НТУ «ХПІ»

Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Бєлоброва, О. В. Замула та ін.

МЕНЕДЖМЕНТ: ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

2024

навчальний посібник

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Бєлоброва, О. В. Замула та ін.

МЕНЕДЖМЕНТ: ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Навчальний посібник
для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент»

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ»

Харків
НТУ «ХПІ»
2024

УДК 658:33
М50

Рецензенти:
Т.Л. Мостенська, д-р екон. наук, професор кафедри
адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України;
Д.В. Шиян, д-р екон. наук, професор кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ»
як навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
протокол № 1 від 24.01.2025 р.

Автори:
Н. М. Шматько, д-р екон. наук, професор (підрозділи 1.1;1.2; 1.6); М. В. Кармінська-Бєлоброва, канд. держ. упр., доцент (підрозділи 1.3; 1.4; 1.5; розділ 7); О.В. Замула, канд. екон. наук, доцент (розділ 2; підрозділ 6.5); Н. В. Ульянченко, канд. екон. наук, доцент (розділ 3); О. Ю. Лінькова, канд. екон. наук, доцент (розділ 4); О. М. Яценко, канд. пед. наук, доцент (розділ 5); М. С. Пантелєєв, канд. тех. наук, доцент (підрозділи 6.1; 6.2; 6.3; 6.4); П. М. Фощій, канд. екон. наук, доцент (розділ 8); Т. В. Данько, канд. екон. наук, професор (підрозділи 9.1; 9.2; 9.4; 9.6; 9.7); О. І. Чайкова, канд. екон. наук, доцент (підрозділи 9.3; 9.5).

М 50 Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Бєлоброва, О. В. Замула та ін. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 280 с.

ISBN 978-617-05-0534-7

У навчальному посібнику розглянуто ключові аспекти організаційної ефективності з точки зору менеджменту. Зокрема викладено теоретичні основи та охарактеризовано сучасні практичні підходи в таких питаннях, як менеджмент персоналу, формування корпоративної культури, управління організаційною поведінкою, управління ресурсами підприємства, прийняття управлінських рішень, математичне моделювання та міжнародний менеджмент. Приділено увагу також питанням етики менеджменту та лідерства, що є невід'ємною частиною управління в сучасному бізнес-середовищі.

Навчальний посібник призначено для студентів і викладачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також широкого кола фахівців у сфері управління.

Іл. 30. Табл. 24. Бібліогр. 198 назв.

УДК 658:33

ISBN 978-617-05-0534-7

© Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М. В., Замула О. В. та ін., 2024
© НТУ «ХПІ», 2024

ЗМІСТ

Вступ 5
Розділ 1. Менеджмент персоналу 7
1.1. Теоретичні засади менеджменту персоналу 7
1.2. Стратегічні аспекти планування персоналу 13
1.3. Мотивація та стимулювання персоналу 21
1.4. Підбір та відбір персоналу підприємства 36
1.5. Сучасні методи оцінки персоналу 40
1.6. Залучення співробітників та кар'єрний розвиток 47
Запитання для самоконтролю 51
Розділ 2. Організаційна поведінка 53
2.1. Сутність та основні концепції організаційної поведінки 53
2.2. Рівні організаційної поведінки 57
2.3. Управління організаційною поведінкою 60
Запитання для самоконтролю 68
Розділ 3. Корпоративна культура в менеджменті 70
3.1. Поняття та історичні аспекти розвитку корпоративної культури 70
3.2. Види та функції корпоративної культури в менеджменті 75
3.3. Приклади сучасної корпоративної культури в деяких організаціях 83
Запитання для самоконтролю 92
Розділ 4. Етика менеджменту 94
4.1. Тлумачення етики менеджменту 94
4.2. Структура професійної етики менеджера 105
4.3. Шляхи підвищення етичного рівня бізнес-організації 112
Запитання для самоконтролю 123
Розділ 5. Лідерство в менеджменті 126
5.1. Сутність та поняття лідерства. Стилі лідерства 126
5.2. Основні теорії лідерства 132
5.3. Роль лідера в ефективній командній діяльності 143
Запитання для самоконтролю 149
Розділ 6. Управління ресурсами підприємства 151
6.1. Ресурси підприємства: визначення, класифікація та джерела формування 151
6.2. Ресурсна теорія та еволюція основних ресурсних концепцій управління підприємством 161
6.3. Ресурсні трансформації як основа ефективного управління підприємством 166
6.4. Стратегічні ресурси підприємства 169
6.5. Управління витратами 180
Запитання для самоконтролю 188
Розділ 7. Управлінські рішення 192
7.1. Суть, природа та класифікація управлінських рішень 192
7.2. Методи розробки та прийняття управлінських рішень 202

7.3. Невизначеність та ризик при прийнятті управлінських рішень 212
Запитання для самоконтролю 221
Розділ 8. Математичне моделювання в менеджменті 223
8.1. Основи математичного моделювання в менеджменті 223
8.2. Моделі математичного програмування 231
8.3. Моделі оптимального управління 238
8.4. Економіко-статистичне моделювання 241
8.5. Імітаційне моделювання 246
Запитання для самоконтролю 251
Розділ 9. Міжнародний бізнес 253
9.1. Вступ в міжнародний бізнес для менеджерів 253
9.2. Складові міжнародного бізнес-середовища 258
9.3. Форми виходу на міжнародні ринки 261
9.4. Стратегія МНК 265
9.5. Експортно-імпортні операції 269
9.6. Управління функціональними операціями міжнародного бізнесу 272
9.7. Менеджмент міжнародного бізнесу 274
Запитання для самоконтролю 276

ВСТУП

Шановні читачі!

П’ять років тому колективом кафедри менеджменту та оподаткування НТУ «ХПІ» було підготовлено навчальний посібник «Менеджмент»[1], до якого увійшли основні розділи навчальних курсів, які становлять основу підготовки бакалаврів з менеджменту. Зокрема, було розкрито питання основ менеджменту, теорії організації, самоменеджменту. Але зміст наших бакалаврських програм значно ширший, тому ми вирішили скласти «другу частину», яка б містила матеріали про супутні процеси, функції та явища, без вивчення та повного розуміння яких якісна підготовка фахівців з управління неможлива.

