувати їх.

Не існує єдиного правильного підходу до балансу життя, як вказує у дослідженні Лопес — найважливіше знайти те, що працює для вас і дозволяє вам відчувати себе щасливим і задоволеним³⁸. Щоб до-

³⁸ Malik M., Wan D., Dar L., Akbar A., & Naseem M. *The role of work life balance in job satisfaction and job benefit. Journal of Applied Business Research (JABR), 2014. 30(6). P 1627-1638.*

сягти балансу між особистим життям та кар'єрою персоналу, доцільно використовувати у професійній діяльності стратегії, що сприяють знаходженню цього балансу:

- *формулювання корпоративних цінностей та цілей* є першим кроком до створення ефективного балансу між роботою та особистим життям. Розуміння того, що важливо для організації та її працівників, допоможе визначити основні пріоритети організаційного розвитку і визначити їх вплив на баланс життя працівників³⁹;
- *розподіл часу працівників між різними обов'язками* забезпечується ефективним плануванням часу, що сприяє особистому зростанню та кар'єрі, може допомогти уникнути професійного вигорання і підтримати високу продуктивність⁴⁰;
- *встановлення здорових кордонів між роботою та особистим життям працівників* для уникнення переробітку та стресу. Кордони мають бути динамічними та з можливістю адаптації до змінюваних обставин⁴¹;
- *забезпечення часу для відпочинку та відновлення сил працівників* забезпечується регулярним відпочинком від роботи, сприяє відновленню сил, підвищує продуктивність та покращує якість роботи. Робота, що включає перерви, може підвищити здоров'я та добробут працівників, збільшуючи їх задоволеність роботою⁴².

Тайм-менеджмент є невід'ємною частиною ефективного менеджменту. Кожна техніка сучасного тайм-менеджменту має свою унікальність, яка відповідає різним потребам і стилям роботи людей в організації. Натепер існує перелік ефективних практик тайм-менеджменту, сформований у якості алгоритмічної послідовності тех-

³⁹ Schwartz S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Advances in experimental social psychology. Academic Press. 1992. 25. P. 46.*

⁴⁰ Gillis J. *Making time for family: The invention of family time (s) and the reinvention of family history. Journal of Family History, 1996. 21(1), 4-Y. P. 34.*

⁴¹ Kossek E., Ozeki C. *Work—family conflict, policies, and the job—life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior—human resources research. Journal of applied psychology, 1998. 83(2). P. 139.*

⁴² Kompier M. (2002). *The psychosocial work environment and health—what do we know and where should we go?. Scandinavian journal of work, environment & health, 202. P. 3-4.*

нік-операцій, які можна постійно оновлювати та удосконалювати в практичній діяльності керівника.

Складання списку завдань. Ця практика допомагає візуалізувати і структурувати завдання, які потрібно виконати. Список може бути простим переліком або комплексною системою, яка розподіляє завдання за категоріями, дедлайнами чи пріоритетами⁴³. Складання списку завдань є основним інструментом для ефективного управління часом, за допомогою якого створюється чітке розуміння найважливіших завдань, що допомагає уникнути відволікань на менш важливі завдання. Алгоритм технік-операцій для складання списку завдань:

Крок 1. Візуалізація завдань — менеджер візуально бачить свої завдання перед собою на папері чи на екрані, це може допомогти йому залишатися зосередженим і мотивованим та створити відчуття задоволення, коли завдання виконано і відмічено у списку.

Крок 2. Структурування завдань — список завдань може бути простим переліком, але додавання структури може зробити його набагато ефективнішим. Наприклад, можна розділити завдання за проектами, роллю або відділом.

Крок 3. Розподіл за категоріями — категоризація завдань може допомогти менеджеру зосередитись на певних типах роботи або відділити особисті завдання від професійних.

Крок 4. Дедлайни — встановлення конкретних термінів для завдань може служити мотивацією для їх виконання вчасно. Це також допомагає планувати свій день або тиждень, знаючи, які завдання потрібно виконати першими.

Крок 5. Пріоритети — визначення пріоритетів для кожного завдання допомагає зосередитись на тому, що справді важливо. Завдання можуть мати високий, середній або низький пріоритет, у залежності від їх важливості або терміновості.

Крок 6. Інструменти — існує безліч додатків і інструментів, які можуть допомогти створити, організувати та контролювати виконання за списками завдань. Деякі з них пропонують синхронізацію між пристроями, сповіщення про дедлайни і можливість співпраці з іншими користувачами. Використовуючи цей підхід до управління часом, менеджери можуть бути більш продуктивними, менше стресовими та досягти своїх цілей ефективніше.

⁴³ Allen D. *The Art of Stress-Free Productivity. In Workshop date. 2015. P. 16.*

Розстановка пріоритетів, як практика візуалізації і структурування завдань, допомагає зосередитися на тому, що справді важливо, і забезпечує ефективне використання обмеженого часу. Алгоритм технік-операцій для розстановки пріоритетів:

Крок 1. Визначення важливості завдань — для ефективного управління часом необхідно вміти розрізняти важливі завдання і термінові. Ковей С. представив матрицю важливості, де завдання поділяються на чотири категорії: важливі і термінові; важливі, але не термінові; термінові, але не важливі; і не термінові, не важливі. Фокус на завданнях, які є важливими, але не терміновими, може допомогти запобігти кризам і пожежам⁴⁴.

Крок 2. Використання методу ABC від Трейсі⁴⁵, за яким завдання поділяються на:

A: високопріоритетні завдання, які принесуть найбільше користі або найбільше наслідків, якщо їх не виконати;

B: середньопріоритетні завдання, які є важливими, але не такими критичними, як завдання категорії A;

C: низькопріоритетні завдання. Це ті завдання, які було б добре виконати, але їх невиконання не матиме серйозних наслідків.

Крок 3. Перевірка та корекція — постійний перегляд та оновлення пріоритетів важливі, адже обставини можуть змінюватися. Те, що було високопріоритетним завданням учора, може не бути таким сьогодні.

Крок 4. Техніки відкладання — іноді, коли з'являється завдання, яке не є ні важливим, ні терміновим, його можна відкласти на пізніший час або взагалі видалити зі свого списку.

Вивчення і застосування практики розстановки пріоритетів може не тільки покращити ефективність управління часом, але і зменшити стрес, пов'язаний з великою кількістю завдань.

Планування свого дня, як ефективна практика, не лише про розподіл завдань протягом дня, а й про врахування часу для відпочинку, несподіваних завдань та інших невизначеностей. Ефективне планування, представлене в цьому сенсі у вигляді алгоритму технік-опе-

⁴⁴ Covey S. R. *The seven habits of highly effective people*. Provo, UT: Covey Leadership Center. 1991. P. 111.

⁴⁵ Tracy B. *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. Berrett-Koehler Publishers. 2017. P. 128.

рацій, допомагає оптимізувати продуктивність і ґрунтується на наступних принципах⁴⁶:

Цілісний підхід. Планування свого дня передбачає глибше розуміння того, як ви хочете провести свій час. Важливо визначити, які завдання потрібно виконати, які цілі ви хочете досягти і як ви можете діяти, щоб цього досягти.

Зведення завдань у конкретні блоки — передбачає відведення конкретних проміжків часу для конкретних завдань замість простого створення списку завдань.

Враховання відпочинку. Неможливо працювати безперервно весь день і залишатися продуктивним. Перерви допомагають розслабитися, відновити сили і підготуватися до наступного завдання. Короткі, регульовані перерви, такі як рекомендовані в методі Pomodoro, можуть збільшити загальну продуктивність.

Готовність до несподіванок. Незважаючи на найкращі плани, завжди є фактори, які можуть завадити. Ефективне планування включає гнучкість і готовність адаптуватися до змін.

Перегляд та корекція. В кінці дня корисно переглядати своє планування, визначити, що було зроблено правильно, і думати про те, як можна було б покращити процес планування для наступного разу.

Використання інструментів. Існує безліч інструментів і додатків, що можуть допомогти в плануванні дня. Від простих блокнотів до складних додатків для планування часу – важливо знайти те, що найкраще підходить вам.

Персоналізація підходу. Всі люди різні, і те, що працює для однієї людини, може не підходити іншій. Важливо розуміти свій внутрішній ритм, коли ви найбільш продуктивні, і планувати свій день відповідно.

Все вищезазначене допоможе забезпечити максимальну продуктивність кожного дня і виконання завдань ефективно і без зайвого стресу.

Делегування завдань, як ефективна практика тайм-менеджменту (забезпечується основним інструментом менеджменту — делегуванням повноважень), допомагає вільніше розподіляти свій час і

⁴⁶ Covey S. R. *The seven habits of highly effective people. Provo, UT: Covey Leadership Center URL: <http://surl.li/raxsw> (дата звернення 24.09.2023).*

фокусуватися на стратегічних аспектах своєї роботи⁴⁷. Делегування в менеджменті визначається як передача відповідальності за конкретні завдання або проекти іншим особам, зазвичай підлеглим. Це не просто про передачу обов'язків, а й про надання можливості іншим розвиватися і набувати досвіду. Щоб стати ефективним менеджером, важливо вміти розпізнавати завдання, які можна передати іншим, та ті, які вам слід виконувати самостійно. Знання принципів делегування допоможе оптимізувати робочий процес.

Чітка комунікація є ключовою при передачі завдань. Менеджер повинен вказувати очікувані результати, ресурси та терміни. Під час делегування завдань менеджер надає можливість своїм підлеглим виконати завдання без надмірного контролю. Після завершення завдання менеджер повинен провести аналіз результатів та обговорити їх з підлеглим.

Делегування завдань не тільки звільняє час менеджера для вирішення стратегічних завдань, але і підвищує ефективність команди, покращуючи атмосферу в колективі. Керівники мають бути готовими до того, що делегування може мати свої виклики: опір з боку команди, невідповідність якості роботи або термінів. Важливо розуміти, як подолати ці виклики. В контексті навчання тайм-менеджменту важливо аналізувати свій підхід до делегування, вивчати кращі практики і адаптовувати їх під конкретні ситуації⁴⁸.

Використання таймера, як практичного методу ефективного тайм-менеджменту, є актуальним у середовищі, де багатofункціональність і постійні перерви в роботі стають нормою, а ефективне управління часом є ключем до продуктивності. Найбільш популярним інструментом методу таймера є техніка Pomodoro⁴⁹, до основних принципів використання якої відносять:

Визначення завдань — перед початком роботи з технікою Pomodoro необхідно чітко визначити завдання, які потрібно виконати.

Тривалість інтервалу (*Pomodoro*) є адаптивним інструментом для організації виконання операційних технологій, варіативність змін якого дозволяє корегувати час на виконання операцій (за потребою).

⁴⁷ Goldszmidt G., & Yemini Y. *Distributed management by delegation. In proceedings of 15th International conference on Distributed Computing systems, 1995* (P. 339).

⁴⁸ Muir J. *Effective management through delegation. Work study, 1995. 44(7). P. 5.*

⁴⁹ Noteberg, S. (2009). *Pomodoro technique illustrated: The easy way to do more in less time. Pomodoro Technique Illustrated, 2009. P. 144.*

Перерви — після кожного Pomodoro рекомендується робити коротку перерву тривалістю 5 хвилин. Це допомагає відновити енергію і концентрацію.

Довгі перерви — після 4 Pomodoro рекомендується робити довгу перерву — 15—30 хвилин.

Переваги та практичне застосування інструменту Pomodoro для підвищення концентрації менеджера включають наступне:

- обмеження часу спонукає фокусуватися на завданні й зменшує можливість відволікання;
- відновлення енергії — короткі перерви допомагають мозку відпочити і підтримують високий рівень продуктивності протягом усього робочого дня;
- простота використання — для впровадження техніки Pomodoro не потрібні складні інструменти, при цьому достатньо звичайного таймера або спеціальних додатків для смартфонів.

Техніка Pomodoro є потужним інструментом для менеджерів, адже вона допомагає краще організувати свій робочий час, підтримує високий рівень концентрації та попереджує вигорання. Правильне впровадження та систематичне застосування цієї техніки може підвищити ефективність навчання та роботи.

В епоху цифровізації тайм-менеджмент отримав новий імпульс завдяки розробці численних інструментів та програм. Ці програми, розроблені для оптимізації роботи, можуть бути незамінними для управлінців. Основні види сучасних технологій для управління часом менеджера:

- програми для створення списків завдань: Todoist, зокрема Trello чи Microsoft To Do, дозволяють користувачам структурувати та пріоритезувати свої завдання, встановлювати дедлайни та синхронізувати дані між різними пристроями;
- цифрові календарі, зокрема Google Календар, Apple Календар та ін., допомагають користувачам планувати свій час, встановлюючи нагадування та координуючи зустрічі;
- додатки для управління проектами — програми типу Asana, Monday.com, Jira — дозволяють командам співпрацювати над проектами, слідкувати за ходом виконання завдань та встановлювати дедлайни.

До основних переваг використання представлених сучасних технологій для тайм-менеджменту є:

- автоматизація рутинних процесів — велика частина роботи, така як розподіл завдань або нагадування про терміни, може бути автоматизована, звільняючи час для важливіших завдань;
- інтеграція з іншими інструментами — багато сучасних програм можуть інтегруватися між собою, що створює єдину згуртовану систему управління часом;
- мобільність — більшість додатків доступні на смартфонах, що дозволяє користувачам залишатися продуктивними незалежно від їхнього місцезнаходження.

Ключем до ефективного тайм-менеджменту є поєднання цих технік у залежності від конкретної ситуації та індивідуальних потреб. Можливо, потрібно буде експериментувати з різними методами, перш ніж знайти те, що найкраще підходить саме вам та вашій команді.

Прийняття рішень та вирішення проблем є центральними елементами в управлінні будь-якою організацією. В контексті тайм-менеджменту ці компетенції стають особливо важливими, адже якість та швидкість прийняття рішень впливає на ефективність використання часових ресурсів⁵⁰.

Процес прийняття рішень у контексті тайм-менеджменту передбачає:

Визначення проблеми — перший крок у прийнятті рішення — розпізнавання та визначення проблеми, що допомагає менеджерам витратити менше часу на неефективні рішення⁵¹.

Збір інформації — детальний аналіз проблеми зазвичай потребує збору додаткової інформації. Ефективний менеджер вміє розпізнавати, коли зібрано достатньо інформації, щоб прийняти рішення⁵².

Оцінка альтернатив — як тільки інформація зібрана, менеджер повинен оцінити можливі варіанти дій та їх можливі наслідки⁵³.

⁵⁰ Drucker, P. F. *The Effective Executive* Editura Harper & Row. New York. 1967. P.311.

⁵¹ Simon H. A. *Rational decision making in business organizations. The American economic review*, 1979. 69(4). P. 498.

⁵² Mintzberg H. *The nature of managerial work*.

⁵³ Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). *Management*. John Wiley & Sons. 1973. P. 233.

Вибір оптимального рішення — на основі аналізу альтернатив менеджер вибирає найкращий варіант рішення, що дозволяє найефективніше використати часові ресурси.

Ці кроки не тільки допомагають оптимізувати робочий процес, але й є ключем до ефективного управління часом, що, у свою чергу, веде до збільшення продуктивності та досягнення організаційних цілей.

Використання технологій та інновацій є одним із ключових драйверів підвищення продуктивності в сучасному світі менеджменту та тайм-менеджменту зокрема. Технології пропонують нові можливості для організацій, дозволяючи їм оптимізувати робочі процеси, покращувати взаємодію зі стейкхолдерами та адаптувати свої бізнес-моделі до швидко змінюваних ринкових умов⁵⁴.

Актуальні інновації в технологічній сфері, такі як хмарні рішення, штучний інтелект та блокчейн, змінюють спосіб, яким організації функціонують і конкурують на глобальному ринку та зумовлюють переведення систем їхнього менеджменту у площину суцільного тайм-менеджменту. Ці інструменти дозволяють компаніям прискорити прийняття рішень, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити вищий рівень обслуговування для своїх клієнтів⁵⁵.

Прогрес у сфері аналітики даних дозволяє менеджерам краще розуміти потреби своїх клієнтів та ринкові тенденції. Такі інструменти, як системи управління відносинами з клієнтами (CRM), допомагають організаціям підвищувати ефективність своєї взаємодії з клієнтами та партнерами, використовуючи автоматизовані системи для відстеження і аналізу великих обсягів даних. Інноваційні підходи до менеджменту та лідерства також відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності. Методики агільного управління, такі як Scrum або Kanban, допомагають організаціям швидше реагувати на зміни, створюючи гнучкі та адаптивні команди, зосереджені на цінності для клієнта⁵⁶.

⁵⁴ Riccioli L. *Digital Innovation Industry 4.0 with Reference to Michael E. Porter: The Urgency of a Strategic Transformation*. Porter: *The Urgency of a Strategic Transformation*, 2023. P. 124.

⁵⁵ Піскун А., Серов М. *Можливості застосування штучного інтелекту в менеджменті. Наукові інновації та передові технології*, 2023. 6 (20). С. 27.

⁵⁶ Радченко Г., Левковська, Т. Соболева, А. (2023). *Особливості методології KANBAN та SCRUM при реалізації принципів AGILE-маркетингу. Економіка та суспільство*, 2023. (50). С. 36.

Інтеграція сучасних технологій та інноваційних підходів до менеджменту в організаційний дизайн є життєво важливою для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Інноваційним інструментом формування тайм-менеджменту в управлінні бізнес-простором є створення «ефективної робочої рутини» та розвиток «звичок успіху». Робочою рутинною вважається певний, прийнятий до виконання, порядок дій в організації, який підтримується всіма членами колективу та є передумовою організаційного порядку у досягненні цілей. Люди, які успішні в різних сферах діяльності, мають одну спільну рису — вони ефективно управляють своїм часом, а в якості менеджерів — здатні управляти бізнес-часом працівників організації. Створення «ефективної робочої рутини» та розвиток звичок успіху є життєво важливим для досягнення максимальної продуктивності в умовах сучасного менеджменту. Кожна особа має свою унікальну структуру дня, однак існують загальні принципи та стратегії, які можуть покращити продуктивність і допомогти досягти цілей.

Перше, що слід враховувати, це важливість рутини. Регулярність і послідовність у виконанні завдань може забезпечити стабільність та прогнозованість, які сприяють ефективності⁵⁷. Організація робочого дня, яка включає в себе чітко визначені інтервали для роботи, перерв, навчання та відпочинку, може значно підвищити продуктивність. Другий важливий аспект — це розвиток звичок успіху. Спробуйте ідентифікувати дії або навички, які найбільше сприяють вашому особистому та професійному зростанню, і включіть їх у свій щоденний розклад. Наприклад, звичка раннього підйому може дати додатковий час для планування дня та осмислення пріоритетних завдань⁵⁸.

Іншою важливою звичкою є постійний саморозвиток. В інформаційну епоху постійне навчання та адаптація до нових технологій і методик є ключовою запорукою успіху⁵⁹. Набуття нових навичок, вивчення нової професійної літератури або участь у професійних

⁵⁷ Duhigg C. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Random House. 2012. URL: <http://surl.li/rwvbi> (дата звернення 21.07.2023).

⁵⁸ Elrod H. *The Miracle Morning: The Not-So-Obvious Secret Guaranteed to Transform Your Life (Before 8AM)*. Hal Elrod International. 2012. URL: <http://surl.li/rcbeb> (дата звернення 21.10.2023).

⁵⁹ Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. 1999. URL: <http://surl.li/rcbfi> (дата звернення 11.08.2023).

тренінгах можуть бути чудовим способом підтримки цієї звички. Також не можна ігнорувати значущість фізичного та емоційного благополуччя. Звичка регулярно займатися фізичними вправами, правильно харчуватися, достатньо спати та професійно розвиватися є невід’ємною складовою успіху сучасного менеджера⁶⁰. Отже, створення ефективної робочої рутини та розвиток звичок успіху вимагає самодисципліни, відданості і постійних зусиль. Ці аспекти, разом зі стратегічним плануванням і правильним управлінням часом, можуть стати основою для досягнення високих результатів у сфері менеджменту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні функції менеджменту підсилює тайм-менеджмент? Поясніть на прикладах.
2. Чому важливо встановлювати пріоритети в тайм-менеджменті?
3. Чому важливо вимірювати і відстежувати прогрес у досягненні цілей?
4. Як цілепокладання може покращити тайм-менеджмент?
5. Як ефективне керування часом може допомогти в досягненні цілей?
6. Як принцип Парето (80/20) може допомогти в пріоритезації завдань? Поділіться прикладами з власного досвіду.
7. Які методи та інструменти для тайм-менеджменту ви вважаєте найефективнішими і чому?
8. Які стратегії можна використати для подолання страху неуспіху в процесі цілепокладання?
9. Як техніка Pomodoro сприяє підтримці високого рівня концентрації?
10. Яке значення має самодисципліна у створенні ефективної робочої рутини?
11. Яким чином сучасні цифрові інструменти можуть оптимізувати процеси управління часом?

⁶⁰ Schwartz T., McCarthy C. *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business Review. 2007. URL: <http://surl.li/rcbhh> (дата звернення 16.09.2023).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. *Яка з нижченаведених функцій не є основною функцією менеджменту, яку підсилює тайм-менеджмент?*
 - а) організація;
 - б) планування;
 - в) переговори;
 - г) контроль.

2. *Чи включає тайм-менеджмент розробку системи моніторингу виконання завдань?*
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) тільки у великих організаціях;
 - г) тільки у маленьких організаціях.

3. *Який із наведених нижче аспектів включає в себе тайм-менеджмент?*
 - а) визначення глобальних політичних стратегій;
 - б) розробка планів дій та встановлення критеріїв оцінки результатів;
 - в) підготовка документів;
 - г) підготовка контентної інформації.

4. *Що включає в себе процес планування в тайм-менеджменті?*
 - а) визначення конкретних цілей та розподіл часу на різні завдання;
 - б) встановлення кількості перерв на день;
 - в) пошук нових рецептів для вечері;
 - г) створення місця для відпочинку.

5. *Що означає акронім SMART у контексті цілепокладання?*
 - а) Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely;
 - б) Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound;
 - в) Significant, Manageable, Adaptable, Real, Tangible;
 - г) Simple, Manageable, Adaptable, Real, Tangible.

6. *Чому важливо встановлювати конкретні цілі замість загальних або легких цілей?*
 - а) тому що вони допомагають краще відстежувати прогрес;

- б) тому що вони стимулюють вищу продуктивність;
- в) тому що вони легші для розуміння;
- г) тому що вони легші для досягнення.

7. Яка з нижченаведених відповідей не є позитивним ефектом від встановлення цілей?

- а) вони спрямовують енергію і регулюють увагу;
- б) вони допомагають краще керувати ресурсами;
- в) вони збільшують рівень стресу;
- г) вони стимулюють мотивацію.

8. Чому цілепокладання важливе для ефективного тайм-менеджменту?

- а) воно дозволяє краще використовувати час;
- б) воно сприяє прийняттю рішень;
- в) всі вищенаведені варіанти;
- г) ніякий з вищенаведених варіантів.

9. Що може стати результатом ефективного поєднання цілепокладання та тайм-менеджменту?

- а) висока продуктивність та здійснення амбітних планів;
- б) більше вільного часу для відпочинку;
- в) повне усунення стресу;
- г) швидке досягнення всіх цілей.

10. Які етапи включає в себе цикл PDCA Демінга?

- а) планування, прогнозування, спілкування, адаптацію;
- б) планування, виконання, перевірка, вдосконалення;
- в) проєктування, розробку, створення, аналіз;
- г) позиціонування, доставку, співпрацю, активізацію.

11. Який принцип ефективного тайм-менеджменту описує концепцію «великої трійки», яку використовував Барак Обама?

- а) ставте конкретні цілі;
- б) розбивайте великі завдання на дрібніші;
- в) приділяйте час для важливих завдань;
- г) сплануйте свій день.

12. Який інструмент для тайм-менеджменту має вбудовану функцію створення та відстеження списку завдань?

- а) календар;
- б) органайзер;
- в) планувальник;
- г) софт для тайм-менеджменту.

13. Що означає акронім SMART У контексті цілепокладання?

- а) специфічне, модифіковане, амбітне, релевантне, тривале;
- б) специфічне, мотивоване, активне, раціональне, тайм-баунд;
- в) специфічне, міряне, досяжне, релевантне, тайм-баунд;
- г) симпатичне, міряне, досяжне, реалістичне, технічне.

14. Яким є основний принцип теорії самодетермінації?

- а) люди мотивовані, коли вони відчувають контроль над своїм життям і їхні цілі є значущими;
- б) люди мотивовані тільки високими фінансовими винагородами;
- в) люди мотивовані тільки соціальними взаємодіями;
- г) люди мотивовані тільки конкуренцією.

15. Який крок у процесі цілепокладання припускає перегляд та корекцію вашого плану в разі потреби?

- а) виконання плану;
- б) моніторинг прогресу;
- в) розробка плану;
- г) визначення цілі.

16. Що рекомендує техніка ABC у контексті пріоритезації завдань?

- а) А — завдання низького пріоритету, В — високого, С — середнього;
- б) А — завдання високого пріоритету, В — середнього, С — низького;
- в) Всі завдання мають однаковий пріоритет;
- г) Пріоритезація здійснюється за часом виконання.

17. Для чого служить техніка Pomodoro?

- а) для створення списку завдань;
- б) для делегування завдань;

- в) для роботи фокусовано протягом коротких проміжків часу з короткими перервами;
- г) для встановлення довготривалих цілей.

18. Яка з наведених звичок сприяє фізичному та емоційному благополуччю менеджера?

- а) постійне навчання нових методик;
- б) ведення регулярного блогу;
- в) регулярні фізичні вправи та правильне харчування;
- г) щоденне читання новин.

19. Що таке пріоритет і чому він важливий для ефективного тайм-менеджменту?

- а) це визначення того, що є найважливішим або нагальним у контексті наших цілей і завдань;
- б) інноваційна методик розрахунку тривалості часу на операції;
- в) це визначення того, що є аспектом підвищення продуктивності;
- г) це визначення того, що є перспективою ефективності.

20. Чому важливо відводити час на відпочинок та відновлення при плануванні свого робочого часу?

- а) для «перезавантаження» зусиль працівників;
- б) для відпочинку з можливістю подальшої концентрації на роботі;
- в) для кращої розумової діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	в	6	б	11	в	16	б
2	а	7	в	12	г	17	в
3	б	8	в	13	в	18	в
4	ф	9	а	14	а	19	а
5	б	10	б	15	б	20	г

Тема 8

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8.1. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТТЯ, ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИПИ

Попри надскладну сьогоденну економічну ситуацію, Україна рішуче і послідовно намагається відбудувати економіку, захистити та стимулювати підприємницьку активність, налагодити бізнесову діяльність і залучити до цього процесу фахівців-професіоналів, адже динамічно стрімкий суспільний розвиток вимагає кваліфікованих, компетентних, ерудованих та цілеспрямованих спеціалістів, що володіють глибокими знаннями, всебічно підготовлені до напруженої як індивідуальної, так і командної роботи, готові брати на себе відповідальність, вчасно приймати складні, подекуди й нестандартні рішення, а також ризикувати. Саме тому у нинішньому бізнес-середовищі фахівці застосовують широкий спектр прийомів, методів та засобів професійної активності, що дозволяє ефективно інтегруватися у макросвітовий простір.

Ринкові трансформації суспільно-економічних відносин викликали істотні зміни пріоритетів розвитку національних підприємств, сприяли активізації виникнення господарюючих суб'єктів різних форм власності, діяльність яких характеризувалася постійним зростанням потужностей та розширенням масштабів. Прерогативою функціонування підприємств стала можливість прийняття менеджментом самостійних рішень щодо вибору бізнесової активності; спеціалізації її організації; послідовності діагностики оточуючого середо-

вища й кон'юнктурних змін; конкурентної поведінки учасників ринкових відносин; комплексності і диференційованості пропонованих послуг. Невід'ємною передумовою реалізації їхньої бізнес-стратегії при цьому стало запровадження системи логістичного менеджменту, ключова ідея якого полягає в гармонізації інтересів постачальників і споживачів за рахунок оптимізації руху матеріальних ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача та створення налагодженої системи збуту готової продукції.

Логістичний менеджмент — це інструментарій логістики в управлінні та оптимізації потокових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства». Логістичний менеджмент — це також об'єднання декількох управлінських функцій підприємства задля досягнення відповідних цілей та вирішення необхідних виробничих завдань з метою отримання прибутку». В зв'язку з цим логістичний менеджмент можна трактувати як координацію дій управлінського персоналу в напрямі формування корпоративної стратегії компанії шляхом оптимізації її витрат і втрат задля посилення ринкового впливу й забезпечення системної стійкості на основі чіткого формулювання довгострокових цілей та конкретизації оперативних завдань підприємства.

Метою логістичного менеджменту є оптимізація потокових процесів у конкретних часово-просторових параметрах середовища для отримання компанією стійких конкурентних переваг. Йдеться про встановлення балансу між витратами та рівнем сервісу на умовах, вигідних як споживачу, так і надавачу логістичних послуг. Конфігурація мети логістичного менеджменту підприємства передбачає деталізацію широкого спектру завдань, йдеться про глобальні та поточні завдання.

До глобальних завдань логістичного менеджменту відносять:

- безперервне удосконалення логістичної концепції;
- стійку, продуману систему довгострокового планування та використання логістичних потужностей;
- зміцнення ринкового впливу підприємствами внаслідок формування стійких конкурентних позицій;
- досягнення стратегічної гнучкості підприємств з урахуванням різноманітності зовнішніх впливів та необхідності пристосування до них.

Серед поточних завдань логістичного менеджменту виділяють:

- постійний моніторинг ринкових потреб та швидкість адаптації до їх трансформацій;
- організацію дистрибуції продукції необхідної якості в потрібне місце за мінімальних сукупних витрат;
- оптимізацію виробничих процесів на основі раціоналізації інформаційних, матеріальних, технологічних, кадрових та фінансових ресурсів.

Чітке формулювання завдань передбачає прийняття менеджментом підприємства відповідних рішень щодо подальшої координації діяльності підприємства. Зазначені рішення поділяють на:

- стратегічні — формулювання логістичної місії й визначення загального напрямку розвитку організації в довгостроковому періоді;
- тактичні — реалізація стратегії логістики у середньостроковому періоді;
- оперативні — розробка поточних логістичних моделей на найближчий час.

На основі конкретизації цілей фірми та структурування логістичних завдань менеджмент розподіляє основні функціональні обов'язки працівників з визначенням чіткого часового параметру їх виконання. Для проведення такого розподілу необхідно таке: проаналізувати динамічність ринкових факторів з визначенням диференційованих підходів щодо здійснення логістичних операцій; створити портрет цільового споживача компанії з визначенням його особливостей; розробити комунікативні заходи співпраці з ним на перспективу; забезпечити раціоналізацію потокових процесів; удосконалити систему контролю; розробити ефективну логістичну стратегію розвитку компанії.

Прийняття управлінських рішень у логістичному менеджменті відбувається на основі систематизації загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. До ключових принципів відносяться:

- системність: самостійність сфер діяльності і комплексність логістичних операцій;

- координація: узгодженість процесів функціонування окремих ланок;
- адаптивність: здатність реагувати на зміни довколишнього середовища;
- аналітичність: побудова логістичної моделі на основі розподілу інформаційних потоків;
- інтегративність: синхронізація взаємодії логістичних підсистем.

Базовими компонентами ефективного логістичного менеджменту можна вважати таке: раціональне планування, що сприяє досягненню підприємством максимальної ефективності при мінімумі часових зусиль; автоматизацію бізнес-процесів; своєчасність доставки на основі оптимізації маршрутів; ефективність взаємодії персоналу внаслідок постійного навчання працівників та підвищення їх кваліфікації; бізнес-аналіз та аудит; відстеження зворотного зв'язку від партнерів.

Серед фундаментальних концепцій логістичного менеджменту основними є такі :

1) інформаційна — формулювання загальної проблеми управління матеріальними потоками бізнес-об'єктів та синтез інформаційно-комп'ютерного забезпечення для вирішення поточних проблем;

2) маркетингова — організація менеджментом підприємства логістичного процесу в сфері дистрибуції для посилення його позицій в конкурентній боротьбі;

3) інтегрована — розглядає логістику в якості синтетичного інструменту менеджменту, де окремі підприємства, організації, системи слугують центрами логістичної активності, пов'язаними в єдиний інтегральний процес управління основними і супутніми потоками.

Динамічність ринку впливає на варіабельність управлінських рішень. Випереджувальний темп їх прийняття, порівняно зі стрімкістю змін умов функціонування підприємств, вимагає проведення своєчасних досліджень для визначення напрямів подальшої їх активності. Серед основних видів аналізу ринкового середовища виділяють:

- конкурентний: стан конкурентної поведінки господарювальних суб'єктів;
- георинковий: залежність логістичних дій від місцезнаходження учасників;

- техніко-технологічний: ступінь автоматизації систем управління матеріальним потоком та інші матеріальні прояви науково-технічного прогресу;
- паливно-енергетичний: залежність від традиційних джерел та пошук альтернативних;
- соціально-економічний: вивчення особливостей банківської, бюджетної, податкової, кредитно-фінансової системи, доходів населення, ділової активності підприємств;
- дослідження структури логістичного ланцюга: варіативність форм постачання та фізичного розподілу, взаємовідносин між учасниками системи;
- аналіз тенденцій: видове різноманіття та обсяги логістичного сервісу;
- вивчення рівня державного регулювання: державний вплив на процес здійснення логістичних операцій.

Наведені чинники прямо або опосередковано впливають на функціонування підприємств. На практиці реалізація логістичного менеджменту передбачає таке: вивчення ринкових запитів споживачів; укладання договорів з постачальниками і покупцями; налагодження системи управління запасами й перевезеннями вантажів; взаємодію з митними органами та контроль ефективності логістичних ланцюгів. При цьому своєчасний аналіз зовнішніх факторів, посилений дослідженням внутрішніх параметрів, дозволяє менеджменту компанії визначити силу впливу кожного з них, а також нівелювати найбільш негативні. Це дає змогу суттєво посилити ринкові позиції фірми в перспективі, а також чітко окреслити власні управлінські рішення.

Платформою реалізації логістичного менеджменту є чотири рівні:

- *мікрологістичний* — охоплює діяльність конкретного підприємства, що передбачає оптимізацію витрат ресурсів при збереженні відповідного рівня сервісу;
- *мезологістичний* — об'єднання підприємств у рамках корпорацій, фінансово-промислових груп, холдингів;
- *макрологістичний* — виділення сфер економічної діяльності на рівні країни;

- *мегалогістичний (гігалогістичний)* — поєднання макросистем різних країн, мезосистем корпорацій і мікросистем окремих підприємств зі створенням доданої цінності в різних країнах.

Ієрархічність структури логістичного менеджменту передбачає його розподіл на: *top management*, *middle management (supervisors)* та *lower management* рис. 8.1.1.



Рис. 8.1.1. Ієрархічність структури логістичного менеджменту

Концептуальною основою логістичного менеджменту на всіх рівнях здійснення логістичних операцій є: доступність — забезпеченість необхідним обладнанням; конкурентоспроможність — наявність суттєвих переваг порівняно з компаніями-конкурентами; безпека — сталість системи надання послуг; відкритість — доступність співпраці для різних організаційно-правових форм; взаємодія — можливість національної та міжнародної кооперації та колаборації. Важливо зауважити, що, поряд із використанням узагальненої логістичної системи, може виникнути потреба трансформації її параметрів для конкретних підприємств (залежно від специфіки діяльності

компанії; тривалості співпраці з нею; її перспективності тощо). Це означає можливість індивідуалізації та персоналізації пропонованих логістичних дій. У такому випадку прораховуються витрати, трудомісткість та час виконання операцій, а також можливість і швидкість адаптації до специфічних запитів організації.

Отже, роль логістичного менеджменту полягає у забезпеченні зростання економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок інтегративності та інтенсифікації всіх його операцій, структурування завдань відповідно до функціональних сфер діяльності підрозділів та опрацювання механізму їх виконання. Відтак реалізація логістичного менеджменту підприємства — це, фактично, синхронізація діяльності його підсистем у напрямі гармонізації логістичної концепції та раціоналізації структури управління ним. Основними векторами досягнення зазначеного при цьому є комплексність та своєчасність запровадження управлінських рішень. Гарантованою перевагою даного підходу є те, що його застосування дає змогу здійснювати процеси управління не ізольовано від інших підприємницьких структур, а системно.

8.2. ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Динамічність сучасних економічних процесів та різноманітність ринку товарів вимагає від менеджменту компанії постійного удосконалення не лише якості пропонованого товару, але й супутнього сервісного обслуговування. Наприклад, закупівля обладнання передбачає навчання спеціалістів, здатних ним оволодіти; придбання технічних засобів та установка нового комп'ютерного забезпечення вимагає підвищення кваліфікації персоналу тощо. Фактично «покупець купує не лише продукт як фізичний об'єкт, але й супутню послугу, а підприємства, які конкурують винятково за технічними характеристиками товару, поступово опиняються в невигідній ситуації, порівняно з підприємствами, що зміцнюють позицію товару за допомогою якісного обслуговування»¹. Відтак, за сучасних ринкових відносин, домінуючими стануть фірми, здатні поєднати товарну пропозицію із

¹ Тюріна Н. М., Гой І.В., Бабій І.В. *Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. С. 224.*

супровідною послугою. Саме вони отримують значно сильніші позиції, порівняно з конкурентами.

Невід'ємною складовою ефективною роботи підприємства є його корпоративна культура, тобто створення іміджу фірми з окресленням ролі в ній кожного співробітника. Це дає змогу не просто забезпечити найм працівників, але й налагодити результативні взаємини між ними. Важливо наголосити, що корпоративна культура компанії має бути індивідуальною, сформованою саме для конкретного колективу. Надзвичайну роль при обранні стилю та корпоративної культури і етики підприємства відіграє топ-менеджмент або керівництво фірми. Запозичення прикладу організації корпоративного стилю іншої компанії є можливим, але за умови його коректування під конкретну команду.

Виділяють такі види корпоративної культури ²:

рольова: основою якої є чіткий розподіл обов'язків між персоналом (застосовується у компаніях з великим штатом співробітників, але може не бути гнучкою);

ринкова ґрунтується на відповідній ієрархії та конкуруванні менеджерів;

сімейна: заснована на дружніх взаєминах у середині колективу (начальника сприймають у якості друга, ставляться з довірою один до одного);

командна: часто впроваджується у невеликих організаціях, де співробітники працюють над проектами разом з однаковою відповідальністю за результати (дружний колектив);

сфокусована на результат: зорієнтована на досягнення мети (найбільш гнучка, але характеризується «плинністю кадрів»).

Обравши загальну стратегію функціонування, менеджмент підприємства окреслює специфіку здійснення господарських операцій та надання послуг. Основою ефективності компанії в такому випадку слугує процес обслуговування. Характерними складовими процесу обслуговування є такі: визначення та конкретизація потреб і запитів клієнтів; формулювання замовлення та деталізація його параметрів; удосконалення системи внутрішнього обслуговування за рахунок підготовки й навчання консультантів; оптимізація доставки товару;

² Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <http://surl.li/jbvts> (дата звернення: 27.09.2023).

гарантійне та післягарантійне обслуговування; вивчення зворотної реакції споживачів; проведення ситуаційного аналізу; виявлення причин незадоволеності клієнтів (у разі їх виникнення) та опрацювання рішень щодо їх мінімізації; робота з конфліктами (нівелювання ймовірнісних негативних реакцій).

На практиці вибір товару споживачем здійснюється, коли є відповідна вигода. При цьому цінність пропонованого значно зростає завдяки застосуванню консультантами різноманітних стимулів для індивідуумів через рекламу; товарну марку; активну комунікаційну політику; акційні пропозиції тощо. Поряд з цим, ринок наповнений товарами-аналогами, що пропонують конкуренти. Відтак компанії намагаються збільшити кількість своїх прихильників, використовуючи активний, а подекуди й агресивний маркетинг, а також підвищити їх лояльність до свого бренду, акцентуючи увагу на особливості та унікальності запропонованого. Варто також підкреслити роль упаковки, що має бути впізнаваною та зручною. Однак окрема увага приділяється «упакуванню» в сфері послуг. У даному випадку йдеться про матеріальні фактори, що впливають на надання даної послуги через працівників, оформлення офісу або магазину, зовнішній вигляд співробітників, затишність атмосфери. Фактично «упаковкою» при спеціалізації фірми та наданні послуг слугує реклама власної компанії і самопрезентація. В сьогоденних реаліях слід також виділити актуальність розробки сайту, який має бути інтуїтивно зрозумілим, містити вичерпну інформацію, що дозволяє кожному відвідувачу швидко у ньому орієнтуватися.

Незважаючи на продуману систему роботи консультантів, їх довготривале навчання, налагодження системи зворотного зв'язку та ситуаційного аналізу, при реалізації товарів або наданні послуг можуть виникати непорозуміння або конфлікти. Тому ефективна система обслуговування споживачів передбачає розробку програми дій персоналу з незадоволеними клієнтами та правил поведінки в конфліктних ситуаціях.

Конфлікт — це розбіжність поглядів між двома сторонами через відсутність згоди внаслідок зіткнення протилежних думок та інтересів.

Однією з основних причин виникнення конфліктів може слугувати людський фактор: велика кількість працівників; різноманітність

поглядів на певну проблему; неузгодженість думок щодо вирішення нагальної проблеми; формування декількох неформальних лідерів одночасно. Саме особливості внутрішньоорганізаційних відносин у компанії потенційно можуть провокувати виникнення конфліктів. Виділяють такі види конфліктів: рутинний, рефлексивний, симптоматичний, поміркований, резонансний (табл. 8.2.1).

Таблиця 8.2.1

Види конфліктів

Види конфліктів	Характеристика	Методи усунення
Рутинний	Виникає при виконанні працівниками щоденних обов'язків та операцій	Максимальне уникнення негативу, особистісний вплив сильного лідера-керівника
Рефлексивний	З'являється за умови виникнення неспівпадіння думок та поглядів працівників, що стають каталізаторами конфлікту	Уможливорює його вирішення керівництвом на локальному рівні
Симптоматичний	Виникає періодично, залежно від зовнішніх чинників або впливів	Моніторинг ситуації та розробка заходів щодо його попередження
Поміркований	Формування в колективі лідерів-думок та розхитування ними ситуації	Об'єднання працівників у команду, team-building
Резонансний	Максимізація уваги до негативної події, нагнітання ситуації суспільними групами (громадськими організаціями тощо)	Застосування різноманітності заходів зв'язків з громадськістю задля нівелювання конфлікту

У випадку відсутності психологічного стимулу і внутрішнього натхнення у працівників компанії конфліктність посилюється, а співробітники не докладатимуть необхідних зусиль для найкращого

обслуговування споживачів. Така ситуація виникає внаслідок демотивованості працівників, розчарованості в умовах праці, рівні оплати, невідповідності очікувань та реальності, відсутності додаткових стимулів тощо.

Надважливою при цьому є роль менеджменту, його здатність вчасно виявити проблеми з персоналом та усунути їх задля зменшення психологічної напруженості в колективі. Часто керівництво компанії намагається залучити всіх працівників до командної роботи, зацікавити їх та запропонувати комфортні умови праці. Окрема увага при цьому приділяється розробці дієвої системи мотивації співробітників, запровадження якої значною мірою сприятиме розвитку та нарощуванню потенціалу компанії.

Крім внутрішніх конфліктів, можуть виникати також конфліктні ситуації в процесі обслуговування споживачів. На практиці конфлікти найчастіше з'являються, якщо клієнт незадоволений якістю пропонованого товару або отриманої послуги. Основні типи конфліктних клієнтів, які можуть провокувати конфліктні ситуації в логістичній діяльності, наведено в табл. 8.2.2.