На сьогоднішній день глобалізація, інтеграція ринків, стрімкий розвиток інформаційних технологій і зміни у вимогах ринку ставлять перед менеджерами завдання оперативного реагування, збереження і підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в надзвичайно складних умовах. При цьому вміння ефективно керувати організацією набуває вирішального значення.

Однією з передумов ефективного менеджменту є управління персоналом, оскільки саме люди є ключовим ресурсом будь-якої організації. Від здатності менеджерів мотивувати персонал, формувати сучасну корпоративну культуру та підтримувати високий рівень залученості працівників залежить успіх організації. Також у світі, де прозорість і довіра є основою успішних взаємодій між бізнесом, суспільством і державою, менеджери мають діяти відповідально, приймати рішення з урахуванням етичних норм і забезпечувати баланс між прибутковістю та соціальними аспектами діяльності компанії.

Водночас, сучасні тенденції вимагають від управлінців розуміння міжнародного контексту, адаптації до культурного різноманіття та вміння працювати у глобалізованому бізнес-середовищі, застосовуючи сучасні ефективні засоби та інструменти, які дають змогу приймати зважені управлінські рішення в умовах сьогодення.

Саме спираючись на таке розуміння ключових потреб та вимог ринку до управлінського персоналу, цей посібник, підготовлений колективом кафедри менеджменту, розкриває особливості сучасного менеджменту.

Перший розділ цього навчального видання присвячено теорії і практиці управління людськими ресурсами. Розкриваються стратегічні аспекти менеджменту в цій сфері, розглядаються питання підбору, мотивації, оцінки, розвитку та залучення персоналу організації.

У другому розділі, який є логічним продовженням попередньої теми, наводиться детальна характеристика сутності та основних концепцій організаційної поведінки, її менеджменту на всіх рівнях організації.

---

[1] Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/40291

Третій розділ посібника присвячено питанням розвитку корпоративної культури в менеджменті, її видам і функціям, а також аналізу сучасних прикладів реалізації управлінських підходів в цій сфері.

Четвертий розділ дає читачам можливість дізнатися про важливість етики менеджменту, її складові та шляхи підвищення етичного рівня бізнес-організації.

П'ятий розділ навчального посібника присвячено вкрай важливому питанню лідерства та розвитку лідерських якостей менеджера. Розглядаються теорії лідерства, їх еволюція, стилі лідерства, а також роль лідера в ефективній командній діяльності.

Наступні розділи приділяють увагу питанням, які мають сприяти вивченню управлінського інструментарію. Так, шостий розділ дає можливість заглибитись у тему управління ресурсами підприємства: починаючи з вивчення поняття ресурсів і ключових ресурсних теорій управління і закінчуючи такими практичними напрямками, як стратегічне управління ресурсами та управління витратами.

У сьомому розділі детально розкривається процес прийняття управлінських рішень з урахуванням характеру такої діяльності, впливу факторів середовища та роботи менеджерів в умовах невизначеності.

Допомогти в цьому читачам має восьмий розділ посібника, який присвячено основам математичного моделювання в менеджменті, зокрема математичного програмування, моделям оптимального управління, економіко-статистичного та імітаційного моделювання.

Завершує навчальний посібник дев'ятий розділ, у якому йдеться про менеджмент міжнародного бізнесу і висвітлюються питання структури міжнародного бізнес-середовища, виходу підприємств на міжнародний ринок, управління експортом та імпортом, а також розробки стратегій для міжнародного бізнесу.

Всі знання, зібрані у цьому навчальному посібнику, становлять основу для успішної реалізації управлінських функцій, спрямованих на забезпечення організаційної ефективності.

Щоб оцінити рівень засвоєння матеріалу та сприяти його подальшому обговоренню в навчальному процесі, після кожного розділу посібника подано перелік питань для самоконтролю та список літератури. Самостійне опрацювання запитань та робота з наданими джерелами інформації допоможе читачам упорядкувати та поглибити отримані знання.

Посібник буде корисним для здобувачів вищої освіти за програмами підготовки бакалаврів, а також для тих, хто планує вступ на навчання за програмою підготовки магістра з менеджменту.

РОЗДІЛ 1
МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Основні питання

1.1. Теоретичні засади менеджменту персоналу
1.2. Стратегічні аспекти планування персоналу
1.3. Мотивація та стимулювання персоналу
1.4. Підбір та відбір персоналу підприємства
1.5. Сучасні методи оцінки персоналу
1.6. Залучення співробітників та кар'єрний розвиток

1.1. Теоретичні засади менеджменту персоналу

У сучасних умовах важливе значення набуває персонал на підприємствах через кілька причин. По-перше, це обумовлено змінами в типах робіт, що стали доступними завдяки новим технологіям та методам. По-друге, контроль над працею та самодисципліна стали більш вагомими, оскільки спостерігається перехід до самоконтролю. Також варто враховувати макроекономічні фактори, такі як зростання конкуренції та зміни в попиті споживачів. Крім того, структура праці на підприємствах зазнає змін, а рівень освіти та культурний розвиток працівників постійно підвищуються. Не останнє місце у цьому списку займають зміни в цінностях персоналу. У такому контексті управління персоналом стає особливо актуальним [1].

Серед причин підвищення актуальності управління персоналом організації такі, як:

– підвищення складності організаційної структури підприємства, утворенням чіткої ієрархії між власниками, керівниками та працівниками;

– зростання кількості роботодавців та самозайнятих осіб, що викликає збільшення кількості робочої сили;

– посилення потреби у навчанні через підвищені вимоги до спеціальних навичок;

– втручання держави та правові ускладнення у відносинах між найманим працівником та роботодавцем;

– зростання акценту на поглиблене навчання та розвиток менеджерів, а також професіоналізація управлінської освіти;

– потенційний ризик вибуху зайнятості у зв'язку з постійним збільшенням кількості робочої сили;

– підвищення формального рівня освіти для робітників, що призводить до їхньої більшої критичності до недбалості та помилок управління;

– зростання вимог до рядових працівників у різних трудових ситуаціях;

– визнання важливості зв'язку між прибутком та заробітною платою, а також здатністю ефективно управляти людськими ресурсами [1].

Управління людськими ресурсами передбачає координацію дій і зусиль персоналу організації для досягнення її цілей.

Менеджмент персоналу включає п'ять основних функцій:

1. Планування: встановлення цілей і стандартів, розробка правил і процедур, розробка планів і прогнозів.

2. Організація: делегування завдань, створення відділів, встановлення каналів влади та зв'язку, координація дій персоналу.

3. Кадрове забезпечення: підбір персоналу, встановлення стандартів продуктивності, мотивація працівників, навчання та розвиток.

4. Лідерство: мотивація персоналу, підтримка морального духу, стимулювання працівників до досягнення цілей.

5. Контроль: встановлення стандартів, перевірка виконання завдань та продуктивності, коригування дій за потреби.

Ці функції об'єднуються в процес управління, який допомагає організації досягати своїх цілей, керуючи зусиллями та ресурсами персоналу [2].

У цьому розділі ми зосередимося на одній із цих функцій – кадровому забезпеченні, управлінні персоналом або управлінні людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами (Human resource management, HRM) – це процес залучення, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також піклування про їхні трудові відносини, здоров'я та безпеку, а також проблеми справедливості [4]. Таким чином, теми, які ми обговорюватимемо, повинні надати вам концепції та методи, необхідні кожному менеджеру для виконання «людських» або кадрових аспектів управління. До них належать [1]:

– проведення аналізу роботи (визначення характеру роботи кожного працівника);
– планування потреб у робочій силі та підбір кандидатів на роботу;
– відбір кандидатів на роботу;
– орієнтація та навчання нових співробітників;
– управління заробітною платою (виплата винагороди працівникам);
– надання стимулів і пільг;
– оцінка продуктивності;
– спілкування (бесіда, консультування, дисциплінування);
– навчання співробітників, розвиток менеджерів;
– побудова стосунків із працівниками та залучення.

Людські ресурси (загальна сума знань, навичок, творчих здібностей, талантів і ставлень, отриманих у населення: національна точка зору) також були розроблені людськими факторами. За словами Michael J. Jucius, «людський фактор відноситься до цілого, що складається з взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємодіючих фізіологічних, психологічних, соціальних і етичних компонентів» [3]. Він має фізіологічні потреби (їжа, відпочинок, умови навколишнього середовища, безпека тощо), психологічні потреби (автономія, досягнення, влада, бажання), соціальні потреби (приналежність, статус, схвалення, престиж тощо), і він має етичну істоту, він має поняття права та робочого. Воно прагне робити те, що вважає правильним. Очевидно, що людський фактор має динамічний характер, оскільки це виявляється в мотивації та механізмі захисту. Це постійний процес, що включає чотири підпроцеси.

Людські ресурси набувають все більшого значення в сучасних організаціях. Очевидно, що більшість проблем в організаційному середовищі є людськими та соціальними, а не фізичними, технічними чи економічними. Невизнання цього факту

завдає величезних збитків нації, підприємству та людині. Істиною є те, що продуктивність значною мірою пов'язана з природою людських ресурсів і їх загальним середовищем, яке складається з взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємодіючих економічних і неекономічних (політичних, релігійних, культурних, соціологічних і психологічних) факторів. Таким чином, значення людських ресурсів можна перевіряти час від часу.

Менеджмент персоналу (HRM) – це процес об'єднання людей і організацій для досягнення взаємних цілей. Це важлива складова процесу управління, що спрямована на ефективне використання та розвиток людських ресурсів в організації. HRM прагне максимізувати потенціал працівників шляхом сприяння їхній мотивації та розвитку. У суті, це мистецтво створення, розвитку та підтримки кваліфікованої робочої сили для досягнення організаційних цілей ефективним та продуктивним способом.

Управління людськими ресурсами включає в себе створення систем управління, спрямованих на ефективне використання людських талантів для досягнення цілей організації. Незалежно від розміру організації, HR-управління виступає більше, ніж просто адмініструванням оплати праці або плануванням навчання. Це вимагає стратегічного підходу до управління персоналом, що враховує значення людських ресурсів для успішної конкуренції на ринку.

Продуктивні, креативні співробітники, які працюють у гнучких та ефективних організаціях, відіграють важливу роль у досягненні успіху, і HR-менеджмент спрямоване на створення такого середовища.

Управління трудовими ресурсами є складним та багатогранним процесом, що включає специфічні аспекти та закономірності. У сучасній літературі існує кілька термінів, що використовуються для позначення трудових ресурсів, таких як персонал, людські ресурси, кадри, трудовий потенціал, кадрове забезпечення організації. Всі ці терміни об'єднують загальну ідею, але між ними є певні відмінності, які виявляються у їх визначеннях. [5].

Відділ кадрів. У невеликих організаціях лінійні керівники здатні самостійно виконувати всі кадрові функції. Однак зі зростанням розміру організації, лінійним керівникам часто потрібна підтримка, досвід і консультації від фахівців в галузі управління персоналом. У великих компаніях цю спеціалізовану допомогу зазвичай забезпечує відділ кадрів.

Типові посади включають менеджера з компенсації та вигод, менеджера з найму та підбору персоналу, спеціаліста з навчання та розвитку, а також директора зі зв'язків із працівниками. Деякі приклади посадових обов'язків у цих ролях включають:

– рекрутери: підтримують контакти в організації та, можливо, багато подорожують в пошуках кваліфікованих кандидатів на роботу;

– представники з питань рівних можливостей працевлаштування (EEO – Equal Employment Opportunity) – принцип, згідно з яким усі люди повинні мати однакові можливості при влаштуванні на роботу та на роботі, і до них не слід ставитися несправедливо через їх стать, расу, релігію тощо: розслідують і вирішують скарги на EEO, досліджують організаційну практику на предмет можливих порушень, а також збирають і подають звіти EEO;

– аналітики посад: збирають та аналізують детальну інформацію про посадові обов'язки, щоб підготувати посадові інструкції;

– менеджери з компенсацій: розробляють плани компенсацій і керують програмою винагород для працівників;

– навчання спеціалістів: планування, організація та керівництво навчальними заходами;

– фахівці з трудових відносин: консультують керівництво з усіх аспектів трудових відносин.