Таблиця 8.2.2

Типи конфліктних клієнтів

Типи клієнтів	Характеристика	Методи боротьби з негативом
Необізнаний	Не повною мірою зрозумілою є специфіка процесу надання послуг (наприклад оптимізація сайту)	Інформування про проміжні й кінцеві результати та дотримання встановлених термінів виконання
Песиміст	Прискіпливий до деталей та критично налаштований клієнт	Потреба постійних пояснень й інформаційної підтримки
Ненадійний	Швидко змінює рішення і часто затримує оплату	Перестраховкою для фірми слугує передоплата
Економний	Обирає найдешевші пропозиції, але згодом має скарги щодо якості	Пропозиція товарів з супровідним пакетом індивідуально розроблених знижок

Продовження таблиці 8.2.2

Типи клієнтів	Характеристика	Методи боротьби з негативом
Імпульсивний	Ухвалює рішення під впливом емоцій або суб'єктивних факторів	Наголос на суттєвих вигодах при довгостроковій співпраці з компанією
Консерватор	Противник використання новинок	Акцентування уваги на перевагах інноваційних товарів або послуг
Інспіратор (підбурювач)	Характеризується провокативністю поведінки	Підготовка стресостійкого персоналу, залучення більш досвідчених колег
Нарцис	Не прислухається до думок оточуючих, має переконливе власне бачення розвитку подій	Пропонування ексклюзиву за високими цінами з акцентом на престижності та унікальності товару

Деструктивними наслідками конфліктів є такі: незадоволеність клієнтів, що відображається на зменшенні кількості відвідувань організації або кількості замовлень; поява негативних відгуків на сайті компанії; непродуктивна конкуренція; збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами. В такому випадку, якщо компанія має негативний досвід спілкування з незадоволеними клієнтами, їй варто поширювати інформацію про зусилля власних працівників, спрямовані на покращення ситуації; постійно наводити позитивні відгуки клієнтів, що задоволені отриманими послугами. Слід наголосити, що нехтування конфліктною ситуацією і прагнення вийти з конфлікту без його вирішення може бути хибною стратегією, оскільки перманентне загострення наявних протиріч призведе до посилення ескалації конфлікту. В такому випадку фірми ризикують зазнати репутаційних втрат.

Для уникнення негативу в коротко- та довгостроковій перспективі може бути запропоновано декілька варіантів управління конфліктами (табл. 8.2.3).

Таблиця 8.2.3

Врегулювання конфліктних ситуацій

Управління конфліктами	Правила поведінки персоналу
Розуміння причин	Роздратування і гнів клієнта — це захисна реакція на певний подразник, який необхідно виявити
Терплячість	Потреба вислухати, зрозуміти незадоволеність споживача та швидко відреагувати
Індивідуальний підхід	Персоналізація скрипту та інформаційного посилу, комунікативна гнучкість
Стилістичність	Прийняття до стилю спілкування співрозмовника
Адаптивність	Оптимізація строків виконання завдань (завищені вимоги і надто обмежені терміни знижують якість виконання робіт)
Стойкість	Враховання настрою отримувача послуги й намагання зменшити хвилю негативу
Подяка	Акцентування уваги на важливості покупця для компанії та враховання його думки
Обережність	Логічність аргументації при поясненні клієнтам ситуації та спрямування їх до адекватних висновків
Співробітництво	Ухвалення рішення для задоволення сторін конфлікту (ймовірно на основі взаємних поступок)

Варто наголосити, що найкращим способом вирішення конфлікту є його профілактика. Зазвичай менеджмент компанії відслідковує взаємини в колективі і ухвалює рішення щодо попередження конфлікту або недопущення його переходу у відкриту фазу. Однак у разі виникнення конфліктної ситуації приймаються рішення щодо зняття гостроти протиставлення сторін для уникнення негативних наслідків. При цьому навіть після вирішення конфлікту дуже важливо зрозуміти причини розбіжностей та усунути їх задля уникнення небезпеки рецидиву. Надважливо також визначити джерело конфлікту та знайти способи недопущення нового загострення врегульованих відно-

син. Найбільш небезпечною для компанії є рутинізація конфліктів. Така ситуація може виникнути у випадку, коли частина персоналу свідомо підтримує напруженість відносин з метою використання її у власних інтересах.

Багатоваріантність форм прояву конфлікту викликає неоднозначність визнання способів їх вирішення. Врегулюванням конфліктної ситуації слід вважати зміну ставлення опонентів один до одного та припинення супротиву сторін внаслідок спільності їх взаємодії. Підґрунтям вирішення конфлікту може стати компроміс або втручання незалежної сторони. Однак за умови формування продуманої системи лідерства та ефективної комунікації в середині підприємства, а також завдяки продуманій системі мотивації працівників компанія отримує змогу досягти довгоочікуваного результату.

У сфері логістики обслуговування контрагентів пов'язано з ефективністю задоволення їх очікувань. Йдеться про організацію дистрибуції товарів найдоступнішими методами в найкоротші періоди, що зумовлює використання інформаційних, матеріальних, технологічних, кадрових та фінансових ресурсів задля підвищення якості обслуговування на основі оптимізації витрат; налагодження тривалих взаємовигідних партнерських відносин та створення конкурентних переваг.

Невід'ємним критерієм відбору персоналу при цьому слугує розвиток у фахівців належних комунікативних якостей та навиків міжособистісного спілкування, зокрема — вміння пропонувати товари або послуги, презентувати власну організацію, здатність завойовувати довіру та переконувати контрагентів, доброзичливе ставлення до клієнтів, вміння передбачати реакцію опонентів на запропоновані зміни, адаптивність до нововведень, об'єктивність у веденні дискусій, вчасне виявлення ключових проблем та пошук шляхів їх вирішення. У логістичній сфері при обслуговуванні споживачів також дотримуються наведених принципів боротьби з ймовірними конфліктами. Важливу роль у даному випадку відіграє як моніторинг реального ринкового попиту, так і вивчення запитів потенційних споживачів (рис. 8.2.1).

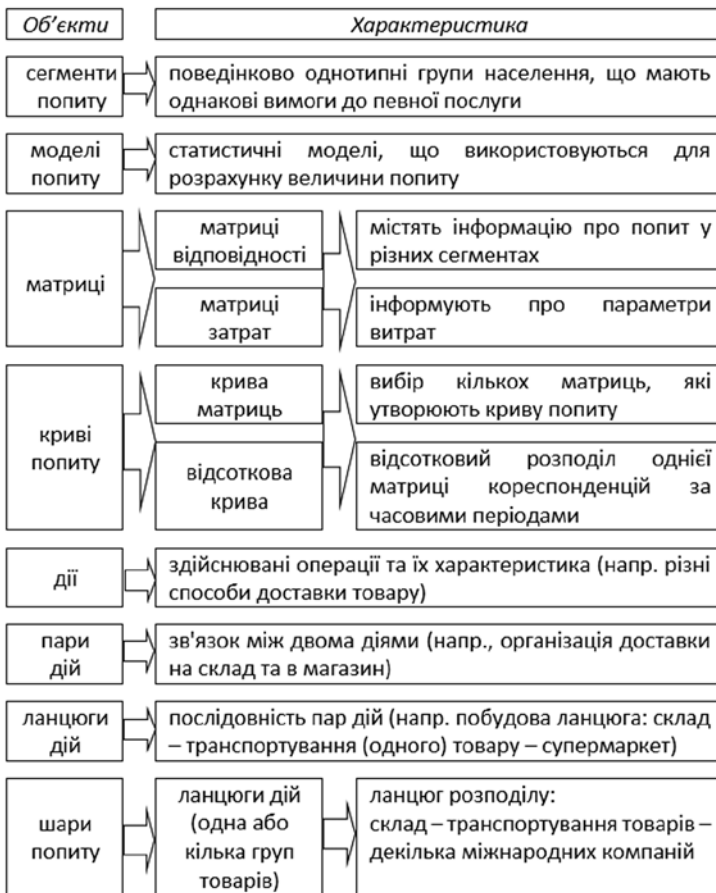


Рис. 8.2.1. Специфіка попиту в системі логістичного менеджменту (адаптовано на базі О. Лобашов та ін.)³

Після ретельного аналізу стану ринкового попиту акцент уваги зміщується до удосконалення логістичного сервісу внаслідок покращання співпраці з постачальниками та посередниками і налагодження системи раціональних взаємин зі споживачами.

³ Розумний транспорт і логістика для міст : навчальний посібник / [авт. колектив: О.О. Лобашов, М.В. Ольхова, А.С. Галкін та ін. Житомир : «Житомирська політехніка», 2021. С. 144—145.

Логістичне обслуговування сучасних бізнес-операцій не є доконалим. Серед найбільш вагомих перешкод можна виділити такі: відсутність продуманих стратегій; використання застарілих моделей ведення бізнесу; значні ресурсні та часові затрати; фінансові обмеження; неготовність до запровадження інноваційних підходів. Натомість компанії мають можливість встановити довгострокові відносини з контрагентами та завоювати їх лояльність у перспективі за умови створення клієнто-орієнтованих центрів обслуговування споживачів. Відтак ефективність логістичного сервісу значною мірою зростає при всебічному використанні менеджментом компанії організаційних, економічних, інформаційних систем та диджитал-технологій. Найбільшої актуальності, в зв'язку з цим, набуває потреба створення надійних каналів комунікації з клієнтами для надання максимально чіткої та детальної інформації про товар або специфіку послуги. Важливо звернути увагу на мінімізацію прямих контактів між клієнтом та персоналом (завдяки застосуванню електронної пошти, Zoom, Skype або будь-якого іншого зв'язку; ведення листування для уточнення технічних параметрів).

Отже, поряд з тим, що сучасний споживач є достатньо вимогливим до якості пропонованих товарів і послуг, він вимагає підвищеної уваги до рівня його обслуговування, а більшість сучасних підприємств (як товарного спрямування, так і таких, що надають послуги) це усвідомлює. Тому оптимізація та покращення обслуговування клієнтів, у т. ч. у сфері логістики, дозволить збільшити прибутки компанії, залучити нових клієнтів, підвищити імідж підприємства та здобути вагомі конкурентні переваги. При цьому роль менеджменту полягає в систематизації діяльності компанії як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях, а також — у згладжуванні внутрішньофірмових суперечностей.

8.3. ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Придбання та використання підприємством найновіших технологій не гарантує його успіх у стратегічній перспективі, адж, сучасний ринок характеризується турбулентністю інноваційних рішень та ідей і, відповідно, надшвидким технологічним застаріванням. Така ситуація обґрунтовує об'єктивну потребу постійного відслідковування новацій. Логістичний менеджмент при цьому послідовно контролює матеріальні та фінансові зміни, викликані внаслідок їх запровадження.

Комплексність логістичного управління проявляється в інтеграції функцій планування, організації і управління потоковими процесами в логістичному ланцюгу. Це означає, що «підприємства особливо зацікавлені в тому, щоб знайти унікальний «рецепт», що дозволяє їм залишатися успішними і бути хоч на крок попереду в боротьбі за споживача»⁴. Відтак менеджмент відслідковує та оцінює результативність діяльності всіх підсистем і організаційних ланок підприємства з метою їх оптимізації, а відсутність сталості ринку вимагає від персоналу компанії проведення періодичної діагностики табл. 8.3.1.

На базі ретельного аналізу приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо визначення поточного стану компанії, вивчення наявних ресурсів і власних резервів, подальшого удосконалення системи логістичного обслуговування бізнес-процесів.

Різноманітність застосування методів оцінювання підприємницького потенціалу пояснюється необхідністю порівняння фактичних результатів та запланованих, пошуку відхилень, а також оцінки сильних сторін підприємства і визначення його ймовірнісних ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу.

Проведене підприємством дослідження стає підґрунтям вибору менеджментом його подальшої логістичної концепції відповідно до сучасних глобальних викликів та вимог (рис. 8.3.1).

⁴ Попова А. Ю., Дукова А. Г. *Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу. Економіка промисловості. 2009. № 3. С. 158—162.*

Таблиця 8.3.1

Основні методи дослідження в логістиці (за Н. Ляліною та ін.)⁵

Методи	Характеристика	Методологічне значення
Метод системного аналізу	базується на теорії систем, згідно з якою логістичний ланцюг і потік становлять єдину систему, що підлягає аналітичному дослідженню	удосконалення логістики на основі вивчення стану матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших потоків підприємства
Кібернетичний метод	логістичні операції розглядаються як кібернетична система, створена зі значної кількості взаємозалежних об'єктів	забезпечення цілісності та повноти дослідження
ABC-аналіз	поділ об'єктів на три групи: А — 20 % цінних об'єктів, дають 80 % всіх результатів; В — 30 % об'єктів, забезпечують 15 % результатів; С — 50% об'єктів, які дають лише 5 % результатів	дослідження в рамках невеликих груп важливих об'єктів, що впливають на кінцевий результат, для створення покращеної системи логістичного постачання та управління запасами
Метод дослідження операцій	застосування кількісного підходу до процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу ресурсів та оптимізації запасів	максимізація прибутку за рахунок розподілу операцій між виробничими підрозділами
Метод прогностики	прогнозування рядів даних з виявленням залежностей та подальших тенденцій розвитку логістики компанії	вживання науково обґрунтованих підходів та думок експертів при прийнятті рішень

⁵ Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 118—124. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>.

Серед базових концепцій логістики виділяють⁶:

- *just-in-time* (точно-вчасно): координація зусиль, ресурсів та інформації і реалізація шляхом автоматизації систем виробництва й проектування;
- *requirements / resource planning* (планування потреб в матеріалах / ресурсах): планування підприємством обсягів ресурсів та товарів для подальшої їх доставки кінцевим споживачам;
- *lean production* (тонке виробництво): поєднання якості матеріалів та висококваліфікованої праці;
- *demand-driven techniques* (реагування на попит): кореляційні зв'язки між здійснюваними операціями та динамічністю попиту;
- *total quality management* (тотальне управління якістю): відповідність якості виробничого процесу, товарів та загального сервісу стандартам і прихованим потребам;
- концепція інтегрованої логістики: зміна пріоритетів господарської діяльності, де визначальну роль відіграє не товар, а процес у формі потоку.



Рис. 8.3.1. Основні вимоги до класичних логістичних концепцій

⁶ Дудар Т. Г., Волошин Р. В. *Основи логістики : навч. посіб.* К.: ЦУЛ, 2012. С. 60—64.

Кожна з наведених бізнес-концепцій має певні недоліки та переваги. Тому менеджмент компанії приймає рішення, яка з них буде найбільш оптимальною, залежно від специфіки ринку, його насиченості певними групами товарів чи послуг, міри застосування потужностей підприємства, пропускну здатності конкретних логістичних ланок, ресурсної інтенсивності, активності діячів ринку та надавачів подібних послуг, а також конкурентного тиску. При цьому обрання підприємством певної логістичної концепції сприяє збереженню цілісності його бізнес-портфелю та надає можливість знайти і зайняти власну нішу у стратегічно значимих секторах ринку відповідно до виробничих та технологічних потужностей підприємства.

До того ж ринок, керований мінливим попитом господарювальних суб'єктів, вимагає від підприємств налагодження ефективної співпраці з посередницькою ланкою, оптимізації системи постачання, пошуку й усунення відхилень у плануванні та здійсненні логістичних операцій, удосконалення управління і контролю поточкових процесів і головне — пошуку можливостей уникнення ризиків. Відтак для більш ретельного аналізу менеджмент підприємства може комбінувати декілька методичних підходів в управлінні логістикою.

Нестабільність вітчизняного бізнесу, ускладнена впливом зовнішніх факторів, призводить до суттєвого зниження його ефективності. Тому наявні підприємницькі структури спрямовують зусилля в бік пошуку резервів зміцнення свого потенціалу, джерел інновацій та інвестицій. Вагому роль у цьому процесі відіграє використання переваг аутсорсингу, реінжинірингу і аутстафінгу.

Аутсорсинг — передача компанії (субпідряднику) замовлення на виконання певних операцій. Виділяють наступні переваги аутсорсингу:

- фокусування: концентрація ресурсів на основному виробництві для вирішення стратегічних завдань;
- мінімізація витрат: уникнення необхідності підбору постійних кадрів та зниження транзакційних витрат;
- технологічність: доступ до інноваційних новинок.

Послідовність прийняття керівництвом компанії рішення про використання аутсорсингу передбачає послідовність проходження наступних етапів: формулювання потреби (необхідність), пошук партнерів, вибір партнера, укладання контракту, співпраця, вердикт (рис. 8.3.2).

<i>Етапи</i>	<i>Методологічне значення</i>
<i>Необхідність</i>	Конкретизація компаніями цілей та очікувань
<i>Пошук партнерів</i>	Моніторинг потенційних контрагентів, вивчення їх досвіду та репутації
<i>Вибір партнера</i>	Обрання оптимального варіанту
<i>Укладання контракту</i>	Підписання угоди з чітким визначенням умов співпраці, обсягів робіт, термінів їх виконання тощо
<i>Співпраця</i>	Налагодження взаємовигідного співробітництва та комунікації
<i>Вердикт</i>	Продовження або припинення співпраці з аутсорсинговим партнером

Рис. 8.3.2. Послідовність прийняття керівництвом компанії рішення про використання аутсорсингу

Застосування аутсорсингу нині не отримало широкого поширення у вітчизняному бізнесі. Основними причинами такого стану є: законодавчі прогалини, неготовність менеджменту компаній делегувати повноваження та віддати частину бізнесу іншому власнику, ймовірність втрати безпосереднього контролю над окремими операціями та витоку інформації (незбереження конфіденційності), незначний досвід аутсорсингу у вітчизняному бізнесі.

Попри непоширеність, уживання наведеного підходу сприяє концентрації уваги менеджменту на пріоритетах підприємства, дозволяє збільшити його прибутковість за рахунок зниження витрат та залучення додаткових ресурсів, підвищує привабливість підприємства для інвесторів у поточному періоді та уможлиблює конкретизацію стратегічних планів. На основі наведеного сформовано аргументацію на користь та на протывагу аутсорсингу (рис. 8.3.3).

Аргументи на користь самостійного вирішення завдань

<i>Аргументи</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Ресурсна забезпеченість</i>	Наявність обладнання, необхідного для виконання широкого діапазону операцій та завдань
<i>Конфіденційність</i>	Збереження приватності здійснення господарських операцій
<i>Постійність</i>	Перманентність присутності компанії на ринку
<i>Самостійність</i>	Незалежність при ухваленні менеджментом ключових рішень
<i>Контроль</i>	постійне відстеження обсягів наявних запасів

Аргументи на користь аутсорсингу

<i>Аргументи</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Технічна оснащеність</i>	Відсутність устаткування для реалізації поставлених задач
<i>Вигода</i>	Значні інвестиції для невеликоформатних компаній з незначними розмірами замовлень
<i>Зменшення ризику</i>	Нівелювання ризиковості в періоди обмеженого, особливо сезонного попиту
<i>Якість виконання</i>	Гарантування якості спеціалізованими постачальниками з досвідом та відповідним обладнанням
<i>Концентрація</i>	Зосередженість уваги на основній діяльності
<i>Витратність</i>	Обмеженість самостійності виконання затратних операцій
<i>Перспективність</i>	Плідна та довготривала співпраця на основі сталих зв'язків з контрагентами

Рис. 8.3.3. Аргументація на користь та на противагу аутсорсингу

Перед прийняттям рішення про аутсорсинг керівництво компанії ретельно аналізує рівень поточних витрат та прибутки фірми, порівнюючи їх з очікуваними. У разі ухвалення позитивного рішення, окреслюються ключові цілі, обирається тактика їх реалізації, узгоджуються базові параметри здійснення логістичних операцій і можливості їх коригування в подальшому. В будь-якому випадку вибір на користь аутсорсингу чи самостійної реалізації підприємством основних функцій залежить від конкретної ситуації та залишається за менеджментом компанії.

Процес керівництва підприємством вимагає створення системи ефективного управління в різних сферах та напрямках ділової активності. До того ж турбулентність ринкового середовища зумовлює нагальну потребу запровадження новітніх методик покращення управлінських процесів. Одним з найбільш перспективних напрямів удосконалення діяльності підприємств, у т. ч. в сфері логістики, є реінжиніринг, що передбачає реконструкцію організаційних систем підприємства задля уникнення дублювання певних функцій та збільшення пристосованості виробництва до ринкових умов.

По суті, реінжиніринг характеризується кардинальністю перетворень у сфері бізнесової активності, його метою є фундаментальна реструктуризація технологічних процесів компанії для отримання істотного покращення всіх складових її організаційно-економічного механізму. Важливо звернути увагу на те, що йдеться не про класичне удосконалення якості бізнесових операцій, а про повну їх трансформацію. Адже реінжиніринг передбачає переорієнтацію менеджменту на процесний підхід, тобто відмову від традиційної системи керування на користь високотехнологічної на основі формування радикально нових ділових цілей, застосування принципово нових технологій їх досягнення, що значною мірою підвищує якість та швидкість обслуговування.

До базових моделей реінжинірингу відносять стратегічну, організаційну, функціональну, технологічну, фінансову та процесну (рис. 8.3.4).

Моделі	Методологічне значення
Стратегічна	Визначення базових чинників використовуваних при побудові бізнес-моделі підприємства (товари, ресурси, процеси тощо) та окреслення перспективності його розвитку
Організаційна	Розподіл відповідальності щодо пропонування товарів за структурними ланками
Функціональна	Аналіз об'єктів спостереження (покупців, постачальників, конкурентів і т.д.) й наявних ресурсів
Технологічна	Деталізація технології виконання бізнес-операцій з узагальненням вхідної і вихідної документації та регламентацією їх виконання
Фінансова	Удосконалення системи бюджетування підприємства (операційні бюджети, бюджет руху грошових коштів, доходів і витрат тощо)
Процесна	Персоналізація виконавців бізнес-процесів

Рис. 8.3.4. Базові моделі реінжинірингу (за В. Дикань та ін.)

Серед вагомих переваг реінжинірингу слід виділити такі: усунення малопродуктивних структурних ланок, удосконалення виробничих процесів та зростання ефективності діяльності фірми, посилення контролю за використанням ресурсів, створення досконалішої організаційної структури, застосування інноваційних методів господарювання, використання новаторських підходів. До недоліків такого підходу відносять такі: необхідність пошуку модерних способів провадження бізнесу та потребу створення принципово нових векторів діяльності фірми, що означає суттєві затрати часу, матеріальних і фінансових ресурсів.

Реалізація реінжинірингу на практиці дозволяє переосмислити філософію функціонування компанії та адаптувати її до динамічного ринкового середовища на основі запровадження досконаліших підходів. Доречно зауважити, що можливості застосування реінжинірингу полягають у перепроєктуванні бізнес-процесів на основі скорочення витрат, зростання продуктивності праці, впорядкованості виробничих процесів та покращення якості продукції і послуг, що веде до зміцнення конкурентоспроможності компаній та їх товарних пропозицій.

Практичне застосування ідеї реінжинірингу означає: об'єднання ряду операцій для зменшення інтерфейсів між ними, багатоваріантність виконання робіт, мінімізацію вертикальних взаємодій, значне поліпшення системи навчання спеціалістів, що зумовлює скорочення перевірок й контролю і, відповідно, прискорює процеси виконання поставлених завдань.

Під аутстафінгом слід розуміти введення персоналу підприємства замовника до компанії-провайдера при збереженні працівниками їх робочих місць та виконуваних функцій. Обов'язки працедавця в такому випадку переходять до провайдера, який бере на себе повну юридичну й адміністративну відповідальність за працівників. Така діяльність дозволяє працедавцю скоротити витрати за рахунок зведення до мінімуму роботи з утримання персоналу, оскільки при скороченні штату компанії немає необхідності оренди приміщень та обладнання робочих місць.

Слід підкреслити, що за традиційного розподілу функціональних обов'язків у компанії важливо забезпечити зменшення логістичних витрат. Це можливо зробити за рахунок їх перерозподілу в структурних одиницях фірми. Однак це може викликати появу суперечностей між її підрозділами. Натомість розподіл відповідальності, повноважень, фінансової звітності на базі аутстафінгу вирішує міжфункціональні суперечності, дозволяючи одержати оптимальні результати та максимізувати прибутки. Перевагою в даному випадку є покращання показників діяльності компанії та зміцнення іміджу, що сприятиме зростанню рейтингів та інвестиційної привабливості компанії. Ключовим параметром запровадження аутстафінгу слід вважати міцні партнерські відносини, налагодження яких дозволяє

підприємствам об'єднувати ресурси, знання та компетенції для досягнення спільних цілей. Основою таких взаємин є довіра, регулярна комунікація, пошук компромісів та уникнення непорозумінь. При цьому стабільність довгострокового партнерства є можливою лише за взаємовигідності такої співпраці. Незважаючи на суттєві переваги, аутстафінг нині більшою мірою притаманний західним компаніям, тоді як вітчизняні фірми його практично не використовують.

Отже, базою зростання ефективного логістичного менеджменту є системність логістичних операцій та інтеграція логістичних складових у загальній системі управління підприємством. Нині значна більшість вітчизняних компаній керуються перевіреними концептуальними підходами. Водночас критичний аналіз доводить потребу оптимізації та скорочення матеріальних, фінансових та трудових ресурсів компанії в процесі практичного здійснення логістичних операцій, що викликає необхідність коректування традиційних методів. Адже вживання новітніх технологій сприятиме підвищенню ефективності функціонування національних компаній та зростанню їх економічного потенціалу.

Інтеграція вітчизняних компаній у глобальний простір та використання ними переваг аутсорсингу, аутстафінгу та реінжинірингу сприятиме встановленню надійних ланцюгів поставок та налагодженню довготривалих відносин з контрагентами, що уможливить скорочення потенційних економічних ризиків. Відтак за потреби підприємства зможуть диверсифікувати свою діяльність та пристосувати її до мінливого споживчого попиту. До того ж в довгостроковій перспективі, ймовірно, найбільш успішними будуть бізнесові одиниці, що діють на засадах об'єднання зусиль управлінського персоналу, власних структурних підрозділів, дочірніх компаній і логістичних партнерів. Такі компанії здатні налагодити наскрізне управління потоками в повному логістичному ланцюзі від закупівлі товарів з організацією їх оптимального розподілу до відповідного сервісного обслуговування. Це приведе до кардинальної зміни вектору подальшої активності підприємств на основі використання принципово нових підходів. Як результат, за рахунок мінімізації логістичних та трансакційних затрат фірми зможуть вийти на принципово новий рівень господарювання та досягти суттєвих конкурентних переваг.

8.4. ПЕРСПЕКТИВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Україна має потужний логістичний потенціал. Проте внаслідок військового вторгнення зазнали суттєвих змін налагоджені ланцюги поставок продукції, різко зменшилася кількість складських приміщень, спостерігається суттєвий брак персоналу. Новітньою реальністю сучасної бізнес-активності є перманентна нестабільність, тоді як логістичними реаліями сьогодення стало масштабне руйнування інфраструктурних об'єктів, скорочення підприємствами обсягів виробництва, посилення інфляційних процесів, відсутність комплексного підходу до обліку витрат, повільна інтеграція мереж України у міжнародні відносини, фінансово-економічна нестабільність.

У зв'язку з цим сучасна логістична діяльність потребує кардинального реформатування з переходом до використання більш гнучких організаційних структур. Відновлення ефективної логістики передбачає доопрацювання нормативної бази у відповідності зі світовими стандартами, повноцінну автоматизацію, розбудову логістичних хабів, вихід на рівень міжнародного партнерства. До того ж бурхливий розвиток інформаційних засобів зумовлює потребу освоєння новітніх комп'ютерних програм та сучасних комунікаційних технологій у логістиці для прискорення обміну даними, що уможливить мінімізацію часових витрат. Це викликає необхідність часткової або повної трансформації бізнес-операцій із упровадженням новітньої системи обробки інформації, яка дозволить опрацьовувати значні масиви даних та застосувати хмарні обчислення на базі використання адекватних програмних продуктів. У фокусі уваги також постає питання підготовки кадрів нової формації, що здатні швидко опанувати та застосовувати новітні техніки та технології.

Цифровізація в логістичному менеджменті дозволить:

- здійснювати віддалене керування операціями, що суттєво скорочує ланцюг дій і тривалість їх виконання;
- знизити навантаження на працівників внаслідок оптимізації бізнес-процесів;
- створити безпечніші умови праці та скоротити витрати (роботизація окремих операцій);
- удосконалити облік при застосуванні *customer experience* з

- можливістю вибору виду доставки в автоматичному режимі;
- автоматизувати документообіг і пришвидчити оформлення документів за рахунок впровадження нових технологій;
 - мінімізувати помилки внаслідок усунення «людського фактору»;
 - налагодити взаємодію з контрагентами через використання відповідних застосунків;
 - скоротити негативне екологічне навантаження, що значно посилить репутацію фірми-надавача послуг;
 - забезпечити відстеження пересування вантажу онлайн;
 - ефективніше контролювати логістичні операції.

Основою диджиталізації бізнес-процесів є застосування інформаційних систем (рис. 7.4.1).



Рис. 8.4.1. Інформаційні системи в логістичному менеджменті (за Т. Дудар та ін.)⁷

⁷ Дудар Т. Г., Волошин Р. В. *Основи логістики : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. С. 162.*

Інформаційні системи в логістичному менеджменті поділяють на три групи:

- 1) ІС для прийняття довготривалих рішень (планові);
- 2) ІС для прийняття тактичних та оперативних рішень (диспозитивні або диспетчерські);
- 3) ІС для виконання поточних справ (виконавчі).

Ключовою умовою соціально економічного розвитку країни є інноваційна активність підприємств, кінцевою метою яких є впровадження пріоритетних методів та технологій, адже глобальні ніші трансформації спонукають підприємства контурувати власні орієнтири з урахуванням зовнішніх та внутрішніх ризиків та економічних флуктуацій. У зв'язку з цим формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької ініціативи, реалізованої в умовах агресивної конкуренції, визначається ступенем адаптивності підприємств до ймовірних кризових ситуацій і слугує базою реалізації довгострокових стратегічних рішень.

У реаліях сьогодення класичні бізнес-моделі поступово втрачають свою актуальність. Тому на ринок виходять підприємницькі утворення, здатні на крок випереджати конкурентів, завойовувати стійкі ринкові позиції і здійснювати логістичне обслуговування бізнес-процесів на базі передових інформаційних технологій, тобто застосувати принципово нові підходи, зокрема *smart-логістичний*, та управляти замовленнями за допомогою різноманітних ІТ-технологій.

Сутність такого підходу полягає у створенні безпечного інформаційного простору, що дає змогу оптимізувати логістичні потоки на основі більш глибокого рівня алгоритмізації процесів, застосування електронного документообігу та створення електронного кабінету логіста. Застосування розумної логістики є можливим на підприємствах різних форм господарювання. Результативність смарт-логістики посилюється використанням бізнес-аналітики та блокчейн технологій, що суттєво зменшує ризиковість компаній.

Параметричний аналіз класичного та смарт-логістичного підходів свідчить про суттєві переваги вживання *smart-логістики* у вітчизняних підприємствах (табл. 8.4.1).

Таблиця 8.4.1

Параметричний аналіз класичного та смарт-логістичного підходів

Основні атрибути	Характеристика підходів	
	класичний	смарт-логістичний
Попит	стабільний	зростаючий
Інформативність	релевантність інформації	опрацювання значних масивів даних
Ринковий аналіз	ретельне вивчення середовища	використання прогностичних показників
Стандарти обслуговування	чіткі, зрозумілі	новітні, інноваційні
Ціновий діапазон	середньоринковий підхід	високі ціни
Конкуренція	жорстка, агресивна	інтенсивна
Персонал	досвідчений	висококваліфікований
Швидкість	швидка доставка	можливість реагувати на раптові сплески попиту
Ритейл	звичайні локації	онлайн-покупки та самовивіз товарів
Інфраструктура	недостатньо гнучка	розширена
Рівень ризику	помірний	суттєво скорочений

Повноцінну та своєчасну діджиталізацію можна вважати ключовим елементом успіху вітчизняних компаній. Це сприятиме удосконаленню системи логістики та менеджменту, дозволить автоматизувати технологічні операції та внутрішні логістичні процеси, застосувати хмарні обчислення, підвищити привабливість товарної пропозиції, збільшити мобільність технологічних операцій та швидкість прийняття керівних рішень, забезпечити доступність, відкритість та автономність системи логістичного сервісу, покращити роботу персоналу, пристосуватися до зовнішніх викликів і поступово охоплю-

вати нові ринкові ніші, в т. ч. світові ринки та здійснювати ефективніший контроль.

Фактично діджиалізація бізнес-активності повною мірою відповідає меті сучасних підприємств, що скоординують свої зусилля на оптимізацію наявного ресурсного потенціалу. Суттєвою перевагою таких нововведень стане врахування запитів клієнтів та удосконалення системи пропонування (особливо на основі застосування методів, принципово відмінних від конкурентів), що уможливить економічне зростання підприємств та досягнення ними стратегічних переваг.

Ще одним інноваційним підходом, широко застосовуваним у світі, є краудсорсинг. «Краудсорсинг — це витончений спосіб делегування віддаленій спільноті користувачів розв’язання бізнес-задач

<i>Переваги</i>	<i>Методологічне значення</i>
<i>Колегіальність</i>	Прозорі управлінські рішення
<i>Мобільність</i>	Пошук, аналіз, опрацювання та поширення актуальної інформації
<i>Раціональність</i>	Створення сприятливих умов ефективної комунікації з цільовою аудиторією
<i>Затратність</i>	Виконання замовлень з мінімальними видатками та економія ресурсів
<i>Ефективне транспортування</i>	Вирішення проблем з пошуком вантажного транспорту для громіздкого товару; створення особливих умов на краудсорсингових платформах
<i>Екологічність</i>	Можливість об’єднання замовлень, а отже, скорочення кількості автотранспорту за продуманого планування та кооперування (особливо на локальному рівні)

Рис. 8.4.2. Переваги краудсорсингу в логістичному менеджменті

або життєво важливих завдань через Інтернет-мережу, що розглядається як середовище та соціальний інструмент ефективної комунікації»⁸.

Серед базових переваг краудсорсингу виділяють такі: витратність, раціональність, мобільність, колегіальність, ефективне транспортування, розвантаженість доріг та екологічність (рис. 8.4.2).

Незважаючи на суттєві переваги, нині краудсорсингові технології не можуть слугувати альтернативою класичній дистрибуції. Краудсорсинг не можна також вважати панацеєю вирішення всіх накопичених проблем. Це, швидше за все, інструмент їх вирішення, завдяки якому компанії мають змогу зменшити витрати, скоротити ризики та ухвалити найбільш адекватні рішення. До того ж зазначені технології можуть бути використані в якості додаткових засобів реалізації (особливо в періоди зростаючого та сезонного попиту).

Отже, масштабне використання смарт-логістики та краудсорсингу нині є швидше бажаним, ніж реальним. Серед основних причин такого стану можна визначити обмеженість фінансових резервів вітчизняних підприємств. Адже виділення частини фінансів є проблематичним в умовах, коли бізнес потерпає від масованих зовнішніх впливів (пандемій, військового вторгнення) та намагається адаптуватися до них. Крім цього, важливим стримувальним аспектом є необхідність підготовки ерудованих спеціалістів, що здатні не лише швидко та якісно аналізувати великі масиви даних, але й застосовувати для цього програмні додатки, освоєння яких вимагає відповідного навчання. Серйозним обмежувальним фактором також є певна інерційність іноземного інвестування та обмеженість капіталовкладень.

Дослідження реактивних змін ринкових пропозицій та запитів споживачів зумовлює невідкладність впровадження компаніями інновацій. При цьому менеджмент сучасних підприємств, вмотивований посиленням конкурентного тиску, а також бажанням освоювати нові сегменти ринку та міжнародні ринки, шукає альтернативні джерела надходження коштів. Впровадження керівництвом новітніх та перспективних ідей розвитку підприємства є можливим завдяки знаходженню резервів та втіленню в практику господарування.

⁸ Калініна Г. М. Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників. 2015. С. 230—239. URL: <http://surl.li/rwvcj> (дата зверення: 20.09.2023).

Повною мірою окреслити картину інноваційності можна на основі визначення базових перспективних логістичних тенденцій, основними серед яких є наступні нововведення:

- *логістичні хаби* — масштабні складські комплекси, вагомими перевагами яких, поряд з традиційними дистрибутивними центрами, є значні розміри, комплексність послуг, велика пропускна здатність, наявність необхідного обладнання та відповідної логістичної інфраструктури; розбудова мультимодальних хабів у перспективі дозволить розвантажити основні автомагістралі та розподілити навантаження в каналі розподілу;
- *симуляція складів* (цифрові двійники) — створення віртуальних копій об'єктів або процесів з відтворенням поведінки їх реальних аналогів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії; при використанні цифрових двійників формують точні тривимірні моделі логістичних центрів з можливістю проведення експериментів із заміни обладнання, технологій тощо;
- *омніканальність* — адаптація складів до динамічних змін при збереженні продуктивності і акомодация замовлень до складного змінного попиту, що передбачає своєчасність організації доставки товарів з центрів дистрибуції та складів;
- *використання програмних роботів в автоматизованому режимі* — виконання повторюваних завдань, контроль відвантаження, прогнозування попиту та пропозиції, автоматизація аналізу даних щодо продажів та ринкових показників для підтримки необхідної кількості запасів;
- *хмарні обчислення* — економія витрат на інфраструктуру та обслуговування і підвищення рівня безпеки управління інформацією, що надає змогу переосмислення системи керування бізнесом та ефективнішої організації логістичних ланцюгів;
- *блокчейн* — безперерійність роботи в цифровій мережі, що дозволить виробникам, постачальникам, клієнтам, аудиторам, менеджерам складів та іншим учасникам логістичного ланцюга створити прозору та ефективну систему транзакцій з відстеження активів та управлінням документацією, що підвищить безпеку ланцюгів поставок та суттєво знизить ризики помилок;

- *Інтернет речей* — мінімізація затримки під час транспортування, усунення помилок операторів, використання периферійних обчислень для отримання автоматизованих даних у реальному часі;
- *використання дронів у логістиці* — забезпечують ефективну доставку замовлень клієнтам повітряним транспортом з суттєво меншими витратами, швидшим відвантаженням й меншим забрудненням, а також дозволяють удосконалити процес інвентаризації, адже при скануванні дронами штрих-кодів працівники отримують інформацію про наявність або відсутність товарів на складах, що дозволяє автоматично виявляти дисбаланс без спеціальних ресурсів та вчасно усувати його;
- *розумні сканери штрих-кодів* — індивідуально розроблені сканери штрих-кодів можуть координувати потреби компанії, включаючи апаратне забезпечення, яке не зустрічається у звичайних сканерах штрих-кодів (йдеться про великий сенсорний екран або камеру);
- *застосування штучного інтелекту* — автоматизація процесу диспетчеризації та маршрутизації скорочує час і ресурси, необхідні для керування операціями, аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на діяльність компаній та визначення перспектив їх розвитку;
- *чат-боти і колаборативні роботи* — голосові чат-боти використовуються для організації взаємодії з учасниками логістичного процесу, виконання певних дій при закупівлі і комплектуванні товару, виконують послуги обробки замовлень щодо доставки;
- *зелена логістика* — зумовлює можливості подолання проблем забруднення екології, зокрема, з переходом до використання електромобільного транспорту і оптимізації маршрутів, розробки та впровадження ресурсозберігаючого упакування та опрацювання механізму утилізації відходів;
- *глибока інтеграція* з системами управління запасами — оптимізація та удосконалення процесів обробки інформації про наявність товарів на складах з подальшою її обробкою та переміщенням до загальної бази даних; зменшення помилок операційного регулювання, покращення точності прогнозування;

- *використання багатофункціональних пристроїв* для зниження витрат і підвищення ефективності — уможливить контроль за переміщенням транспорту, здійсненням складських операцій у вимірах реального часу.

Нині запровадження інновацій у вітчизняний бізнес-простір має уповільнену динаміку. Основними причинами цього є брак фінансових ресурсів, відсутність чіткої та зрозумілої технології імплементації нововведень, потреба підготовки персоналу з відповідним навчанням. Менеджменту компаній варто уникати стереотипів та спрямовувати свої зусилля у бік повноцінної цифровізації, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень. У перспективі докорінне удосконалення логістичного менеджменту сприятиме швидкості здійснення логістичних операцій та зниження вартості на їх виконання. У найближчому майбутньому логістична сфера стане глобальною інтелектуальною системою, що заснована на всебічності використання інноваційних бізнес-моделей та акумуляції цифрових платформ і сервісів. Ймовірно є також поступовий перехід до використання штучного інтелекту.

Генерація інноваційних підходів потребує побудови принципово нової системи накопичення знань, що вимагає переосмислення концептуального підходу ведення бізнесу в умовах жорсткої і агресивної конкуренції та викликає нагальність запровадження адекватних змін у сфері управління ним. Практична різновекторність логістичного менеджменту у кожній окремій сфері чи галузі має ряд особливостей. Принципово важливою перевагою застосування модернізованого інструментарію логістичного менеджменту є зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємств при можливості економії ними трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. При цьому в арсеналі підприємства, поряд із традиційними, класичними технологіями, має бути передбачено можливість застосування новітніх методів, методик та прийомів. Адже відмінною рисою та суттєвою перевагою сучасних інноваційних трендів є їх багатофункціональність. Це значною мірою посилить ринкові позиції фірми та стане локомотивом подальшого розвитку вітчизняного бізнесу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть сутність логістичного менеджменту.
2. Назвіть глобальні та оперативні завдання логістичного менеджменту.
3. Охарактеризуйте функції та принципи логістичного менеджменту.
4. Визначте рівні логістичного менеджменту.
5. Проаналізуйте основні методи досліджень у логістичному менеджменті.
6. Сформулюйте основні переваги та недоліки аутсорсингу.
7. Охарактеризуйте реінжиніринг та назвіть його переваги.
8. Визначте перспективність аутстафінгу для сучасних вітчизняних підприємств.
9. Охарактеризуйте систему обслуговування клієнтів, назвіть шляхи вирішення конфліктів.
10. Поясніть сутність логістичного сервісу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Застосування логістичного інструментарію в управлінні та оптимізації потокових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємств — це:

- а) конкуренція;
- б) менеджмент;
- в) логістичний менеджмент;
- г) менеджмент-маркетинг.

2. Сукупністю організацій, які сприяють доведенню продукції до споживача, є:

- а) логістичний канал;
- б) логістичний ланцюг;
- в) логістична система;
- г) логістична концепція.

3. Сукупність фізичних та юридичних осіб, які безпосередньо беруть участь у доведенні конкретної партії товарів до споживача — це:

- а) логістичний канал;

- б) логістичний ланцюг;
- в) логістична система;
- г) логістична концепція.

4. *Комплекс логістичних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів в процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками — це:*

- а) логістична стратегія;
- б) логістичні рішення;
- в) логістичний сервіс;
- г) логістична концепція.

5. *Які фундаментальні концепції виділяють у логістичному менеджменті?*

- а) інформаційно-комп'ютерного забезпечення та конкурентну;
- б) інформаційну, маркетингову, дистрибуційну;
- в) інформаційну, маркетингову, інтегровану;
- г) організаційну, координаційну, контролю.

6. *Для якої концепції характерна висока координація зусиль, ресурсів та інформації, що реалізується шляхом автоматизації систем виробництва і проектування?*

- а) точно-вчасно;
- б) інтегрованої логістики;
- в) планування потреб у матеріалах/ресурсах;
- г) не тонке, а худе виробництво.

7. *Для якої концепції є характерною відповідність якості виробничого процесу, товарів та загального сервісу стандартам та прихованим потребам?*

- а) точно-вчасно;
- б) інтегрованої логістики;
- в) планування потреб у матеріалах/ресурсах;
- г) тотальне управління якістю.

8. Назвати концепцію, згідно з якою головною роллю відіграє не продукт, а процес у формі потоку:

- а) інтегрованої логістики;
- б) планування потреб у матеріалах/ресурсах;
- в) тотальне управління якістю;
- г) реагування на попит.

9. Передача компанії (субпідряднику) замовлення на виконання певних операцій — це:

- а) аутсорсинг
- б) аутстафінг;
- в) реінжиніринг;
- г) кооперація.

10. Фундаментальна реструктуризація бізнес-процесів компанії для отримання істотних покращень усіх складових організаційно-економічного механізму підприємства — це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) реінжиніринг;
- г) трансформація.

11. Назвати основні групи інформаційних систем:

- а) планові, диспозитивні, виконавчі;
- б) тактичні та оперативні;
- в) для довготривалих рішень та виконання поточних справ;
- г) планові та позапланові.

12. Введення персоналу підприємства замовника до компанії-провайдера при збереженні працівниками їх робочих місць та виконуваних функцій — це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) реінжиніринг;
- г) співпраця.

13. Інформаційні системи створені на інституційному рівні для ефективнішого планування виробництва; здійснення загального управління та оптимізації логістичних ланцюгів — це інформаційні системи для:

- а) прийняття довготривалих рішень;
- б) прийняття тактичних та оперативних рішень;
- в) виконання поточних справ;
- г) розробки стратегії підприємства.

14. Інформаційні системи, що відображають реальний стан системи на основі он-лайн відстеження процесів управління складами, підготовки відправки замовлень, оперативності управління виробництвом та автоматизованим обладнанням — це системи для:

- а) прийняття довготривалих рішень;
- б) прийняття тактичних та оперативних рішень;
- в) виконання поточних справ;
- г) діджиталізації підприємницької активності.

15. Оптимізація бізнесу шляхом впровадження ІТ-рішень та відповідного технічного устаткування — це:

- а) діджиталізація;
- б) диференціація;
- в) диверсифікація;
- г) оптимізація.