Інструменти цифрових і соціальних медіа суттєво впливають на способи пошуку роботи та управління персоналом. Сучасні сайти кар'єри, такі як Glassdoor, CareerBliss, CareerLeak і JobBite, створюють більшу прозорість внутрішніх процесів роботодавців, ніж будь-коли раніше. Вони надають учасникам можливість ділитися інформацією про роботодавців, включаючи відгуки, звіти про заробітну плату та оцінки керівників.

Статистика показує, що 48 % шукачів роботи використовують Glassdoor під час пошуку роботи. Це змусило менеджерів з персоналу подвоїти зусилля для забезпечення справедливості внутрішніх процесів, таких як рішення про просування, заробітна плата та оцінка ефективності. Крім того, ця прозорість змусила роботодавців вести себе більш етично, наприклад, надаючи відхиленим кандидатам на роботу відповідну зворотню інформацію.

Наймання персоналу є одним із найвідоміших прикладів того, як цифрові та соціальні медіа зробили революцію в управлінні людськими ресурсами. Наприклад, менеджери використовують LinkedIn для пошуку пасивних кандидатів на роботу (тих, хто не шукає роботу активно) і для перевірки активних кандидатів. Інший сайт, Gild, дозволяє менеджерам знаходити кваліфікованих інженерів програмного забезпечення, шукаючи в Інтернеті відкритий код, а потім частково оцінюючи програмістів коду, скануючи технологічні форуми, щоб оцінити репутацію програмістів.

Алгоритми аналітики талантів допомагають керівникам покращити утримання співробітників. Вони роблять це, наприклад, шляхом виявлення факторів (таких як досвід, кар'єрне зростання, оцінки ефективності, винагороди та навіть сплеск активності в соціальних мережах), які позначають високопотенційних співробітників, які, швидше за все, звільняться.

Щоб покращити навчання, інструменти аналітики талантів синтезують інформацію з систем управління навчанням (наприклад, про відвідані навчальні курси) і систем керування клієнтами (наприклад, результати продажів кожного продавця), щоб визначити, які навчальні курси мають найбільший вплив і чому.

Замість того, щоб просто підбирати наставників і протеже неформально, нові інструменти дозволяють менеджерам підбирати їх також на основі особистості. І оскільки близько 70 % усіх вакансій зараз доступні в Інтернеті, нові аналітичні інструменти ретельно вивчають онлайн-оголошення про роботу та визначають тенденції найму за галуззю та професією, а також інформацію про конкурентну оплату праці та переваги в реальному часі.

Управління персоналом досягає своїх цілей через реалізацію загальних та спеціалізованих завдань. Всі керівники виконують загальні функції – планування, організацію, мотивацію та контроль – у межах своїх повноважень. Спеціалізовані відділи здійснюють конкретні функції управління персоналом відповідно до їхніх функціональних обов'язків [6].

Розглянемо *складові системи управління персоналом*:

1. Суб'єкт – це джерело управлінського впливу, яке здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливає на об'єкт з метою відновлення його до бажаного стану.
2. Об'єкт – це та сутність, на яку спрямований управлінський вплив.
3. Управлінський вплив – це група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, які застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус.
4. Зворотній зв'язок – це інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни, що відбуваються.

Система управління персоналом включає наступні етапи:

– кадрове планування;
– визначення потреби в наймі працівників;
– підбір та відбір співробітників;
– найм працівників;
– адаптація нового персоналу;
– навчання та розвиток кадрів;
– управління кар'єрою.

Система управління персоналом підприємства може містити такі *функціональні підсистеми:*

– підсистема трудових відносин;
– підсистема умов праці;
– підсистема обліку кадрів;
– підсистема планування та прогнозування персоналу;
– підсистема розвитку та навчання персоналу;
– підсистема стимулювання праці;
– створення необхідної соціальної інфраструктури;
– вибір та застосування організаційних структур управління.

Структуру функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства відобразимо на рисунку 1.1.

Бути менеджером з персоналу сьогодні вимагає більш широкого спектру компетенцій та навичок, оскільки завдання стають складнішими.

Окрім традиційних обов'язків, таких як наймання та навчання, менеджерам потрібно мати здатність формулювати стратегічні плани і приймати рішення на основі аналізу даних. Вони повинні вміти виражати плани щодо людських ресурсів у вимірних термінах, які зрозумілі фінансовому директору (наприклад, обчислення повернення інвестицій).

Для створення стратегічних планів менеджер з персоналу має розуміти стратегічне планування, маркетинг, виробництво та фінанси. Зливання компаній та розширення за кордоном вимагають від них здатності формулювати та втілювати масштабні організаційні зміни, стимулювати залучення працівників та перепроєктувати організаційні структури та робочі процеси.

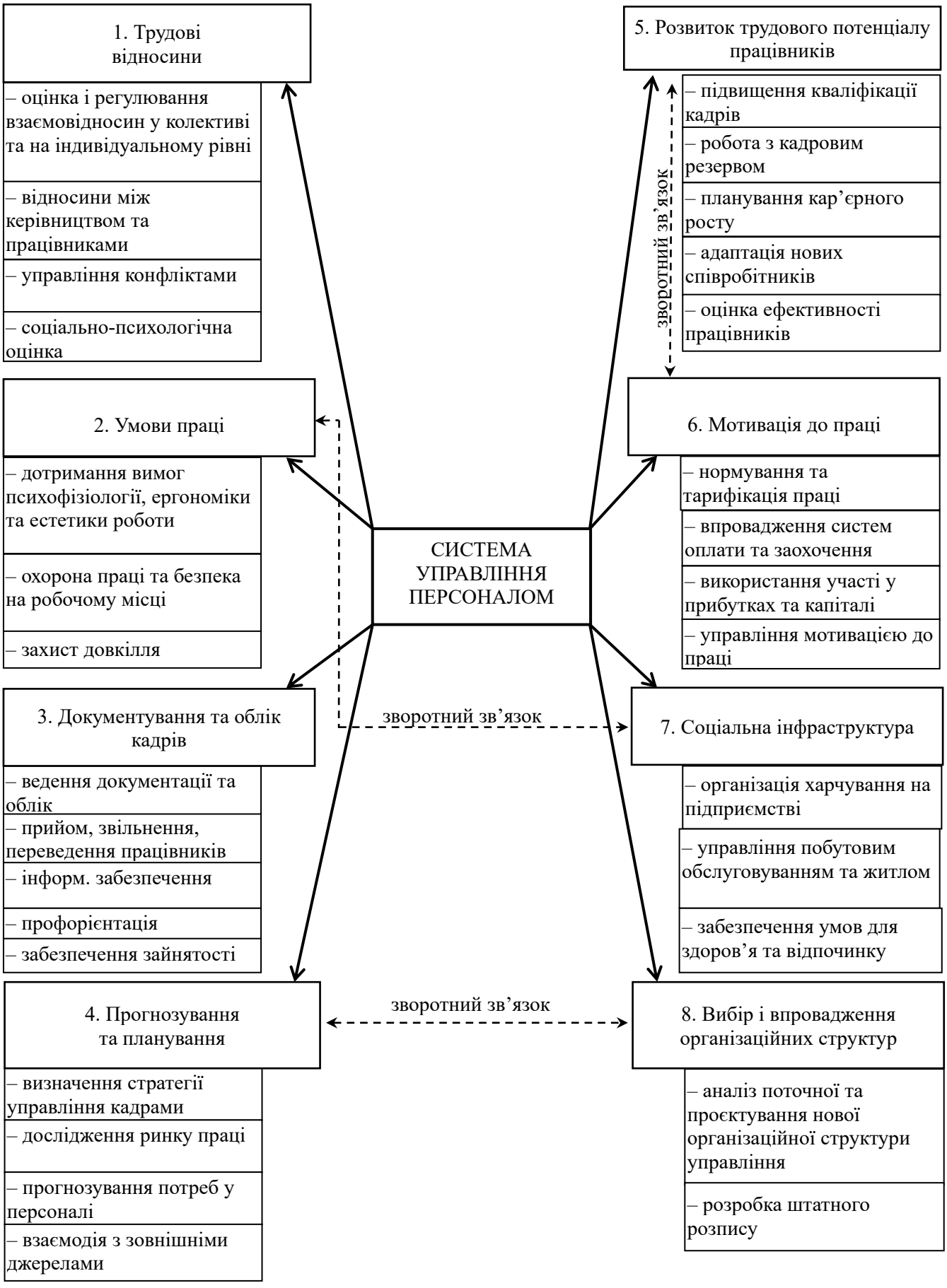

Рисунок 1.1 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства (розроблено на основі [6])

1.2. Стратегічні аспекти планування персоналу

Роботодавці не можуть розумно розробити свою політику та практику щодо людських ресурсів, не розуміючи ролі, яку ці політики та практики мають відігравати в досягненні стратегічних цілей їхніх компаній.

У цьому розділі ми розглянемо, як менеджери розробляють стратегічні плани та плани управління людськими ресурсами та як вони оцінюють результати своїх планів. Ми починаємо з огляду основного процесу планування управління. Процес управлінського планування Базовий процес управлінського планування складається з п’яти кроків: встановлення цілей, складання базових прогнозів планування, перегляд альтернативних курсів дій, оцінка найкращих варіантів, а потім вибір і реалізація вашого плану.

План показує напрямок дій для досягнення мети. Планування завжди «цілеспрямоване». У компаніях традиційно розглядають цілі від верхівки фірми до перших співробітників як ланцюжок або ієрархію цілей.

Управління організацією часто розпочинається з розроблення стратегічного плану, який встановлює загальний напрямок для досягнення цілей компанії та відповідає на запитання про її поточне становище та майбутній шлях. Стратегічний план відтісняє компанію від поточних умов та керує її курсом до мети, допомагаючи досягнути конкурентних переваг.

Хоча стратегічні плани схожі на бізнес-моделі, вони не тотожні. Під час інвестування в бізнес, інвестори часто запитують у топ-менеджменту: «Яка ваша бізнес-модель?» Бізнес-модель визначає, як компанія заробляє гроші в сучасному бізнес-середовищі, визначаючи аудиторію, продукти або послуги, конкурентні переваги та способи генерації прибутку [1].

Наприклад, Google не заробляє гроші від користувачів за пошукові запити, а заробляє, показуючи цільову рекламу. Стратегія – це спосіб вибору дій. Навіть коли PepsiCo і Coca-Cola зіткнулися зі спільною проблемою – зменшенням споживання напоїв із цукром, вони вибрали різні стратегії відповіді на цей виклик. PepsiCo розширюється в інші сегменти харчової індустрії, тоді як Coca-Cola зосереджується на підвищенні рекламних зусиль та розвитку нових солодких напоїв.

Стратегічне управління – це процес визначення та реалізації стратегічного плану організації, враховуючи її поточні можливості і вимоги середовища, включаючи конкурентів, клієнтів і постачальників.

Планування кадрів – це те, як досягти відповідності навичок, знань і поведінки. Йдеться про розвиток розуміння всього можливого щодо внутрішнього та зовнішнього середовища та того, як це вплине на нашу поточну та майбутню робочу силу. Йдеться про розуміння складу нашої поточної робочої сили та необхідних навичок, здібностей і здібностей, які знадобляться для досягнення бізнес-результатів у поточному мінливому середовищі.

Також йдеться про те, щоб ми пов’язували наші стратегії щодо людських ресурсів із бізнес-результатами, а наші плани щодо персоналу відображали ці ініціативи/стратегії та забезпечували нашим менеджерам основу для прийняття обґрунтованих рішень відповідно до того, як наші менеджери мають основу для

прийняття обґрунтованих рішень відповідно до нашої місії, стратегічного плану та фінансових ресурсів.