16. Безперервність роботи в цифровій мережі, що дозволить всім учасникам логістичного ланцюга створити прозору та ефективну систему транзакцій з відстеження активів та управлінням документацією — це:

- а) блокчейн;
- б) омніканальність;
- в) генерація нових ідей;
- г) симуляція складу.

17. Опрацювання великих розмірів інформації задля економії витрат на інфраструктуру та обслуговування і підвищення рівня безпеки управління інформацією — це:

- а) омніканальність;

- б) хмарні обчислення;
- в) цифрові близнюки;
- г) блокчейн.

18. Що означає створення віртуальних копій об'єктів або процесів з відтворенням поведінки їх реальних аналогів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії?

- а) блокчейн;
- б) омніканальність;
- в) хмарні обчислення;
- г) симуляція складу.

19. Адаптація складів до динамічних змін при збереженні продуктивності і акомодация замовлень до складного змінного попиту зі своєчасною доставкою товарів з центрів дистрибуції та складів — це:

- а) інтегрована логістика;
- б) омніканальність;
- в) хмарні обчислення;
- г) симуляція складу.

20. Перехід до використання електромобільного транспорту і оптимізація маршрутів сприятиме зменшенню викидів використовується при розробці:

- а) міжнародних логістичних операцій;
- б) інтегрованої логістики;
- в) зеленої логістики;
- г) транспортної логістики.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	г	6	г	11	а	16	в
2	а	7	а	12	а	17	а
3	б	8	г	13	а	18	а
4	а	9	г	14	г	19	г
5	а	10	а	15	б	20	б

Тема 9

РИЗИК – МЕНЕДЖМЕНТ

9.1. СУТНІСТЬ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ризик є невід’ємною складовою будь-якої сфери людської діяльності. Це пов’язано з різноманітністю умов і факторів, які можуть впливати на результати прийнятих рішень — як позитивно, так і негативно. Джерелами ризику можуть бути випадкові явища природи, недоліки в роботі технічних систем, неправильні або запізнілі рішення, а також помилки у керівництві, ненадійність менеджменту, вплив конкурентів, аспекти, пов’язані з конфіденційністю, та інші обставини.

Прийняття рішень є важливою складовою сфери управління, яка досліджує процеси, методи та принципи, за допомогою яких люди, організації та системи здійснюють вибір із доступних альтернатив для досягнення певних цілей. Тому врахування ризику і невизначеності є надзвичайно важливою справою. В умовах військового стану країни, нестабільного ринкового середовища та економічних факторів, з якими підприємці мають справу, досить важко передбачити майбутні події і результати. Це може призвести до надмірних витрат, неочікуваних змін у попиті на продукцію або загроз тих факторів, що не були передбачені.

Фактор ризику є неминучою характеристикою ринкової економіки, оскільки ринкова модель передбачає економічну свободу для суб’єктів господарської діяльності, що може призвести до того, що вигода для одних може стати втратами для інших. Вітчизняні під-

приємства стикаються з безліччю неконтрольованих подій: пандемія коронавірусу, військова агресія росії проти України ускладнили становище багатьох керівників. Ці події і є чинниками ризику підприємств усіх форм власності.

Ефективне управління суб'єктами господарської діяльності має бути орієнтоване на стратегічне керування ризиками: передбачення, оцінку, попередження та зменшення їх впливу. Робота будь-якого підприємства, як комплексної виробничо-господарської системи, супроводжується невизначеністю стосовно результатів діяльності. Рівень невизначеності залежить від характеру діяльності суб'єкта господарювання, тривалості періоду, стану зовнішнього середовища та інших обставин.

Ризик можна розглядати як результат прийняття рішень у ситуаціях, де існує неповна, недостатньо точна або суперечлива інформація, іншими словами, в умовах невизначеності або обмеженої чіткості. Поняття невизначеності включає в себе неможливість прогнозування майбутнього розвитку подій як з точки зору оцінки ймовірності їх виникнення, так і з точки зору конкретної форми їхнього прояву.

Невизначеність — широке поняття, яке вказує на різноманітність можливих варіантів, ненадійність очікувань, відсутність повної інформації та обмежене розуміння результатів у процесі прийняття управлінських рішень. Існує велика кількість джерел невизначеності. Серед них основними є непередбачуваний характер ринкової кон'юнктури, вплив інфляції, різноманітні непередбачувані обставини. Будь-яка невизначеність призводить до виникнення випадкових подій, які, в свою чергу, породжують ризик: можливість втрати прибутку, невиконання виробничого або збутового плану, порушення строку оплати, втрату майна тощо. Завдяки цим невизначеностям виникає випадкова подія, яка стає вихідним пунктом для ризику, тобто ризик є результатом цих обставин.

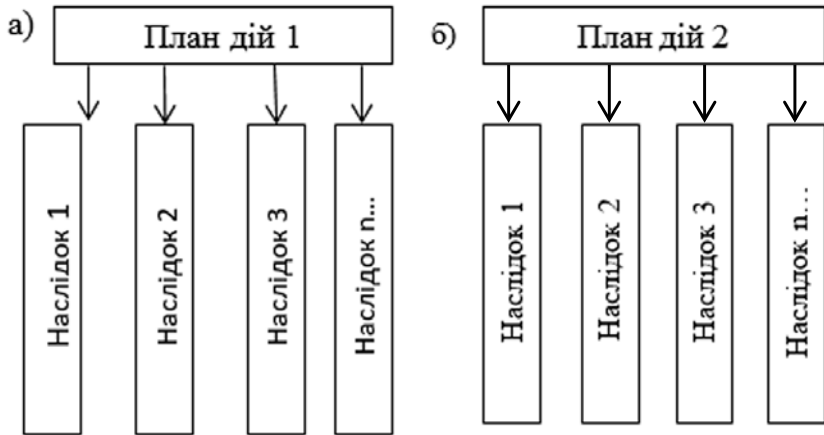
Оскільки ризик не може бути повністю усунутий через його об'єктивний характер, важливим стає свідоме та систематичне управління ним. У цьому контексті необхідно глибше зрозуміти сутність ризику, вивчити фактори, які його викликають, та зрозуміти механізм його виникнення. Загалом *ризик може бути сприйнятий як потенційна можливість або потенційна небезпека відхилення фактичних результатів від очікуваних після прийняття певних рішень чи здійснення конкретних дій.*

Ризик, по своїй суті, може бути сприйнятий як явище і процес одночасно. Як явище, ризик має об'єктивну природу і може мати імовірний або фактичний характер. У ролі процесу ризик у прояві значно залежить від дій чи бездіяльності управлінців, набуваючи об'єктивного або суб'єктивного відтінку в залежності від цього. Вживання заходів для ідентифікації, оцінки та превентивних дій знижує імовірність ризику та відвертає його фактичне виникнення. Осмислене бажання ризикувати для досягнення переваги чи більш вигідного результату є виявом суб'єктивної волі керівників та менеджерів підприємств. Залежно від ступеня обґрунтованості управлінських рішень, ризиковий процес, що виникає з суб'єктивної волі, може мати позитивний або негативний наслідок, зазначений результат також має імовірнісний аспект.

Отже, ризик — це діалектична єдність, яка об'єднує об'єктивні і суб'єктивні аспекти, можливі і фактичні події, які впливають на ухвалення управлінських рішень з метою запобігання негативним наслідкам впливу контрольованих і неконтрольованих факторів у внутрішньому і зовнішньому середовищі об'єкта управління, які впливають на його поточний стан і перспективи. Ризик проявляється лише в умовах, де існують принаймні два можливих сценарії розвитку подій, тобто два або більше альтернативних можливих наслідки. У випадках, коли можливий лише один результат, незалежно від того, чи відноситься це до втрат, чи досягнень, ризик відсутній, так як відсутність альтернатив виключає можливість ризику (рис. 9.1.1).

Ризик у сфері економіки завжди передбачає можливість настання подій з невизначеними наслідками, тобто він є імовірнісною категорією. Визначення ризику включає в себе можливість його формального вираження в термінах ймовірності, іншими словами, створення ймовірнісної моделі. Основу теорії ймовірностей складає концепція випадкової події (простору випадкових подій). Ця концепція є абсолютно абстрактною, являючи собою довільний набір елементарних подій. Елементарна подія визначається так, що з неї не випливає жодна інша подія, окрім самої себе. У сучасній теорії ризикології ризику розглядаються як конкретні явища, що відбуваються.

У сфері економіки елементарні події завжди призводять до наслідків, які можуть виражатися в різноманітних варіаціях. Ці наслідки охоплюють поняття, такі як шкода, втрати, перевитрати, збитки, виграш, програш, вигода, прибуток та дохід. Іншими словами, на-



**Рис. 9.1.1. Модель розвитку плану дій
а — ризикованого; б — безризикового**

слідки являють собою різноманітні відхилення від заданих параметрів та цілей і можуть мати як позитивний, так і негативний характер. Випадкові події в економіці, які не впливають на наслідки, відомі як випадкові події з нульовим результатом.

Ризик є невід’ємною частиною будь-якої сфери людської діяльності і виникає через невизначеність майбутніх подій та можливість негативних наслідків. Основними джерелами ризику є:

1. Природні явища (стихійні лиха, землетруси, повені, урагани) та інші природні катастрофи, які можуть масштабно впливати на бізнес, інфраструктуру та суспільство загалом.
2. Технічні ризики (ненадійність обладнання, програмного забезпечення, інфраструктури) можуть спричинити аварії, витоки даних, збої в роботі систем та інші негативні наслідки.
3. Людські чинники (неправильні або недостатньо обдумані рішення, помилки у менеджменті, недостатня кваліфікація працівників) можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних проблем та інших негативних наслідків.
4. Економічні ризики (зміни на ринку, коливання валютних курсів, зростання вартості сировини) можуть вплинути на фінансовий стан організацій та індивідів.

5. Правові ризики (зміни в законодавстві, судові позови, порушення прав інтелектуальної власності) можуть призвести до юридичних проблем та фінансових збитків.
6. Конкурентні ризики (дії конкурентів, зміни їхніх стратегій) можуть впливати на ринкову позицію та доходи.
7. Соціальні та політичні ризики (нестабільність у суспільстві, політичні кризи, зміни в режимі) можуть мати вплив на бізнес та інвестиції.
8. Технологічні ризики (розвиток нових технологій) можуть призвести до змін у вимогах ринку, але також можуть створити нові загрози безпеці даних та конфіденційності.
9. Здоров'я та безпека (негативний вплив на здоров'я та безпеку працівників) можуть мати серйозні юридичні, репутаційні та фінансові наслідки.

Отже, економічний ризик не обов'язково вказує на потенційні втрати, які можуть виникнути під час здійснення управлінського рішення підприємця. Він відображає можливість відхилення від поставленої мети, яка спонукала до ухвалення цього рішення. Іншими словами, в контексті зростання важливості критерію ефективності господарської діяльності негативний наслідок економічного ризику визначається відсутністю значних економічних результатів.

Безумовно, економічний ризик включає невідгідні аспекти для підприємця, який приймає важливе рішення. Однак абсолютна відсутність ризику може вказувати на значні недоліки у системі управління підприємством. У контексті зростаючого значення інноваційного впливу на розвиток актуальною стає готовність та здатність керівників підприємств та менеджерів до прийняття ризику, а також їх креативний та гнучкий підхід до управління. Ризик виникає тоді, коли існують можливі альтернативи щодо поведінки, рішень або планів. Якщо альтернативи відсутні, то й ризик відсутній. Недостатня готовність підприємців до прийняття ризику призводить до зменшення їх можливостей досягнення успіху.

Термін «виправданий ризик» являє собою об'єктивну характеристику процесу функціонування підприємства в умовах ринкового середовища. Ризик є виправданим, якщо вжиті заходи для його зменшення за вартістю менші, ніж потенційна користь, яка виникає від їх впровадження. Виправданий ризик зазвичай пов'я-

заний з можливістю досягнення важливих цілей або отримання значущого прибутку.

Важливо мати чітке уявлення про те, які можливості і переваги можуть виникнути внаслідок прийняття ризику. Прийняття рішення про виправданий ризик вимагає ґрунтовної оцінки всіх аспектів ризику, включаючи ймовірність втрат та можливість управління цим процесом. Ризик повинен бути прийнятий тільки після уважного аналізу. Виправданий ризик вимагає постійного контролю і моніторингу, щоб вчасно реагувати на зміни у ситуації та за необхідності коригувати стратегію управління ризиком. Він може бути важливим інструментом для досягнення успіху у бізнесі та інших сферах життя, але важливо пам'ятати, що виправданий ризик повинен бути обґрунтованим, добре розглянутим та керованим належним чином, щоб максимізувати його позитивні наслідки.

Отже, уміння мати належний інформаційний звіт щодо загроз, які існують як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства, є першим етапом у визначенні ризику, тобто у виявленні можливості його виникнення та характеристик. Характер ризику визначається через якісний аналіз, а оцінка ризику (його кількісний аналіз) включає в себе визначення ймовірності виникнення ризику і можливих збитків від нього. Взаємозв'язок між якісними і кількісними характеристиками ризику визначає його міру. Міра ризику вказує на діапазон, у якому ризик може змінюватися, не впливаючи на статику виробничо-господарської системи, і навпаки. Політична і економічна нестабільність суттєво збільшує міру ризику. Однією з важливих характеристик ризику, що оцінюється під час його аналізу, є рівень ризику. За визначенням В. Вітлінського, «рівень ризику — це співвідношення масштабу очікуваних втрат (збитків) і обсягу майна підприємця».¹

Рівень ризику визначається шляхом оцінки відношення між потенційними втратами та активами підприємства, а також ймовірністю настання цих втрат. При проведенні оцінки рівня ризику за будь-яким методом ключовим параметром є змінність можливих наслідків конкретного рішення.

¹ Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику: Монографія. К.: ДЕМІУР, 1996. 212 с.

Мінливість визначається як кількість змін у значеннях, коли вони відхиляються від типового середнього значення. Чим більше коливається (змінюється) величина, тим вищий рівень ризику проекту. При оцінці рівня ризику проектів враховується взаємозв'язок між ризиком та потенційним доходом (рис. 9.1.2).

Оцінка відношення між дохідністю та ризиком є основою для прийняття рішення щодо інвестування у цінні папери. Коли інвестор вкладає кошти у фінансовий актив з підвищеним рівнем ризику, він може очікувати відшкодування у вигляді потенційно вищих доходів. Іншими словами, низький ризик зазвичай пов'язаний з низькими прибутками, а великий ризик — з високими очікуваними прибутками. Тобто дохідність від інвестицій повинна відповідати рівню ризику цінних паперів. Цей взаємозв'язок відображає те, як рівень ризику впливає на можливий рівень прибутку або доходу.

Взаємозв'язок між ризиком і потенційним прибутком полягає у пошуку балансу між бажанням отримати максимальний прибуток і прагненням до надійності та стабільності доходів. Важливо пам'ятати, що низький рівень ризику, тобто низька непередбачуваність,

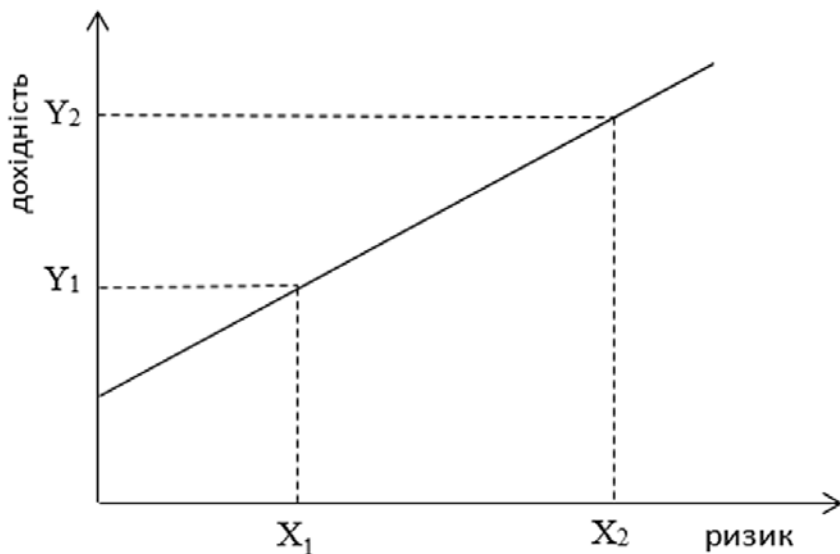


Рис. 9.1.2. Взаємозв'язок ризику та дохідності

завичай супроводжується низьким рівнем потенційного прибутку, у той час як високий рівень очікуваного прибутку, найчастіше, вносить більше непередбачуваності в фінансові результати. Використання аналізу ризику, як у кількісному, так і у якісному вимірах, виявляється як ефективний засіб управління ризиками.

Управління ризиками — це процес ідентифікації, оцінки та зменшення можливих негативних наслідків, що включає у себе розробку стратегій для запобігання ризикам, виділення резерву ресурсів для непередбачуваних ситуацій, створення планів дій у випадку виникнення ризиків та постійний моніторинг і аналіз ситуації.

Під час вибору стратегії та тактики управління ризиками важливо провести аналіз і передбачити можливі наслідки цього ризику. Стратегія при управлінні ризиками надає важливу орієнтацію та напрямок для дій підприємства в умовах невизначеності і може мати декілька важливих переваг. План дій визначає конкретні цілі та показники, які підприємство ставить перед собою в управлінні ризиками. Це допомагає фокусувати увагу на найважливіших аспектах та завданнях.

Стратегія охоплює всі аспекти управління ризиками та враховує їх взаємозв'язок. Вона допомагає побудувати системну модель управління ризиками, передбачає заздалегідь розроблені плани та методи реагування на ризики. Це дозволяє більш обдуманно та швидко реагувати в разі виникнення проблем. Добре обґрунтована стратегія робить підприємство більш стійким до негативних впливів ризиків, а також сприяє досягненню більшої стабільності та надійності.

Системна модель управління ризиками дозволяє організації більш ефективно впоратися з ризиками та підвищити стійкість до невизначеності в її діяльності. Цей підхід допомагає краще розуміти природу ризиків і їх вплив на організацію, а також розробляти стратегії для зменшення негативних наслідків і використання можливостей, які можуть виникнути.

Для реалізації стратегічного курсу управління ризиками має розроблятися тактика. Тактика визначає, як саме будуть реалізовані стратегічні плани. Завданням тактичного планування на підприємстві є визначення оптимальних рішень та вибір найбільш прийнятних методів та інструментів для управління ризиками в конкретних господарських ситуаціях. Розробка стратегії допомагає раціонально

розподілити ресурси для управління ризиками, зменшуючи витрати, та оптимізувати їх.

Стратегія при управлінні ризиками допомагає підприємству більш ефективно та системно підходити до управління ризиками, що, в свою чергу, сприяє досягненню більшої стабільності та успішності. Загальна інтерпретація стратегії і тактики в управлінні ризиками допомагає підприємствам планувати, визначати пріоритети та керувати ризиками більш ефективно, сприяючи досягненню їхніх цілей та забезпеченню стабільності.

9.2. КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

Ефективність управління ризиками в значній мірі залежить від визначення їх місця у загальній системі класифікації. Ретельна докладність інформації про ризики включає в себе деталі щодо їхнього походження, джерел виникнення, типів, груп, до яких їх можна віднести, класифікаційних характеристик, властивостей і факторів впливу, залежно від конкретного типу ризику. Тому аналіз різних видів ризиків та їх класифікації є важливим завданням як у теоретичному, так і в практичному плані. Нині існує безліч підходів до систематизації різних видів ризиків, оскільки ризики можуть виникати в різних сферах життя і діяльності та мати різний характер. Різні галузі, такі як фінанси, бізнес, медицина, інженерія тощо, розробляють свої методики і класифікації ризиків відповідно до своїх специфічних потреб.

Сукупність ризиків, що виникають у діяльності підприємств, має різний ступінь передбачуваності, що визначає їхні характеристики та рівень значущості. Це вимагає систематичного розподілу їх на категорії, використання конкретних методів та прийомів для їх аналізу та оцінки. Ускладненість класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті. Класифікація ризиків означає розділення їх на різні категорії відповідно до певних характеристик з метою визначення методів та засобів управління ними.

Деталізована та чітка класифікація ризиків допоможе підприємствам більш обґрунтовано розробляти систему ризик-менеджменту, краще розуміти види, класи ризиків, їхні джерела, потенційні наслідки. Основні види ризиків представлені у табл. 9.2.1.

Таблиця 9.2.1

Класифікація основних видів ризиків³

Класифікаційна ознака	Клас ризику	Вид ризику	Характеристика
За сферою діяльності	фінансові	кредитний	невплата боргів
		ринковий	зміни вартості активів
		валютний	зміна курсу валют
	логістичні	ризик постачання	затримка у постачанні сировини або матеріалів
		транспортні	втрата чи пошкодження вантажу під час перевезення
	операційні	виробничі	витрати на виробництво
технологічні		використання застарілих технологій	
За масштабом впливу	макроризики	глобальні	економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти
		регіональні	ризики, які впливають на певний регіон
	мікроризики	організаційні	пов'язані зі структурними аспектами
		проектні	пов'язані з реалізацією конкретного проєкту
За природою виникнення	природні	форс-мажорні	виникнення непередбачуваних обставин
		кліматичні	зміни погодних умов
	техногенні	технічні	поломка обладнання, вибухи
		екологічні	викиди токсичних речовин, забруднення навколишнього середовища
	соціальні	політичні конфлікти	військові дії, повстання, революції

Аналіз типів ризиків допомагає ідентифікувати фактори, які призводять до їх виникнення, і оцінити ймовірність виникнення та масштаб можливих фінансових та інших матеріальних збитків для кожного конкретного ризику.²

Кожному виду ризику відповідає свій метод управління ним. Різні види ризиків можуть мати різні характеристики, такі як ймовірність виникнення, масштаб втрат, тривалість впливу тощо. Методи управління ризиками повинні відповідати цим характеристикам, щоб бути ефективними. Наприклад, фінансові ризики пов'язані з грошовими потоками, технічні ризики пов'язані з можливими поломками обладнання, ринкові ризики пов'язані зі змінами в ринковому середовищі. Отже, кожна з цих категорій ризиків вимагає специфічних методів управління.

Залежно від типу ризику, підприємство може вибирати різні стратегії управління. Для фінансових ризиків можуть застосовувати фінансові інструменти, такі як страхування, опціони, форварди. Для технічних ризиків можуть використовувати планування обслуговування та регулярну перевірку обладнання.³

Використання специфічних методів управління ризиками допомагає підприємствам більш ефективно впоратися з конкретними загрозами і можливостями, зменшуючи ризик виникнення проблем та максимізуючи можливість отримання переваги.