Крім того, це надає можливість довгостроково подумати про майбутні потреби в службі та про те, що вам потрібно зробити зараз, щоб розробити ефективні стратегії не лише для розвитку працівників, але й для стратегій управління фінансами та людським капіталом.

Планування персоналу відіграє вирішальну роль у наданні покращених послуг і є важливим питанням для організації.

Ідеальна система планування людських ресурсів має такі *властивості*:

– цілісний підхід, пов'язаний зі стратегічним плануванням і бюджетним процесом;

– створена на основі потреб у обслуговуванні та навичок, необхідних для надання якісних послуг;

– чутливо реагує на зміни змінних, тобто економічні, технологічні, політичні, екологічні повноваження;

– підтримує концепції постійного навчання та розвитку;

– працює на основі даних, які дозволяють будувати сценарій через зміну припущень для різних бажаних результатів.

Процес інтегрованої системи планування робочої сили використовує майбутні вимоги та поточну інформацію про робочу силу

Перш ніж розпочинати процес планування людських ресурсів, ви повинні мати тверде уявлення про основні рушійні сили для планування робочого місця та будь-який вплив цих рушійних сил на планування людських ресурсів, що виконується. Ці пункти задають контекст для всього, на що ви будете дивитися протягом цього процесу.

Чотири основні *чинники будь-якого планування людських ресурсів*:

1. *Організаційні напрями.* Включає організаційні плани, бюджетні прогнози, нові технології, методи роботи, організаційну культуру та системи винагород.

2. *Внутрішня праця.* Включає визначення профілю людських ресурсів за багатьма вимірами (стать, вік, клас, професії, стаж роботи тощо); виявлення будь-яких внутрішніх проблем управління, таких як утримання, звільнення, просування по службі тощо. визначення потенційних територій нашого робочого місця, які є вразливими до поточних або майбутніх дисбалансів у навичках, і розгляд географічних проблем, які можуть бути причиною виявлених проблем. Усі ці фактори впливають на наймання та утримання нашої робочої сили в усій організації.

3. *Зовнішня робоча сила.* Демографічні зміни в нашій потенційній робочій силі впливають як на попит на послуги, так і на пропозицію робочої сили для заповнення наших вакансій.

4. *Зміни в бізнесі.* Технологічні зміни призводять до змін у наданні послуг/інформації, способі роботи та навичках, необхідних для робочої сили. Отже, це змінить компетенції для посад і те, як нам потрібно набирати, наймати та залучати нашу поточну та майбутню робочу силу.

Мета планування людських ресурсів полягає в створенні довгострокового фреймворку, що дозволить приймати короткострокові кадрові рішення. Цей процес є динамічним і вимагає періодичного оновлення для адаптації до змін у ситуації.

Постійний моніторинг дозволяє уникнути стратегічних відхилень і забезпечує актуальність планів управління людськими ресурсами.

Основна мета полягає в забезпеченні належного складу кваліфікованих співробітників для безперебійного функціонування організації та задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Процес стратегічного планування людських ресурсів зображено на рисунку 1.2.

Техніка прогнозування. Планування людських ресурсів повинно вести організацію через процес визначення кількості працівників, які потрібні організації, і характеристик, якими ці працівники повинні володіти, щоб сприяти досягненню організаційних завдань.

Планування людських ресурсів – це процес визначення того, як укомплектувати організацію потрібними працівниками в потрібний час і в потрібному місці.

У тих організаціях, де людський капітал є критичним фактором успіху організації, кадрове планування все більше не відрізняється від організаційного стратегічного планування. Для цілей обговорення та пояснення в цьому розділі передбачається, що організація завершила процес стратегічного планування та визначила свої стратегічні цілі та завдання.

Тоді метою планування робочої сили стає визначення характеристик, необхідних для робочої сили організації, щоб сприяти досягненню цих цілей. У цьому сценарії планування трудових ресурсів є стратегічним плануванням на рівні відділу кадрів і включає подібні процеси, включаючи SWOT-аналіз, який відбувається на рівні організації.

Якщо говорити спрощено, служба кадрів повинна визначити кількість і типи необхідних працівників і оцінити наявність як внутрішніх, так і зовнішніх осіб, які мають відповідні характеристики.

На основі цих аналізів можна визначити відповідну програмну діяльність з управління персоналом, необхідну для досягнення правильного складу робочої сили.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє описати реальний стан справ будь-якої компанії.

Абревіатура «SWOT» утворена з чотирьох англійських слів: «сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози». Вони перекладаються відповідно як «сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози». Перевагою SWOT-аналізу є проведення комплексного дослідження компанії, конкурентів і галузі в цілому. Складання SWOT-аналізу полягає в перерахуванні всіх істотних аспектів ділової активності. Наприклад, «цінова перевага над конкурентами» є важливим аспектом, який необхідно вказати в SWOT-аналізі.

Проте «регулярні тімбілдінги» напряму не впливають на розвиток бізнесу, тому додавати його до списку не варто. Категорії «сильні та слабкі сторони» належать до факторів, що визначаються внутрішнім станом справ у компанії. Категорії «можливості та загрози» є зовнішніми факторами, які необхідно враховувати при розробці наступного бізнес-плану.

Сильні сторони та можливості відображають позитивні сторони на цьому етапі розвитку компанії. Це елементи, які сприяють досягненню поставлених бізнес-цілей.