В залежності від можливого результату, ризики можна розділити на дві основні групи: чисті та спекулятивні. Чисті ризики відображають ситуації, де існує лише можливість негативного результату або втрати без можливості отримання прибутку. Це означає, що при чистому ризику не існує можливості отримати позитивний фінансовий вигравш, лише можливість зазнати збитків або втрат. Прикладами чистих ризиків можуть бути природні катастрофи, нещасні випадки, хвороби, збитки від крадіжок тощо. У таких ситуаціях основним завданням є мінімізація можливих втрат або підготовка до їхнього виникнення через страхування або інші заходи безпеки.

Спекулятивні ризики, навпаки, включають можливість як позитивного, так і негативного фінансового результату. Вони пов'язані з участю в ризикованих операціях або інвестиціях, де можливість вигравшу і мож-

² Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2020. Том 2. С. 42—51.

³ Стещенко О. Д. Ризикологія. Навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

ливність збитку існують одночасно. Спекулятивні ризики часто пов'язані з фінансовими інвестиціями, біржовою торгівлею, бізнес-проектами тощо. У цих ситуаціях підприємство може розглядати ризик як можливість отримати прибуток при успішному вирішенні справи, але також і як можливість зазнати збитків у випадку невдачі. Управління спекулятивними ризиками полягає в балансуванні ризикованих та безризикових активів для досягнення бажаного рівня доходу та стабільності.

Отже, чисті ризики передбачають лише негативний результат, тоді як спекулятивні ризики можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, і вони зазвичай пов'язані з великими можливостями отримання прибутку, але зі значними ризиками втрати.

Ступеневі ризики — це ризики, які можуть мати різний ступінь важливості або впливу на підприємство, проект. Основна характеристика ступеневих ризиків полягає в тому, що вони можуть бути класифіковані або ранжовані за рівнем впливу, що дозволяє приділяти більше уваги і ресурсів керуванню найбільш важливими ризиками (рис. 9.2.1).



Рис. 9.2.1. Класифікація за ступенем ризику

Допустимі ризики — це ризики, які вважаються прийнятними і мають незначний вплив на діяльність підприємства або проекту. Вони можуть бути керовані та управлятися з помірними зусиллями, їх наслідки не загрожують серйозними втратами або проблемами. Критичні ризики мають серйозний вплив на підприємство або проект і можуть призвести до значних втрат або проблем. Критичні ризики вимагають спеціальної уваги та управління, і їхні наслідки можуть виявитися серйозними для бізнесу. Катастрофічні ризики є найбільш небезпечними, які можуть призвести до катастрофічних наслідків, загрози для існування підприємства або проекту, вони вимагають негайних заходів з мінімізації ризику і відновлення функціонування бізнесу.

Ступінь ризику може бути виражений як середньоквадратичне відхилення результату. Середньоквадратичне відхилення є однією з

мір розсіювання даних і вказує на те, наскільки дані розподілені відносно середнього значення.⁴

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення ризику можна використовувати наступну формулу:

Середньоквадратичне відхилення дозволяє визначити рівень варіації в даних. Чим вище значення σ , тим більше ризик, пов'язаний з незв'язаністю результатів. Отже, більше значення σ вказує на більший ступінь ризику.

$$(\sigma) = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=0}^n (x_1 - \bar{x})^2}, \text{ де}$$

N – кількість спостережень;

x_1 – кожне окреме спостереження;

\bar{x} – середнє значення спостережень

Керування ступеневими ризиками передбачає визначення їхньої важливості, розробку планів дій для кожного рівня ризику, впровадження заходів для зменшення впливу ризиків, а також моніторинг і оновлення планів за необхідності. Ключовою метою є забезпечення стійкості та успішності діяльності підприємства або проекту в умовах невизначеності і можливих ризиків.

Можна продовжувати класифікацію ризиків і розширювати її, розглядаючи кожен вид ризику на більш дрібному рівні і ділячи його на підвиди. Це означає, що для кожного конкретного виду ризику можна визначити свої властиві фактори ризику, що стосуються саме цього виду ризику. Такий підхід сприяє підвищенню точності аналізу ризиків і робить обґрунтування заходів зі зниження ризику більш чітким.

З погляду системного підходу, класифікація ризиків полягає в ідентифікації об'єктивно існуючих систематичних одиниць, таких як типи, класи та види ризиків. На загальнонауковому рівні ця класифікація спрощено має такий вигляд: тип, як найвищий рівень класифікації, який об'єднує споріднені класи (розряди) ризиків. Тип ризику можна розглядати як зразок або модель чогось. Основною особливістю типу ризику є його ринкова (недостатньо керована) природа, динамічність і потужний вплив на діяльність підприємств. Прикладами типів ризиків є систематичний (ринковий) і несистематичний (специфічний), динамічний (яким можна управляти і який може призводити як до збитків, так і до прибутку).

⁴ Стешенко О. Д. *Ризикологія. Навч. посіб.* Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

Рідкісне поняття класу ризиків, яке об'єднує загрози або можливості в «фонових» або «середовищних» сферах діяльності суб'єктів господарювання. Це можуть бути ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, фінансовими аспектами, ринковими умовами тощо.

На рівні підприємства видами ризиків можуть бути операційні, які включають у себе ризики, пов'язані з виробництвом, комерцією, технологією та фінансами підприємства. Це можуть бути ризики, пов'язані з виробничим процесом, комерційною діяльністю, технологічними аспектами та фінансовим управлінням. Інвестиційний та інноваційний ризики, пов'язані з інвестиціями у нові проекти та інноваційні розробки. Фінансові ризики, пов'язані з фінансовим управлінням підприємства, такі як ризики ліквідності та платоспроможності. Логістичні ризики, пов'язані з помилками та непередбачуваними обставинами в логістичному ланцюзі постачання та постачання товарів або послуг (табл.9.2.2).

Таблиця 9.2.2

Систематизація ризиків підприємства

Тип ризику	Клас ризику	Вид ризику
Систематичний, динамічний	підприємницький	- <i>операційні</i> : виробничий, фінансовий, комерційний
		- <i>інвестиційний</i> : доцільності та результативності реалізації проєктів, обсягу інвестиції у проєкт, портфельний ризик
		- <i>інноваційний</i> : впровадження нового методу виробництва, впровадження нової технології
	фінансовий	- <i>фінансового стану</i> : неплатоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, кредитоспроможності - <i>фінансових відносин</i> : простроченої кредиторської заборгованості
	ринковий	- <i>ціновий</i> : диспаритет цін, зниження (зростання) цін на продукцію
		- <i>збутовий</i> : прорахунки у побудові і виборі каналів збуту
		- <i>логістичний</i> : невиконання плану реалізації продукції, несвоєчасні поставки, помилки зберігання, складування
		- <i>маркетинговий</i> : брак інформації про ринок, прорахунки у продуктової, ціновій, комунікаційній політиці

Продовження таблиці 9.2.2

Тип ризику	Клас ризику	Вид ризику
Несистематичний	природний	коливання агрокліматичних показників (температур і опадів), стихійні природні явища

Ринкові ризики, пов'язані зі змінами на ринку, такі як цінові ризики, маркетингові аспекти та ризики в збуті продукції. Природні ризики виникають внаслідок природних факторів, таких як стихійні лиха або відхилення від нормальних агрокліматичних умов.

Ця класифікація ризиків допомагає розуміти та розділяти на категорії різні аспекти ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства. Знання різних типів, класів та видів ризиків допомагає підприємству аналізувати свою діяльність, ідентифікувати ймовірні загрози та проблеми, надає можливість розробити стратегії та плани, які враховують стратегічні ризики. Наприклад, якщо підприємство розуміє фінансові ризики, воно може розробити фінансовий план, щоб забезпечити стабільність та ліквідність.

Незважаючи на згадані види ризиків мікроекономічного походження, підприємства зазнають впливу різних видів ризиків з макроекономічної сфери, таких як кон'юнктурний, відсотковий, валютний, страховий, кредитний, інфляційний тощо. Високий інфляційний тиск може призвести до зростання витрат на сировину, працю та інші ресурси, що вплине на маржу прибутку підприємства. Зміни в податковій політиці, податкові ставки та інші фіскальні рішення уряду можуть вплинути на витрати та прибуток підприємства. Зміни в законодавстві та регуляціях, що визначають діяльність підприємства, можуть вимагати адаптації та внесення змін у бізнес-процеси.

Макроекономічні ризики виникають внаслідок впливу конкурентного середовища, змін в економічній ситуації та цілей у національній економіці або галузі, до якої належить підприємство, а також внаслідок державної політики щодо підприємництва у цій галузі.

Для управління цими ризиками підприємства часто використовують різні стратегії, такі як диверсифікація продукції, фінансове планування, страхування та моніторинг макроекономічних показників. Розробка гнучких стратегій і планів дозволяє підприємствам краще впоратися з негативними впливами макроекономічних ризиків і забезпечити стійкість у невпевнених економічних умовах.

Підприємницький ризик часто асоціюють із загальним господарським ризиком. У цьому контексті господарський ризик інтерпретується надто широко: він включає не лише ризик втрати прибутку та особистих майнових вкладень, а також ризики, пов'язані з можливими втратами майна через стихійні лиха, цивільну відповідальність за завдані збитки довкіллю, ризики, пов'язані з реалізацією продукції, технічні ризики, валютні ризики, комерційні та інші.

Господарський ризик можна логічно розглядати через призму основного фактора господарської діяльності, а саме втрати прибутку. Інші аспекти господарського ризику можуть бути розглянуті як самостійні класи ризиків, такі як ринковий, фінансовий та операційний ризики.

Ринковий ризик включає в себе ризики, які пов'язані зі структурою і обсягами виробництва, новими та існуючими продуктами, а також цінами та попитом на ринку. Це означає можливість забезпечення платоспроможного попиту та витрат для задоволення потреби в товарах і послугах за визначеними цінами. Також він може охоплювати різні види ризиків, включаючи акційний ризик (пов'язаний з коливаннями цін акцій), процентний ризик (пов'язаний зі змінами в рівні процентних ставок), валютний ризик (пов'язаний зі змінами в обмінних курсах), сировинний ризик (пов'язаний зі змінами в цінах на сировину) та інші аспекти, що впливають на фінансові ринки.

Ці види ризиків є складовими ринкового ризику, оскільки всі вони виникають через коливання на фінансових ринках і можуть впливати на фінансовий стан підприємств та інвесторів. Управління ринковим ризиком передбачає аналіз та застосування стратегій для зменшення впливу цих підвидів ризику на фінансову діяльність підприємства та інвестиції.

Ринковий ризик часто обумовлений зовнішніми факторами, такими як економічні події, геополітичні конфлікти, політичні рішення, зміни урядових політик, погодні умови тощо. Він може бути варіабельним і змінюватися від періоду до періоду, що робить його прогнозування та управління ним складним завданням.

Фінансові ризики можна класифікувати за їх джерелом та можливими наслідками. Фінансовий ризик макроекономічного походження виникає внаслідок загального стану бюджетно-фінансової системи країни, який залежить від національних та міжнародних факторів. Фінансовий ризик мезорівня (галузевий) є результатом

державної політики щодо фінансування, кредитування та страхування підприємств у конкретній галузі. Натомість фінансовий ризик на мікрорівні може бути пов'язаний із станом активів підприємства, його ліквідністю, фінансовою стійкістю, платоспроможністю та іншими аспектами фінансового управління.

Погодний ризик можна віднести до категорії специфічних (несистематичних) ризиків, він же є статичним у термінах того, що його наслідком є збитки, особливо тих, чия діяльність чутлива до погодних умов і змін у них.

Однак для деяких підприємств, таких як технологічні компанії або фінансові установи, погодний ризик може бути менш важливим або навіть не має суттєвого впливу на їхню діяльність. У цих випадках погодний ризик може розглядатися як менш несистематичний. Отже, важливо враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства при оцінці характеру ризиків, включаючи погодний ризик.

Врахування ризиків дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення з ризик-менеджменту. Підприємство може впроваджувати конкретні стратегії та заходи для зменшення або уникнення ризиків. Якщо підприємство може ідентифікувати і оцінити інвестиційні ризики, це може зробити його привабливішим для потенційних інвесторів або кредиторів. Зменшити фінансові втрати можливо за допомогою страхування, але важливо розрізняти та передбачати різні варіанти розвитку подій.

Взагалі розуміння різних типів, класів і видів ризиків допомагає підприємству бути більш гнучким, адаптивним і здатним до реагування на зміни в діловому середовищі.

9.3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Діяльність будь-якого підприємства має базуватися на досягненні економічного результату, соціального впливу та збереженні екологічної безпеки. За нинішніх умов цього неможливо досягнути без впровадження системи ризик-менеджменту підприємства. Створення і впровадження ефективної системи управління ризиками дозволяє підприємству забезпечити стабільну функціонувану ді-

альність на ринку, здобути конкурентні переваги, навіть у випадку значних впливів політичних, економічних і соціальних факторів.

Способи та заходи, спрямовані на зменшення ризику негативних наслідків, відомі як система управління ризиками або ризик-менеджмент. Основна ідея ризик-менеджменту полягає в ідентифікації, оцінці ризиків і застосуванні методів для уникнення чи зменшення їх негативного впливу.

Ризик-менеджмент підприємства є комплексною і динамічною системою управління ризиками, спрямованою на виявлення наявних та потенційних недоліків у функціонуванні підприємства, їх зменшення та усунення відхилень. Цей процес є комплексним і динамічним, оскільки ризики можуть змінюватися з часом та в залежності від змін у бізнес-середовищі. У зв'язку з цим ризик-менеджмент повинен бути постійним процесом, який включає в себе регулярний аналіз і оновлення стратегій управління ризиками. Розглянемо підходи до визначення цього поняття (табл. 9.3.1).

Таблиця 9.3.1

Підходи до визначення поняття ризик-менеджмент

Автор	Визначення ризик-менеджменту
Сиволап Л. А. ⁵	багатокомпонентна та багатофакторна категорія, яка включає в себе процес, методи, інструментарій боротьби з негативними факторами впливу на діяльність підприємства
Сосновська О. О. Деденко Л. В. ⁶	система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього

⁵ Сиволап Л. А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. Міжнародні наукові інтернет-конференції. 2020. URL: <http://surl.li/lrfux> (дата звернення 21.08.2023).

⁶ Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. URL: <http://surl.li/hbaax> (дата звернення 23.09.2023).

Продовження таблиці 9.3.1

Автор	Визначення ризик-менеджменту
Волинець І. І. ⁷	управління підприємством у цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору й використання методів нейтралізації їх наслідків для досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства
Бездітко О. Є.	цілісна динамічна система управління ризиком, спрямована на виявлення існуючих і потенційних дисбалансів у функціонуванні суб'єкта господарювання, їх нівелювання і усунення відхилень

Основною метою ризик-менеджменту є оцінка та класифікація ризиків підприємства з подальшим розробленням і впровадженням стратегій для їх мінімізації. Ризик-менеджмент виступає як засіб запобігання фінансовим та майновим втратам і водночас є механізмом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансових показників підприємства та підвищення його репутаційного капіталу.

Система ризик-менеджменту має враховувати всі заходи та рішення, спрямовані на уникнення, зниження, передачу, встановлення лімітів або прийняття ризику. Сучасні умови вимагають від керівників підприємств постійного відстеження факторів, які можуть призводити до ризиків, з метою створення ефективної та адаптивної системи управління в умовах змінної ринкової ситуації та обмежених ресурсів. Це вимагає наявності системи ризик-менеджменту, яка включає в себе всі її аспекти, основні принципи і методи управління.⁸

Система ризик-менеджменту на підприємстві повинна бути налаштована так, щоб забезпечувати постійний самоаналіз і самоконтроль. Чим більш детальний і систематичний процес моніторингу, тим менше потреба у додаткових перевірках діяльності підприєм-

⁷ Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 51—55.

⁸ Калініченко З. Д. *Ризик-менеджмент: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2021. С. 62.*

ства. Один із ключових аспектів управління ризиками на підприємстві полягає у виборі ефективного механізму для запобігання, зменшення, усунення або приймання ризиків, що визначає результативність функціонування підприємства. Недостатнє розуміння ступеня схильності підприємства до ризику може призвести до непередбачуваних наслідків, кризи і навіть банкрутства. Зменшення ризиків може бути здійснене через передачу їх зовнішнім шляхом або внутрішніми ресурсами та методами.

Управління ризиками включає в себе два основних напрямки дій: засоби зменшення ризиків на підприємствах та методи передачі і розподілу ризиків з іншими економічними учасниками. До першої групи входять такі методи:

- диверсифікація галузей та методи виробництва (розподіл ресурсів та інвестицій між різними галузями і видами діяльності допомагає зменшити концентрацію ризику у вузьких сегментах ринку);
- забезпечення достатньої ліквідності підприємства (підтримка достатнього обсягу ліквідних активів допомагає підприємству витримувати фінансові труднощі в невпевнених умовах);
- створення резервів (акумуляування фінансових резервів дозволяє підприємству взяти на себе невеликі збитки або покрити непередбачувані витрати);
- вибір продуктів і методів виробництва з найнижчим рівнем вразливості до ризиків і короткими виробничими циклами (оцінка та вибір продуктів або послуг, які менше вразливі до ризиків і здатні витримувати негативний вплив зовнішніх факторів);
- поетапне вкладення коштів (повільне введення інвестицій та розширення бізнесу допомагають зменшити ризик неуспішного інвестування);
- пошук додаткових джерел прибутку (розвиток додаткових джерел прибутку може знизити залежність від одного джерела прибутку та збільшити фінансову стійкість) та інші.

Ці стратегії та методи допомагають підприємствам підвищити їхню стійкість до ризиків і забезпечити більш надійну фінансову підготовку до негативних подій.

До другої групи включають такі методи:

- виробництво на основі контрактів (використання контрактів дозволяє підприємствам укласти угоди з іншими сторонами, які можуть включати умови про ціни, обсяги та інші аспекти справи);
- вертикальна інтеграція (включає в себе участь підприємства у кількох рівнях виробництва або постачання, що дозволяє контролювати різні аспекти бізнесу та зменшувати ризики, пов'язані з надійністю постачальників чи покупців);
- використання хеджування на ф'ючерських ринках (цей метод дозволяє підприємствам захищати свої позиції від ринкових коливань);
- страхування (страхування допомагає підприємствам передати частину ризику страховій компанії, яка виплачує компенсацію в разі виникнення страхового випадку).

Доцільно розглянути формування ризик-менеджменту підприємства як ефективний засіб управління, діагностики та стійкого функціонування на ринку (рис. 9.3.1).

Метою системи ризик-менеджменту є забезпечення максимальної стійкості підприємства та його здатності до адаптації в умовах невизначеності. Для досягнення цієї мети ризик-менеджер та спеціалісти підприємства визначають ступінь прийнятності ризику, який постійно виникає, через його визначення, ідентифікацію, аналіз та оцінку.

Виявлення ризиків у діяльності підприємства можливе через аналіз змін у системі показників та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє вчасно визначити можливість виникнення ризикової ситуації та розробити заходи для її попередження або уникнення негативних наслідків.

Ідентифікація ризиків — це процес, під час якого проводиться аналіз, визначення, опис, документування та обговорення можливих ризиків перед тим, як вони перетворюються на проблеми та спричиняють негативний вплив на діяльність підприємства. Розпізнавання виявляється в усвідомленні менеджером (підприємцем) можливих ризикових ситуацій.

Ризики можна виявити шляхом дослідження факторів, які можуть призвести до ризикових подій, та розгляду можливих наслідків цих подій. У рамках ризик-менеджменту розв'язуються три основ-



Рис. 9.3.1. Формування системи ризик-менеджменту підприємства

ні завдання: попередження виникнення ризиків, зниження збитків, пов'язаних з ризиками, та збільшення додаткового прибутку, отриманого підприємством завдяки управлінню ризиками.

Під час процесу оцінювання важливою є розробка системи показників для визначення рівня ризику. Ця система повинна відповідати таким вимогам: базуватися на теорії імовірності, оскільки ризик має імовірнісну природу, включати різноманітні показники ризику за їхнім змістом і формою, щоб належним чином враховувати всі можливі сценарії розвитку подій.

Далі є визначення зони допустимого ризику (за відповідністю допустимим межам), який призводить до збитків, що не перевищують обсягу прибутку. Критичний ризик — це той, при якому можливий розмір збитків перевищує прибуток, але залишається меншим за дохід від реалізації. Катастрофічний ризик, при якому можливі збитки перевищують дохід від реалізації і можуть досягти вартості майна підприємства або навіть більше. На основі цього ризик-менеджер приймає рішення — прийняття ризику або відмова від ризику.

Прийняття ризику можливе тоді, коли підприємство приходить до висновку, що потенційні втрати від ризику недостатньо значущі, щоб виправдати витрати на їх запобігання чи уникнення. Фактично прийняття ризику не можна вважати стратегією зниження ризику, оскільки це не призводить до його зменшення. Проте прийняття ризику являє собою ефективний інструмент у системі управління ризиками. Вибір заходів для запобігання та мінімізації ризику відіграє ключову роль у системі управління ризиками і визначає її загальну ефективність.

Розрізняють такі види інструментів управління ризиком: запобіжні (превентивні), ризик-мінімізуювальні, компенсаційні та стиmulювальні. Кожен з цих видів інструментів має свої конкретні методи і способи впливу на ризик.

Диверсифікація є одним з найбільш універсальних способів зниження ризику. Доки можна розподіляти інвестиції в різні сфери діяльності, результати яких не сильно пов'язані між собою, можна досягти певного рівня захисту від ризику. Лімітування означає створення і впровадження спеціальних внутрішніх правил і інструкцій, які встановлюють максимально припустимий рівень ризику для кожного напрямку діяльності організації. Метод хеджування вклю-

чає в себе передачу ризиків на конкретну групу учасників фінансового ринку з метою забезпечення того, щоб грошові потоки підприємства були незалежними від ризиків, які не пов'язані з його основним бізнесом.

Страховання включає в себе зобов'язання страховика виплатити певну суму грошей страхувальнику за встановленими умовами страхового контракту, при цьому страховик отримує від страхувальника внесок або премію. Ця виплата відбувається у випадку, коли страхувальник стикається з певними збитками чи втратами. Для забезпечення захисту підприємства від ризиків, які не можливо застрахувати, рекомендується розглядати метод самострахування як додатковий інструмент для покриття можливих ризиків. Самострахування — це метод управління ризиком, при якому підприємство формує власний фінансовий резерв для компенсації збитків від ризиків, які не покриті страховою компанією.

Ще один метод захисту від ризику полягає в створенні фінансового резерву для покриття неочікуваних втрат, таких як заборгованість перед кредиторами. Він формується внутрішнім і зовнішнім способом. Створення внутрішнього фонду може бути здійснене на короткостроковій або довгостроковій основі. В першому варіанті фонд формується протягом фінансового року і фінансується з виділених бюджетом підприємства коштів на поточні витрати. Цей спосіб підходить для компенсації невеликих і досить часто виникаючих збитків. У другому варіанті фонд створюється як окрема стаття в річному бюджеті підприємства і поповнюється протягом кількох років.

Зовнішній фонд ризику передбачає уникнення податкових обмежень, які діють для внутрішнього фонду. У цьому випадку фонд ризику створюється на рахунку страхової компанії і наповнюється регулярними страховими преміями. Важливість цього методу полягає в тому, що страхувальник буде компенсувати збитки підприємства за вимогами, і це буде залежати від обсягу накопичених коштів у страховій компанії.

Для успішного функціонування підприємств важливо не лише уникати ризиків, але й уміти ефективно управляти ними, оцінювати їх та формувати стратегії подолання. У змінному зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства повинні бути готові адап-

туватися для збереження своїх позицій на ринку та конкурентоспроможності.

У ідеальній організації ризик-менеджмент має бути вбудованим у всі процеси та стати необхідною складовою прийняття рішень. У більшості випадків ризик-менеджмент обмежується діяльністю окремого підрозділу, що може призвести до його відокремлення від ключових бізнес-процесів. Ефективне управління ризиками повинно здійснюватися на всіх рівнях менеджменту підприємства, щоб забезпечити кращий контроль над ризиками та вживати запобіжні заходи.

Тому ризик-менеджмент має бути інтегрованим, а не окремою системою в середині організації. Особливу увагу слід приділяти ризик-менеджменту при прийнятті стратегічних рішень, змінах політики компанії, впровадженні нових проєктів, процесів і процедур, а також перед великими фінансовими інвестиціями чи оптимізаційними заходами. Підхід ризик-менеджера до стратегії управління ризиками може стати вирішальним фактором при пошуку оптимального балансу між попередженням негативних наслідків та ефективним використанням конкурентних можливостей.

Ризикозахищеність підприємства формується менеджерами усіх функціональних підрозділів, таких як виробничий, маркетинговий, фінансовий, збутовий, інноваційний тощо, включає в себе сукупність заходів, спрямованих на попередження виникнення ризикових подій та зменшення можливих збитків внаслідок їх настання.

Ризикозахищеність підприємства — це сукупність заходів з планування майбутньої діяльності підприємства та її реалізації з урахуванням витрат на попередження ризиків у межах рівня беззбитковості. Отже, ризикозахищеність є якісною характеристикою системи, яка спрямована на мінімізацію або навіть повне усунення негативних наслідків впливу різних видів ризиків.

Отже, ризикозахищеність означає, що система може ефективно протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, а також здатна оперативно адаптувати свою внутрішню структуру відповідно до постійної зміни у цих загрозах. Чим вищий рівень захисту від потенційних негативних впливів ризиків, тим більше можливостей для виживання та стійкості має система підприємства.

Формування системи ризик-менеджменту підприємства дозволить приймати раціональні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, посилення конкурентоспроможності на ринку. Це одна із найважливіших сфер сучасного керування, яку повинна запроваджувати кожна компанія.

9.4. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічні зміни у сучасному зовнішньому середовищі підвищують ризиковий характер діяльності підприємств, включаючи логістичний аспект. У сучасному управлінні бізнесом одним із ключових інструментів, що використовуються, є логістика. Логістика — це галузь економічної діяльності, яка відповідає за організацію перевезення товарів від виробників до споживачів, координує діяльність транспортних засобів та послуг, веде управління запасами та створює необхідну інфраструктуру для розподілу товарів. Її основною сферою є оптимізація потоків матеріалів і пов'язаних з ними фінансових потоків у сфері товарообігу.

Логістична система включає різноманітні компоненти, а їх функціонування впливає на певні ризикові фактори. Надійність є одним з головних принципів логістики, який стосується як мікро-, так і макрорівнів логістичних процесів. Це означає, що ризики, пов'язані з функціонуванням логістичної системи, повинні бути зведені до мінімуму або взагалі усунені.

Логістичний ризик визначається як загроза затримок у ланцюгу постачання, розриву в постачанні або порушення роботи однієї або декількох ланок у ланцюгу. До найбільш поширених видів логістичних ризиків відносяться ризики, пов'язані з виконанням різних логістичних завдань, таких як виробництво, зберігання, маркування, упакування, консолідація та подрібнення, транспортування різними видами транспорту, обробка документів, фінансові розрахунки, розподіл тощо.

Ефективність логістичної системи суттєво визначається її здатністю зменшувати непередбачуваність та можливість виникнення негативних подій, спричинених певними подіями або рішеннями,

які відбудуться у майбутньому. Іншими словами, логістична система повинна ефективно управляти різними видами ризиків, які можуть вплинути на її стан.

Події, пов'язані з військовою агресією росії в Україні, суттєво вплинули на розвиток галузі та в багатьох випадках призвели до припинення діяльності. Особливо це стосується морських, залізничних та авіаперевезень. Наприклад, блокада морських портів України вплинула як на загальний обсяг міжнародної торгівлі (експорт та імпорт), так і на структуру перевезень за різними видами транспортування.

Автомобільний транспорт став найважливішим засобом імпорту товарів. Протягом вересня 2022 року було доставлено 1 млн тонн товарів автомобільним транспортом, що становило 54 % від загального обсягу імпорту товарів.

Автомобільний транспорт також використовується для перевезення найбільш коштовних вантажів. Це провокує велику кількість ризиків: від ризиків транспортування, складування, збуту — до ризиків непередбачуваних матеріальних втрат.

Урахувати всі фактори, що призводять до ситуацій невизначеності та ризику, може бути надто складно, але можна ідентифікувати основні серед них і виділити ті, які мають велику ймовірність настання та можуть значно вплинути на ефективність і надійність логістичної системи.

Основні фактори, що впливають на ефективність логістичної системи підприємств, представлено на рис. 9.4.1.

Ризик завжди присутній у діяльності будь-якої системи, включаючи логістичну. Його рівень може бути різним і залежить від численних умов. Чим вищий ризик, тим більші можливі вигоди або збитки може отримати або зазнати підприємство. Вхідна ланка логістичної системи, яка включає доставку матеріалів і сировини для виробництва, може стикатися з різними ризиками. Неотримання всіх необхідних матеріалів, непередбачене збільшення цін на сировину, порушення графіків постачання, зниження якості сировини та невиконання умов договорів з постачальниками — це деякі з можливих ризиків, які можуть вплинути на цю ланку логістичної системи.



Рис. 9.4.1. Фактори логістичної системи підприємства

Формування ефективної системи збуту є важливим кроком у вирішенні складних завдань гармонізації інтересів підприємства та його логістичної системи у ставленні до зовнішнього середовища. При управлінні системою збуту важливо враховувати тісний зв'язок між асортиментною та ціновою політикою підприємства, а також — багатьма можливими ризиками, такими як помилковий вибір цільового ринку збуту, низька купівельна спроможність покупців,

зростання конкурентної боротьби на ринку, надання неповної або недостовірної інформації про ринок, порушення строків доставки та інші.

Ризики постійно присутні у всіх аспектах роботи логістичної системи, починаючи від постачання сировини і матеріалів і закінчуючи збутом готової продукції в усіх її функціональних підсистемах: наприклад, зміни в умовах постачання сировини або матеріалів, проблеми з постачальниками, відкладені поставки, кризи у сферах постачання, проблеми в процесі виробництва, такі як технічні збої, неякісна продукція, затримки в виробництві та інші аспекти, які можуть вплинути на виробничу ефективність.

Перевезення продукції може бути піддано різним ризикам, включаючи затримки в доставці, пошкодження під час транспортування, несправності транспортних засобів тощо. Зміни в цінах, валютні ризики, зростання витрат на транспорт, пальне, заробітну плату тощо. Зміни в попиті на продукцію, кон'юнктура ринку, зміни в споживчих уподобаннях тощо. Ці ризики впливають на ефективність, надійність і стабільність функціонування логістичної системи.

Помилки у процесі ідентифікації, оцінки та вибору відповідних інструментів управління ризиками можуть призвести до неправильного розподілу ресурсів, що може спричинити зниження ефективності підприємства. В розгляді кожного з компонентів логістичної системи (постачання, виробництво, транспортування, збут, складування) необхідно вибирати конкретні методи індивідуально, оскільки кожен з них має свої унікальні особливості та ставить перед собою специфічні завдання. У випадках, коли методи впливу для різних компонентів є ідентичними, важливо чітко визначити, які конкретні інструменти слід використовувати в даному контексті.

Логістичні ризики відображають можливість виникнення певних подій після ухвалення рішень, які можуть мати повну або часткову втрату матеріальних ресурсів, продукції, товарів, а також можуть призвести до зниження якості цих продуктів і створити додаткові логістичні витрати для підприємства. Важливо враховувати, що логістична система взаємодіє з ринковим середовищем з обох сторін, як мінімум, у напрямку постачальників і покупців.

У зв'язку зі швидкою зміною ринкових умов, зростанням значення інновацій у різних галузях економіки та швидкими технологічними змінами, що впливають на оптимізацію потоків матеріалів і послуг у логістичних системах, наростає потреба у вдосконаленні системи управління ризиками в логістиці. Вибір системи управління ризиками вимагає аналізу джерел ризику, поширення ризиків, його впливу на логістичну систему, можливості контролю негативних наслідків, контексту виникнення ризиків, їх поширення, способів виникнення втрат у логістичній системі. Також важливими є розуміння ступеня усвідомлення ризику логістичною системою та її схильності до негативних впливів ризиків на діяльність підприємства.

Вплив на ризики логістичної системи підприємства можна здійснювати за допомогою різних стратегій та дій. Ретельний аналіз допоможе ідентифікувати найбільш важливі ризики. Варто визначити, які ризики є найбільшими і критичними для бізнесу. Розробка певних заходів для керування ризиками може включати в себе прийняття заходів для запобігання ризикам, а також розробку планів у разі виникнення ризикових ситуацій. Це може бути таке: покращення процесів, впровадження стандартів безпеки, вибір надійних постачальників та перевізників, а також навчання персоналу з питань безпеки.

Обов'язкове планування — розробка планів дій у випадку виникнення ризикових ситуацій важлива для забезпечення швидкого та ефективного реагування на них. Ці плани повинні включати кроки для ліквідації наслідків ризику та відновлення нормального функціонування.

Комунікація та співпраця з постачальниками, клієнтами та регулювальними органами є важливим аспектом управління ризиками. Вони можуть мати важливу інформацію та ресурси для реагування на ризики.

Розглянемо можливість страхування від певних ризиків, які не можуть бути повністю уникнуті або пом'якшені. Страхові компанії постійно ведуть моніторинг та аналізують зміни в ризиках у різних галузях і сферах. Вони використовують систему управління ризиками, яка включає різні організаційно-фінансові заходи для передбачення можливих наслідків і визначення розміру збитків, які можуть виникнути та потребують відшкодування. Страхування є способом передачі ризику від одних осіб до інших за відповідну плату.

Страховання в логістиці використовується як засіб попередження ризиків, пов'язаних з можливими втратами чи пошкодженнями під час перевезення, зберігання, складування та інших логістичних операцій. Це дозволяє підприємствам захистити себе від фінансових втрат у разі негативних подій і забезпечити безпеку та надійність їхнього логістичного ланцюга.

Процеси, які вищеописані, супроводжуються численними ризиками:

- ризик втрати майна (вантажу) через стихійні лиха надзвичайного характеру та несприятливі погодні умови під час транспортування;
- ризик втрати майна (вантажу) через військові дії (війна російської федерації проти України), страйки, заворушення та інші подібні події;
- ризики, пов'язані з недотриманням техніки безпеки, зокрема на виробництві та пожежної безпеки;
- ризики втрати майна, такі як розкрадання, диверсії, крадіжка товарно-матеріальних цінностей, включаючи викрадення транспортних засобів;
- екологічні ризики, наприклад, якщо товар або його упаковка можуть завдати шкоди навколишньому середовищу;
- технічні ризики охоплюють можливість таких подій, як затримки доставки вантажу через поломки або неполадки транспортних засобів або обладнання.

Ці ризики можуть призвести до фінансових втрат і негативно вплинути на операційну діяльність підприємства.

Найпоширеніші види страхування в логістиці, які пропонують страхові компанії в Україні для покриття можливого збитку, розглянемо в табл. 9.4.1.

Таблиця 9.4.1

Види страхування в логістиці для покриття можливого збитку

Вид страхування	Вид ризику	Страхове покриття
Страховання вантажу	транспортні; вогневі; форс-мажорні; ризики стихійних явищ	з відповідальністю за всі ризики; з відповідальністю за часткову аварію; без відповідальності за пошкодження; з відповідальністю за названі ризики

Продовження таблиці 9.4.1

Вид страхування	Вид ризику	Страхове покриття
Страхування транспортних засобів	крадіжка; пошкодження; дорожні нещасні випадки; пожежі та інші дії	обов'язкове страхування цивільної відповідальності; комплексне страхування авто; страхування вантажу
Страхування від непередбачуваних обставин	природні катастрофи; політичні; економічні; технологічні	страхування майна; страхування відповідальності; страхування вантажів; страхування життя та здоров'я; кіберстрахування
Страхування від порушення логістичних ланцюгів	ризик зниження якості товарів; ризик втрати вантажу або шкоди; ризик затримок; ризик перерви в постачанні	страхування перерви в постачанні; страхування відповідальності; страхування вантажів; страхування життя та здоров'я; страхування нерухомості та обладнання; страхування від стихійних лих; страхування від дій зловмисників

Джерело: ⁹

Зрозуміло, що угода між страхувальником і страховиком може включати специфічні умови, які потрібно обговорити та узгодити перед підписанням договору. Якщо підприємство розглядає можливість звернутися до страхової компанії, то важливо врахувати певні критерії при виборі страховика, такі як наявність свідоцтва про реєстрацію, корпоративні документи, наявність ліцензії, перелік видів страхування, фінансові звіти, правила страхування й інші аспекти. Це допоможе уникнути ризиків, пов'язаних з можливими затримками у виплаті страхового відшкодування.

Отже, страхування може виступати як ефективний метод запобігання логістичним ризикам. Воно дозволяє підприємствам захистити свої матеріальні цінності та активи від можливих втрат та непередбачуваних подій. Страхування в логістичній діяльності є важливим інструментом управління ризиками і може бути ефективним способом попередження фінансових втрат внаслідок негативних подій.

⁹ Рикованова І. С., Таранський І. П., Донець Д. М. Управління ризиком у логістичній системі через систему страхового захисту. URL: <http://surl.li/lrgqs> (дата звернення 19.10.2023).

Важливої уваги на сьогодні потрібно надавати військовим ризикам, які не завжди підлягають страхуванню. Доступність страхування може залежати від конкретних обставин та умов страхувальної компанії. Деякі страхові компанії можуть надавати страховий захист від військових ризиків, а інші — ні. Для підприємств, які працюють у регіонах зі значним ризиком військових конфліктів або воєнних дій, може бути корисно розглядати страхове покриття, яке включає в себе захист від подій, пов'язаних з військовою агресією або іншими воєнними подіями. Важливо звернутися до страхової компанії та уточнити, які саме види ризиків покриваються страховим полісом та чи включаються в нього військові ризики.

Важливо усвідомити, що навіть за наявності страхового відшкодування не завжди можна повністю компенсувати збитки, які виникають внаслідок ризиків. Окрім очевидних фінансових втрат, існують також приховані і непрямі збитки, які не покриваються страховкою. Наприклад, втрата репутації, клієнтів, часу та трудових ресурсів, конкурентної переваги, юридичні проблеми. Отже, страхове відшкодування може бути недостатнім для повного відновлення.

Основна мета полягає в тому, щоб уникнути настання страхового випадку взагалі. Відповідальність за це покладається на персонал, який працює в логістичній системі, оскільки ефективна логістична система вимагає взаємодії між людьми і технологією. Тому важливо приділяти належну увагу професійному навчанню та розвитку персоналу, а також вдосконалювати процеси і системи для зменшення ризиків та забезпечення надійності логістичної системи.

Посада ризик-менеджера у взаємодії з логістом дозволить систематично аналізувати та керувати всіма видами ризиків у логістичній системі. Ризик-менеджер спільно з логістами аналізує всі аспекти логістичної системи та ідентифікує всі можливі ризики, які можуть виникнути на кожному етапі ланцюга постачання, включаючи ризики в маркетингу, виробництві, транспортуванні, зберіганні та інших сферах. Ризик-менеджер оцінює ймовірність та вплив кожного ідентифікованого ризику на логістичну систему. Це допомагає визначити, наскільки серйозними є ризики та як їхня поява може вплинути на бізнес.

Разом з логістами ризик-менеджер розробляє стратегії та заходи для зменшення або управління ризиками. Це може включати в себе

вживання запобіжних заходів, створення альтернативних планів дій у разі виникнення ризиків, а також укладання страхових договорів там, де це необхідно. Також ризик-менеджер відстежує зміни в зовнішньому середовищі та оновлює стратегії управління ризиками, впроваджує заходи управління ризиками та постійно моніторить їх ефективність. Ризик-менеджер забезпечує взаємодію та обмін інформацією з логістами та іншими відділами підприємства, звітує вищому керівництву про стан ризиків та ефективність заходів управління ризиками. Результатом такої спільної роботи буде зменшення ризиків та підвищення надійності й ефективності логістичної системи підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність ризику та невизначеності. Причини його виникнення.
2. Які ви знаєте сценарії розвитку подій ризикової ситуації?
3. Назвіть основні джерела ризику.
4. Дайте визначення поняття «управління ризиками».
5. Охарактеризуйте чисті і спекулятивні групи ризиків.
6. Дайте визначення ризик-менеджменту.
7. Що є метою системи ризик-менеджменту?
8. Типи інструментів управлінського впливу на ризик.
9. Назвіть переваги ризик-менеджменту.
10. Що передбачає страхування в логістиці?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Ризик є наслідком:*

- а) невизначеності;
- б) впевненості;
- в) конфліктності;
- г) немає правильної відповіді.

2. *До методів нейтралізації ризиків відносять:*

- а) диверсифікацію;
- б) внутрішнє і зовнішнє страхування;
- в) лімітування;
- г) всі відповіді правильні.

3. *Логістичний та фінансовий ризики відносять до:*

- а) глобальних;
- б) динамічних;
- в) позиційних;
- г) локальних.

4. *Ризик сприймається, як:*

- а) явище і процес;
- б) категорія і стан;
- в) сума і дії;
- г) немає правильної відповіді.

5. *Ризик передбачає:*

- а) можливість визначених подій;
- б) можливість настання подій з невизначеними наслідками;
- в) можливість визначених подій з визначеними наслідками;
- г) немає правильної відповіді.

6. *Джерела ризику:*

- а) природні, технічні, людські;
- б) економічні, правові, конкурентні;
- в) політичні та соціальні, технологічні;
- г) всі відповіді правильні.

7. *Термін «виправданий ризик» — це:*

- а) визначення можливого виду ризику з позитивним результатом;
- б) об'єктивна характеристика процесу функціонування підприємства в умовах ринкового середовища;
- в) правильна відповідь а, б;
- г) немає правильної відповіді.

8. *Характер ризику визначається через:*

- а) якісний аналіз;
- б) кількісний аналіз;
- в) правильна відповідь а, б;
- г) немає правильної відповіді.

9. *Рівень ризику — це:*

- а) сукупність якісного і кількісного аналізу, що проводять на підприємстві;
- б) співвідношення масштабу очікуваних втрат (збитків) і обсягу майна підприємця;
- в) система економічних регуляторів господарської діяльності;
- г) правильна відповідь а, в.

10. *Оцінка ризику — це:*

- а) процес виникнення ризикованих ситуацій внутрішнього характеру в організації;
- б) спосіб вимірювання ступеня страхових внесків, які потрібно сплачувати для захисту від можливих втрат;
- в) внутрішній аудит, спрямований на виявлення фінансових аномалій у компанії;
- г) процес ідентифікації, аналізу та оцінки потенційних загроз і можливих наслідків для досягнення цілей та прийняття управлінських рішень.

11. *До основних моментів, що характеризують ризикову подію, належить:*

- а) випадковий та імовірний характер події;
- б) момент часу, коли ризик виникає вперше;
- в) відсутність будь-яких впливів на ризикову подію;
- г) сукупність випробувань, якими проходить підприємство для перевірки його стійкості до ризику.

12. *Як ви розумієте зміст поняття «ризик-менеджмент»?*

- а) Комплекс заходів, спрямованих на зменшення ймовірності прийняття неправильних рішень і обмеження можливих негативних наслідків;
- б) Система оцінки ризику, управління ним і фінансовими відносинами, що можуть виникнути у процесі бізнесу;
- в) Механізми для управління ризиковими ситуаціями, які можна поділити на стратегічні та тактичні методи управління ризиками.;
- г) Роботи, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків, їх оцінкою і прийняттям рішень, що включають У себе багатосторонні

заходи з метою максимізації позитивних та мінімізації негативних наслідків можливих ризикових подій.

13. Страхування ризику відноситься до засобу:

- а) диверсифікації;
- б) засобу Дельфі;
- в) засобу передачі ризику;
- г) засобу запобігання ризику.

14. Ризикові ситуації, при яких є повна інформація про фактори ризику — це:

- а) визначені;
- б) невизначені;
- в) конкретні;
- г) неконкретні.

15. Фінансові ризики відносять до:

- а) виду ризику;
- б) класифікаційної ознаки;
- в) класу ризику;
- г) типу ризику.

16. До макроризиків належать:

- а) ризики регіону, ризики підприємства;
- б) ризики підприємства, ризики галузі;
- в) ризики регіону, ризики галузі, ризики країни;
- г) виправдані і не виправдані ризики.

17. Логістичний ризик визначається як загроза:

- а) затримок у ланцюгу постачання, розриву в постачанні або порушення роботи однієї або декількох ланок у ланцюгу;
- б) всієї внутрішньої системи управління підприємства;
- в) припинення виробництва застарілої продукції;
- г) немає правильної відповіді.

18. До способів зниження ризику належить:

- а) хеджування, страхування;

- б) диверсифікація, лімітування;
- в) самострахування;
- г) всі відповіді правтльні.