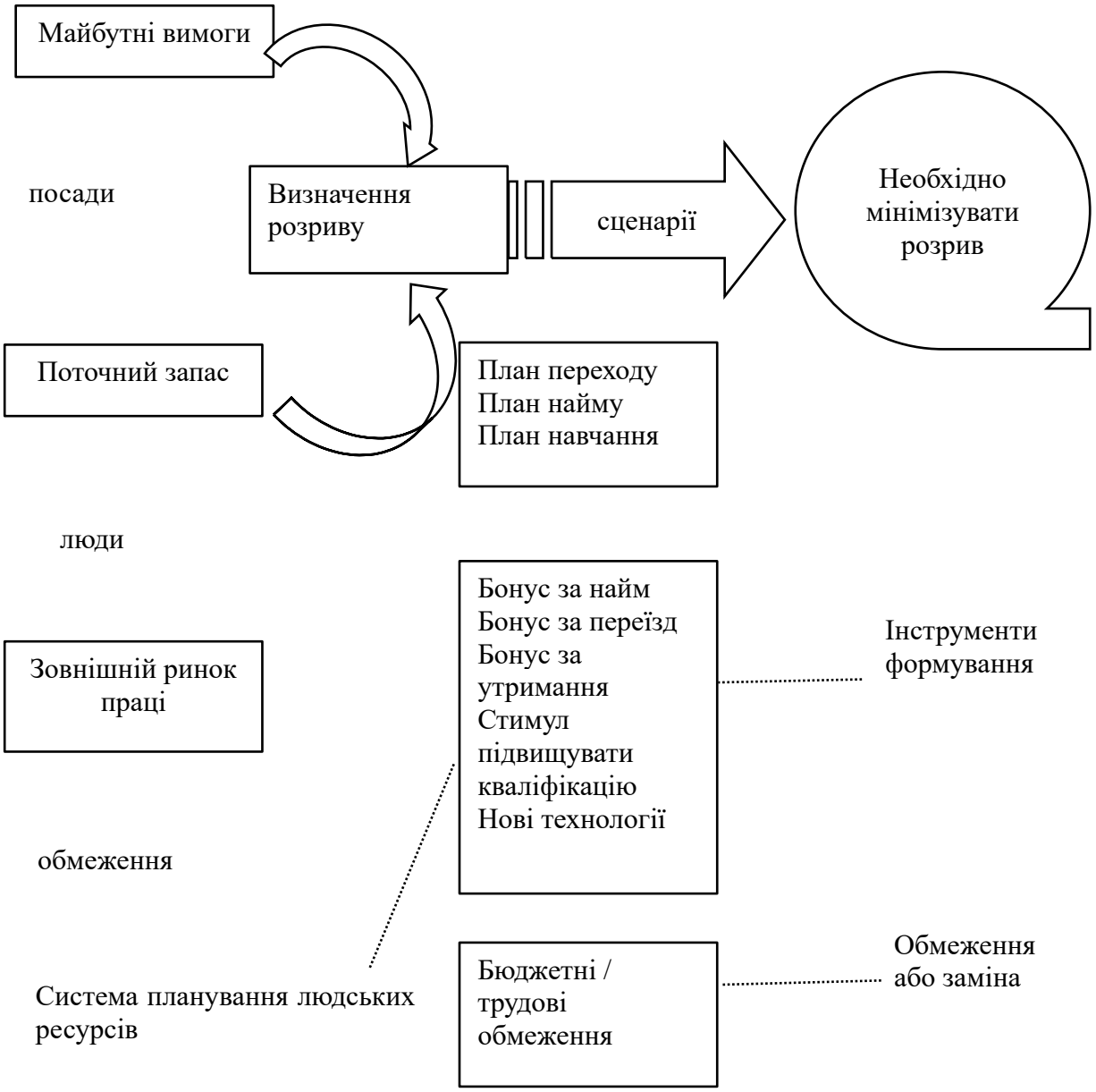

Рисунок 1.2 – Стратегія планування людських ресурсів

Слабкі сторони та загрози – це негативні сторони, які заважають розвитку компанії. Збір усіх даних дозволяє зрозуміти, як мінімізувати шкоду від негативних сторін. В ідеалі після проведення SWOT-аналізу керівництво має модернізувати бізнес-стратегію, щоб перетворити негативні фактори на нові точки зростання. Нижче ми розглянемо конкретні приклади того, як це реалізувати.

Приклад матриці SWOT-аналізу подано в таблиці 1.1.

Коли і навіщо проводити SWOT аналіз? SWOT-аналіз відіграє важливу роль для будь-якої компанії, незалежно від галузі та стану конкурентного середовища, існують три ключові причини, які стимулюють проведення такого аналізу. Перша причина – потреба у визначенні часу для оцінки стану бізнесу, оскільки всі підприємства мають ризик втрати розуміння своєї цільової аудиторії.

Удосконалення бізнес-процесів чи розширення асортименту продуктів може виявитися марним, якщо продукт застарів, а нові конкуренти запропонували більш ефективний спосіб взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.1 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (S) До переліку сильних сторін компанії необхідно віднести конкурентні переваги за якістю продукту, маркетинговою політикою, станом галузі та ін. Наприклад, для кафе, розташованого в мегаполісі поруч з бізнес-центром. , пункт «широкий асортимент здорових страв» буде сильною стороною, за умови, що по сусідству знаходяться лише звичайні ресторани та фаст-фуди. І навпаки, для звичайного кафе, розташованого в торговому центрі на фудкорті, пункт «велика цільова аудиторія» не буде сильною стороною, оскільки відвідувачі фудкорту однаково можуть вибрати будь-яке кафе або ресторан.	*Слабкі сторони (W)* До списку слабких сторін компанії слід додати фактори, що перешкоджають зростанню прибутку. Водночас потрібно вміти розрізняти слабкі місця та загрози. Слабкі сторони безпосередньо залежать від дій компанії. Наприклад, непопулярність офіційних каналів у соціальних мережах є слабкою стороною, якщо компанія орієнтована на онлайн-продажі. І, навпаки, для офлайн-кафе поява відомого фастфуду в будівлі навпроти є загрозою. Тобто слабкі сторони безпосередньо залежать від діяльності підприємства міста і, гіпотетично, можуть бути усунені шляхом зміни продуктової лінійки, покращення сервісу, оптимізації маркетингової стратегії.
Можливості (O) Категорія «Можливості» повинна включати всі аспекти, пов'язані з розвитком ринку або діями конкурентів. Тобто це явища, на які компанія не може напряму вплинути, але від яких вона може отримати вигоду, якщо впровадить певні дії в коротко- та середньостроковій перспективі. Наприклад, поява нової технології, яка дозволяє знизити собівартість продукту, є чудовою можливістю збільшити прибуток після інвестицій у нове обладнання. Просування здорового харчування є чудовою можливістю для магазину фермерських продуктів, якщо ви збільшите свої маркетингові витрати.	*Загрози (T)* Загрози – це все, що залежить від думки цільової аудиторії або від дій клієнтів. Обставини, які неминуче виникають поза волею чи діями керівництва компанії. Зміна моди, зростання конкуренції, економічна криза, залежність від імпорту, сезонні коливання попиту та поява товарів-замінників є прикладами загроз. Розуміння загроз дає зрозуміти, як вести бізнес, щоб зберегти максимальну клієнтську базу.