19. Ризики логістичної системи впливають на:

- а) ефективність, стабільність, надійність;
- б) контроль результатів;
- в) можливість прибутку;
- г) немає правильної відповіді.

20. Чи можливо за рахунок відшкодування повністю компенсувати збитки, які виникають внаслідок ризику?

- а) страхового відшкодування достатньо для повного відновлення;
- б) страхового відшкодування недостатньо для повного відновлення;
- в) правильна відповідь а, б;
- г) немає правильної відповіді.

КЛЮЧ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	б	а	б	г	в	г	б	г
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	г	в	а	в	в	а	г	а	в

ГЛОСАРІЙ

Адаптація (від лат. «adapto» пристосовую) — це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Адміністрування — це регламентована управлінська діяльність посадових осіб, що базується на основах бюрократії.

Алгоритм цілепокладання — це визначення мети, конкретизація мети за допомогою методу SMART, розробка плану досягнення мети, виконання плану, моніторинг прогресу, внесення коректив, відзначення досягнень, адаптація до ймовірних перебігів процесу виконання й подолання «страхів неуспіху», орієнтація на позитивний досвід при будь-якому результаті досягнення цілей (позитивному й негативному).

Атестація — процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони обіймають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Допустимі ризики — це ризики, які вважаються прийнятними і мають незначний вплив на діяльність підприємства або проекту.

Елементні складові SMART-інструменту менеджменту (*specific, measurable, assignable, realistic, time-related*) — це конкретність, вимірюваність, досяжність, виконуваність, реалістичність, обмеженість у часі), забезпечують форматування системи гармонійної взаємодії різних підрозділів та функціональних груп в організації, чітку алгоритмізацію процесів керуючої і керованої систем, координацій, комунікацій у режимі реального часу та забезпечують умови розвитку організаційного потенціалу постійної оптимізації.

Етапи маркетингового менеджменту: аналізування ринкових можливостей; сегментування, ідентифікація цільових ринків; позиціонування товару на ринку; розроблення маркетингової стратегії; розроблення комплексу маркетингу; розроблення та реалізація програми маркетингу; контроль маркетингової діяльності.

Етика управління — сукупність певних моральних принципів і цінностей, що надають характеристику поведінці людини або групи

людей, а також конкретні (позитивні й негативні) оцінки їхніх дій і думок під час визначення та забезпечення досягнення цілей діяльності організації.

Ефективність менеджменту — побудова процесу управління, починаючи з формування мети і завершуючи кінцевим результатом діяльності, що має проходити з найменшими витратами та з найвищою результативністю.

Зако́ни управлі́ння — це постійно діючі взаємозв'язки і взаємозалежності між параметрами, явищами, характеристиками управлінської системи.

Ідентифікація ризиків — це процес, під час якого проводиться аналіз, визначення, опис, документування та обговорення можливих ризиків перед тим, як вони перетворяться на проблеми та спричинять негативний вплив на діяльність підприємства.

Інноваційна підсистема менеджменту організації — це комплексний підхід до управління, спрямований на стимулювання, розвиток і впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів та стратегій в організації з метою покращення її конкурентоспроможності і стійкості на ринку. Ця підсистема передбачає активну підтримку інноваційного середовища в організації та розвиток інноваційної культури серед персоналу.

Інноваційні виміри процесу цілепокладання — це використання методів смартизації цілей Е. Лока (5-векторної конкретизації цілей) та самодетермінації цільової настанови (за Р. Ройаном та Е. Деці), підходів автономної компетентності причетності та альтернативності очікуваних результатів (В. Врума).

Інтеграційний механізм менеджменту — це система організаційних процесів і методів, спрямованих на забезпечення взаємозв'язку, координацію та співпрацю між різними функціональними підрозділами та рівнями управління в компанії чи організації, що дозволяє ефективно управляти ресурсами, процесами і інформацією в організації для досягнення стратегічних цілей.

Кадри — це основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері.

Керівництво — це певний процес використання влади з метою впливу на людей.

Ключові крос- і локал-підцілі для підвищення ефективності процесу цілепокладання — це підвищення продуктивності команди, вдосконалення процесу прийняття рішень, покращення внутрішньо- організаційних комунікацій, збільшення обсягів продажу, зменшення обсягу шкідливих викидів, досягнення резилентності бізнесу організації.

Корпоративна культура — сукупність таких компонентів, як організаційний стиль і принципи, індивідуальні методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, власна ділова практика, кодекс цінностей, а також система внутрішньофірмових взаємовідносин.

Корпоративна філософія — це морально-етичні та ділові норми й принципи, якими керуються співробітники організації у своїй діяльності.

Лідерство — це вид управлінської взаємодії, що побудований на ефективному поєднанні різних джерел влади в певній ситуації і спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

Маркетинговий менеджмент — це економічний інструмент, застосовуючи який суб'єкт бізнесу визначає траєкторію розвитку, управляє процесом розвитку, забезпечує імплементацію засад тактичного й стратегічного маркетингу, формує ринкову орієнтацію та спрямовує діяльність усіх структурних підрозділів на досягнення структурованих цілей і завдань розвитку.

Менеджер (керівник) — це той, хто керує роботою інших і несе особисту відповідальність за їхні результати.

Менеджмент — це вміння використовувати працю людей, їх інтелектуальний, фізичний і творчий потенціал для досягнення поставлених цілей, прагнення задовольнити різноманітні життєві потреби учасників ділової взаємодії через працю в різних сферах діяльності.

Менеджмент організації — це процес керівництва та координації різноманітних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо) з метою досягнення поставлених цілей. Він включає в себе планування, організацію, спрямування, контроль та оцінку діяльності організації.

Методи прийняття управлінських рішень — це способи та прийоми, що застосовуються особою, яка приймає рішення, для пошуку оптимального варіанту вирішення проблеми.

Методи управління в менеджменті — принципово якісні особливості впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в процесі організації та здійснення трудової діяльності.

Механізм креативного менеджменту — це сукупність процесів і практик, які створюють умови для розвитку та використання креативних здібностей співробітників та сприяють створенню нових ідей, продуктів, послуг або рішень.

Механізми подолання опору з боку персоналу в контексті уведення тайм-менеджменту — це використання техніки «Pomodoro», програм для списку завдань Todoist, Trello, Microsoft To Do, цифрових календарів (Google Календар, Apple Календар), додатків для управління проектами типу Asana, Monday.com, Jira, систем автоматизації рутинних процесів, створення «ефективної робочої рутини» та розвиток «звичок успіху».

Модель креативного менеджменту організації — це продукування постійних креативів з боку керівництва організації та персоналу, формування середовища для імплементації цих креативів та розвитку креативних організаційних структур, у яких інформаційно-професійний контент комунікацій суб'єктів управління спонукає до суттєвої адаптації об'єктів управління та зумовлює динамічний розвиток організаційної взаємодії на засадах «швидких реакцій».

Модель менеджменту — це організована сукупність концепцій, фреймворків, практик або систем, які допомагають управляти бізнесом або організацією, включає визначення процесів, методів, структур, стратегій та інструментів, що використовуються для досягнення мети організації або покращення її результативності, забезпечує можливість трансформацій векторів взаємодії складових (підсистем, координацій, колективів, операцій) з орієнтацією на постійний моніторинг процесів, винайдення елементів оптимізації взаємодії та їх впровадження у наступні цикли організаційного розвитку.

Найманий працівник — це особа, яка уклала трудовий договір (контракт) з роботодавцем щодо виконання певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних компетенцій, кваліфікації.

Оперативні управлінські рішення — рішення, пов'язані з виконанням певних завдань визначеними виконавцями.

Організаційна структура управління — це служби, відділи, підрозділи та окремі посадові особи, які виконують конкретні адміністративні функції на засадах інтегрованості. Координація їх діяльності вимагає розподілу функцій, встановлення послідовності й термінів виконання завдань.

Організаційний процес — це система взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на досягнення цілей та виконання завдань в межах організації. Цей процес включає в себе розподіл обов'язків і відповідальностей між співробітниками, встановлення ієрархії, розробку та впровадження стратегій, структурування робочих процесів, а також встановлення систем контролю і звітності.

Організаційні зміни — це сукупність змін в організації, які приводять до впровадження інновацій і можуть відбуватися в таких сферах, як зміна організаційних цілей, структури, технології, технологічних процесів, дизайну продукту, управління виробництвом тощо.

Організаційні методи підтримання тайм-менеджменту — це використання планувальників, календарів, списки завдань, «плаваючі» примітки, органайзери, програми з управління часом, структурування та впорядкування робіт, метод удосконалення найдрібніших процесів (метод Kaizen), організація робочого місця за 5S-підходом, стандартизація та самодисципліна, запровадження ритуалів і регламентів, командна взаємодія.

Організація маркетингового менеджменту — це процес створення маркетингового бізнес-середовища, забезпечення діяльності й формування ефективних взаємовідносин для досягнення намічених організацією цілей.

Основні форми сучасного впливу — вплив через переконання (процес, у ході якого одна сторона досягає розуміння як доцільної певної діяльності іншою стороною) та вплив через участь (залучення виконавців до розробки управлінських рішень).

Персонал підприємства — це сукупність усіх працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем.

Підбір персоналу — це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають у співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

Посадова інструкція — нормативний документ, у якому визначені функції, права й обов'язки працівника підприємства.

Принципи ефективного тайм-менеджменту — встановлення конкретних цілей, розбиття великих завдань на дрібніші, планування робочого дня, відведення часу для першочергового виконання важливих завдань (за принципом Парето), використання циклу Демінга (PDCA) для безперервного планування, виконання, моніторингу, удосконалення, ефективного делегування завдань, перерви в роботі, готовність до змін.

Принципи управління — це закономірності, за якими реалізуються зв'язки між різними структурами системи управління, що виявляються при визначенні практичних завдань менеджменту, тобто це основні правила і норми поведінки, якими керуються менеджери у своїй практичній діяльності.

Процедури прийняття управлінських рішень — встановлений порядок, виконання логічно послідовних дій, що забезпечує їх прийняття та подальшу реалізацію, спрямований на досягнення бажаних ефектів.

Ризик — це діалектична єдність, яка об'єднує об'єктивні і суб'єктивні аспекти, можливі і фактичні події, які впливають на ухвалення управлінських рішень з метою запобігання негативним наслідкам впливу контрольованих і неконтрольованих факторів у внутрішньому і зовнішньому середовищі об'єкта управління, які впливають на його поточний стан і перспективи.

Ризик катастрофічний — це той, при якому можливі збитки перевищують дохід від реалізації і можуть досягти вартості майна підприємства або навіть більше.

Ризик критичний — це той, при якому можливий розмір збитків перевищує прибуток, але залишається меншим за дохід від реалізації.

Ризик-менеджмент — це цілісна динамічна система управління ризиком, спрямована на виявлення існуючих і потенційних дисба-

лансів у функціонуванні суб'єкта господарювання, їх нівелювання і усунення відхилень.

Ризикозахищеність підприємства — це сукупність заходів з планування майбутньої діяльності підприємства та її реалізації з урахуванням витрат на попередження ризиків у межах рівня беззбитковості.

Рівень ризику — це співвідношення масштабу очікуваних втрат (збитків) і обсягу майна підприємця.

Самостраховування — це метод управління ризиком, при якому підприємство формує власний фінансовий резерв для компенсації збитків від ризиків, які не покриті страховою компанією.

Сертифікація — це підтвердження «третьою стороною» виконання вимог, наприклад міжнародних стандартів, галузевих специфікацій або технічних правил.

Соціальна відповідальність — передбачає визнання обов'язку менеджменту організації (керівництва організації) ухвалювати рішення і здійснювати конкретні дії, підвищувати добробут суспільства і задовольняти як інтереси суспільства, так і інтереси самої організації

Соціальне управління — це забезпечення цілей розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві та створення умов для розвитку працівника в період його трудової діяльності за допомогою підвищення рівня та якості життя, поліпшення умов праці, підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня, посилення охорони здоров'я тощо.

Стандарт — це документ, затверджений центральним органом виконавчої влади з питань технічного регулювання та споживчої політики, яким встановлено для загального та систематичного використання правила, інструкції чи характеристики продуктів, пов'язаних з ними процесів чи послуг, дотримання яких є обов'язковим.

Стратегія інтеграції тайм-менеджменту у досягненні «балансу організаційного життя» — це стратегія корпоративних ціннісних орієнтирів, розподілу корпоративних завдань та обов'язків, встановлення здорових кордонів між роботою та особистим життям працівників, забезпечення часу для відпочинку та відновлення сил працівників, стимулювання механізмів забезпечення інноваційного відтворення «ресурсного потенціалу працівників».

Стратегічне планування — це процес визначення напряму розвитку компанії, який здійснюють її керівники. Він включає встановлення пріоритетів і прийняття рішень про те, як будуть розподілятися ресурси з метою підтримки виробленої концепції

Стратегічний менеджмент — це серія дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища. І чим більш нестабільні умови цього середовища, тим вища потреба компанії у чіткій стратегії.

Стратегічні зміни — це зміни, що здійснюються у процесі виконання стратегії і є серцевиною виконання стратегії.

Стратегічні управлінські рішення — це рішення, що спрямовані на досягнення мети діяльності підприємств та реалізуються впродовж тривалого часового проміжку.

Стратегія — це план дій, якого ви дотримуватиметеся в майбутньому для досягнення кінцевої мети. Стратегії допомагають формувувати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.

Структура персоналу організації — це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною і аналітичною.

Ступеневі ризики — це ризики, які можуть мати різний ступінь важливості або впливу на підприємство або проєкт.

Тайм-менеджмент — це процес планування, контролю і оптимізації використання часу для забезпечення максимальної ефективності та продуктивності локальних, операційних і глобальних бізнес-систем, що включає широкий спектр принципів, практик, навичок, інструментів та систем, які підсилюють основні функції менеджменту.

Тактичні управлінські рішення — рішення, пов'язані з поточною діяльністю підприємства, сприяють пошуку нових способів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Технологія управління персоналом — це система цілей, засобів і способів керувального впливу на персонал.

Технологія управління персоналом — це система цілей, засобів і способів управлінського впливу на персонал.

Трудова кар'єра — індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Управління змінами — це процес підготовки до реалізації нових рішень на рівні організації та контролю за цією роботою.

Управління знаннями в організації — це стратегічний та систематичний підхід до створення, збору, розподілу, збереження та використання знань у межах підприємства або організації з метою досягнення її цілей та покращення результативності.

Управління ризиками — це процес ідентифікації, оцінки та зменшення можливих негативних наслідків, що включає у себе розробку стратегій для запобігання ризикам, виділення резерву ресурсів для непередбачуваних ситуацій, створення планів дій у випадку виникнення ризиків та постійний моніторинг і аналіз ситуації.

Управління якістю — це діяльність із управління усіма етапами життєвого циклу продукції, і навіть взаємодією із зовнішнім середовищем.

Управлінське рішення — найефективніша альтернатива, найоптимальніший варіант діяльності організації, що забезпечить досягнення її мети та цілей, вирішення виявлених проблем.

Формування екосистеми знань в організації — це організована взаємодія людей, процесів, технологій, контенту, що продукує приріст нових організаційних знань і компетентностей, орієнтованих на ефективне досягнення цілей організації, оптимізацію та інтелектуалізацію технологій менеджменту.

Функції менеджменту — це особливий вид управлінської діяльності, що формується у результаті поділу та спеціалізації праці.

Цілепокладання — це процес визначення конкретних, вимірюваних цілей, яких необхідно досягнути, планування шляхів їх досягнення, визначення способів вимірювання результату, відстеження прогресу у досягненні цілей, розподіл цілей за виконавцями та групами, фіксація ресурсів та потенціалу у досягнення цілей та розробка системи моніторингу їх використання.

Якість — практичне втілення задоволення потреб та очікувань; філософська категорія, що виражає суттєву визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме таким, а не іншим. Залежно від мети викори-

стання та розгляду якість може містити філософський, соціологічний, технічний, економічний, правовий та інші аспекти.

Якість продукції (послуги) — певна сукупність властивостей продукції (послуги), потенційно або реально здатних тією чи іншою мірою задовільнити необхідні потреби при їх використанні за призначенням, включаючи утилізацію чи знищення.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. К. Управління змінами. Пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. С. 139—141.
2. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 81—83.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
5. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Тех надрук», 2017. С. 99—100.
6. Буднік М. М. Управління змінами: підручник. К. : Кондор, 2017. С. 56—57.
7. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. С. 62—63.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид.: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
9. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.іКНТУД, 2014. С. 211—212.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг:: підруч.; 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
11. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. С. 77—78.
12. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
13. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>.
14. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. С. 60—64.

15. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: підручник. ЦУЛ. 2019. 336 с.
16. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер / Філіп Котлер. Вид-во: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
18. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф.Котлер, Г.Армстронг. Вид-во: Діалектика, 2020. 880 с.
19. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями — актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868>.
20. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Формування знанневого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. Економіка та суспільство. № 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2156>.
21. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д.е.н. В. Я. Брич, к.іст.н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
22. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник ОНЕУ. 2019. 5 (268). С. 177.
23. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Ірпінь: УДФСУ, 2021. С. 106—107.
24. Маркетинг: навч. посіб. / А. О. Старостіна, В.А. Кравченко, О. Ю. Пригара, Л. О. Ярош-Дмитренко ; за ред. проф. А. О. Старостіної К.: «НВП "Інтерсервіс"», 2018. 216 с.
25. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред.. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
26. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
27. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / Квятко Т. М., Мандич О. В., Севідова І. О., Бабко Н. М. та ін. А. В. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

28. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
29. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планта-принт», 2015. С. 37—38.
30. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків. 2013. 218 с.
31. Менеджмент: навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
32. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.
33. Михайлов С.І. Менеджмент: підручник. ЦУЛ. 2019. 536 с.
34. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
35. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
36. Монастирський Г. Л. Теорія організації / Г.Л. Монастирський. Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319 с.
37. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
38. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 560 с.
39. Нанка О. В., Антощенко В. М. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. С. 56—57.
40. Національне агентство кваліфікацій. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. URL: <http://surl.li/bhdvj> .
41. Окландер М. А. Логістична система підприємства : моногр. Оdesa: Астропринт, 2004. С. 189—191.
42. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика. К.: Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 246 с.
43. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 284 с.
44. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецєва, О.Ю. Судук. Рівне: НУВГП, 2016. 291с.

45. Основи менеджменту: теорія і практика / за ред. Мошек Г.Є. навч. посіб. Ліра-К. 2021. 528 с.
46. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / За ред. Г.Є. Мошек. Ліра-К. 2021. 528 с.
47. Осовська Г. В. Менеджмент : підруч. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
48. Павловська Л. Д., Павловський Д. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2017. 344 с
49. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2018. С. 133-136.
50. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. С. 214-215.
51. Приймак В. Управління знаннями: Підручник. Київ. 2019. 240 с.
52. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.] — Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. С.9-11.
53. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. Економіка і суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29> .
54. Розумний транспорт і логістика для міст : навчальний посібник / [авт. колектив: О.О. Лобашов, М.В. Ольхова, А.С. Галкін та ін.] Житомир : «Житомирська політехніка», 2021. С. 144—145.
55. Рульєв В.А. Менеджмент: підруч. ЦУЛ. 2019. 312 с.
56. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. Економіка харчової промисловості. 2020. Т.12. Вип. 3. С. 42-50. doi: 10.15673/fe.v12i3.1815.
57. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2017. С. 169-171.
58. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2020. Том 2. С. 42-51.
59. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
60. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

61. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
62. Стешенко О. Д. Ризикологія. навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
63. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. С. 94-95.
64. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі С. В. Салоїд, Ю. П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с.
65. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
66. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак ; під заг. ред Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
67. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
68. Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами: підручник. Фабула. 2019. 432 с.
69. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. URL : <http://surl.li/qwfei>.
70. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London. Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
71. Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., Truxillo, D. Human Resource Management: People, Data, and Analytics. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2019. 736 p.
72. Carbery, R. Human Resource Management. London: Bloomsbury Publishing PLC, 2019, 332 p.
73. Dessler, G. Human Resource Management, Global Edition. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 728 p.
74. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Routledge, 2007. 420 p.

75. Grumadaitė K., Jucevičius G., S. Staniulien. Smart Development Principles of Knowledge Ecosystem in an Industrial Cluster. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management. Vol. 23 No. 1. 2022. URL : <https://papers.academicconferences.org/index.php/eckm/article/view/761>.
76. Herzberg F. The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
77. Kumar M. J. Before the Oath: How George W. Bush and Barack Obama Managed a Transfer of Power. JHU Press. 2015.
78. Lussier, R. N., Hendon, J.R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2021. 696 p.
79. Management in Marketing Channels: [Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, James R. Brown]. III Title. Published by Prentice Hall. 514 p.
80. Mancini M. Time management (Vol. 1). New York: McGraw-Hill. 2003.
81. McCarthy J. Basic Marketing : A Managerial Approach. 13th ed. Irwin: Homewood. 11. 2001. 254 p.
82. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 520 p.
83. Morgenstern J. Time Management from the Inside Out. Henry Holt and Company. URL: <https://www.amazon.com/Time-Management-Inside-Out-Second/dp/0805075909> .
84. Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. ISE Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed. OH: McGraw-Hill Higher Education, 2021. 608 p.
85. Rhem A. Knowledge Management in Practice. Auerbach Publications, 2017. 371 p.
86. Snell Sc. A., Morris Sh. S. Managing Human Resources. 17th ed. Florence: Cengage Learning, 2018. 672 p.
87. Troger, H. Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021. 198p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БЕЗДІТКО Олена Євгенівна
БУДНІК Ольга Миколаївна
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна
КРАВЧУК Ірина Ігорівна
ЛАВРИНЕНКО Світлана Олександрівна
МІСЕВИЧ Микола Анатолійович
ПИВОВАР Алла Миколаївна
ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна
ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За редакцією І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович

Комп'ютерна верстка Олена Тунік-Мозговенко

Підписано до друку 24.04.2024 р.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 22,32.
Наклад 300 пр. Зам. № 0000.

ТОВ «Видавничий дім "Бук-Друк"»
м. Житомир, вул. М. Бердичівська, 17А.
тел.: 063 101 22 33

Свідоцтво серія ДК №7412 від 27.07.2021 р.

Друк та палітурні роботи ФОП О.О. Євенок
м. Житомир, вул. М. Бердичівська, 17А
тел.: 063 101 22 33, e-mail: bookovych@gmail.com

Свідоцтво серія ДК №3544 від 05.08.2009 р.