Проведення SWOT-аналізу з регулярністю, щорічно або навіть частіше, допомагає адаптуватися до змін у галузі та ефективно оцінювати ситуацію. Друга причина полягає в тому, що SWOT-аналіз дозволяє підбити підсумки роботи за певний період, що допомагає всім зацікавленим сторонам отримати однакове розуміння ситуації, включаючи інвесторів, які можуть не мати повної внутрішньої інформації. Нарешті, SWOT-аналіз є незамінним інструментом для оцінки ризиків перед впровадженням серйозних змін у бізнес-моделі, допомагаючи прийняти обґрунтоване рішення про доцільність запланованих дій.

Існує багато видів та методів стратегічного планування людських ресурсів в менеджменті персоналу, наведемо основні з них.

Прогнозування потреб у робочій силі. Стратегічний план організації та суміжний бізнес-план містять вказівки щодо кількості та типу працівників, яких потребує організація протягом періоду планування. Розширення, скорочення, нові продукти чи послуги, впровадження нових технологій, вихід на ринок нових конкурентів, економічні умови, вихід працівників на пенсію, плинність робочої сили

тощо слід враховувати під час прогнозування потреб у робочій силі. Прогнозування – це процес використання як історичних даних, так і прогнозованих сценаріїв для визначення потреб у робочій силі протягом визначеного періоду планування. Нижче наведено кількох методів прогнозування, які часто використовуються.

Аналіз тенденцій включає вивчення історичних організаційних рівнів зайнятості для прогнозування майбутніх рівнів зайнятості. Наприклад: якщо в середньому рівень зайнятості в організації зростає на 5 % на рік, було б логічно спрогнозувати збільшення на 5 % на наступний період планування. Точнішим прогнозом із використанням цього методу може бути оцінка тенденцій в окремих відділах або інших підрозділах організації, а потім узагальнення збільшення (або, потенційно, зменшення) на рівні організації. Це забезпечує більшу точність не лише кількості працівників, але й типів необхідних працівників.

Аналіз тенденцій припускає, що історія повториться. У сьогоднішній більш нестабільний час це може бути не так. Проте аналіз трендів надає деякі дані, на основі яких можна зробити остаточний прогноз.

Аналіз співвідношення – це техніка прогнозування, яка припускає встановлений зв'язок між однією змінною та іншою, який дозволяє передбачити потреби в робочій силі. Якщо припустити, що продуктивність не зростатиме, організація може передбачити загальну потребу в робочій силі на основі прогнозованого загального обсягу продажів або загальної продуктивності. Наприклад: якщо історично на кожні 100 000 одиниць виробленого продукту потрібно п'ять працівників, прогнозоване збільшення на 1 000 000 одиниць на рік потребуватиме додаткових 50 працівників.

Організації часто мають стандартні штатні таблиці, які можна використовувати для аналізу співвідношення. Наприклад, мережа ресторанів знала б, скільки серверів, кухарів, менеджерів і так далі потрібно для персоналу ресторану. Виходячи з прогнозованого збільшення кількості ресторанів, можна спрогнозувати збільшення потреб у робочій силі.

Аналіз товарообігу – насправді тип аналізу трендів – надає додаткові дані для прогнозів. Середні показники плинності кадрів показують кількість нових працівників, необхідних лише для збереження поточного рівня зайнятості. Очевидно, що на плинність впливає багато факторів зовнішнього середовища, особливо рівень безробіття, тому при використанні цих даних для прогнозування необхідно враховувати інші змінні.

Техніка номінальної групи – це метод групового прогнозування та прийняття рішень, який вимагає від кожного члена групи зробити незалежний прогноз перед обговоренням будь-яких прогнозів. Члени групи збираються і самостійно розробляють прогноз. Перед обговоренням будь-якого з прогнозів кожен член повинен представити свій прогноз. Після того, як усі презентації зроблені та розглянуто уточнюючі запитання, група працює над остаточним прогнозом.

Техніка Дельфі (Delphi) – це ще один метод групового прогнозування, у якому експерти самостійно розробляють прогнози, якими діляться один з одним, але в цьому підході експерти ніколи фактично не зустрічаються. Кожен із учасників уточнює свої прогнози, доки не буде досягнуто груповий консенсус.

Групове мислення. Методи номінальної групи та Дельфі використовуються, щоб уникнути явища, відомого як групове мислення.

Групове мислення виникає, коли члени групи, в інтересах розвитку групової згуртованості, досягають консенсусу без повного розгляду того, що може бути розбіжним прогнозом.

Управлінський суд. Менеджерам і керівникам пропонується, спираючись на їхній досвід і знання, розробляти прогнози.

Прогнози, як і бюджети, можуть являти собою загальну оцінку верхнього рівня або сукупність оцінок кількох відділів знизу вгору. Прогнози найвищого рівня забезпечують загальний індикатор необхідних рівнів зайнятості, але не вказують, куди цих працівників слід розподілити в організації.

Прогнози «знизу вгору», надані керівниками різних відділів, дають краще уявлення про розподіл робочої сили та типи працівників, які потрібні. Однак висхідні прогнози мають тенденцію переоцінювати потреби в робочій силі, оскільки кожен керівник намагається збільшити штат.

Статистичні прогнози. Різні статистичні процедури, включаючи регресійний аналіз, можна використовувати для розробки прогнозів на основі сценаріїв або теоретизованих зв'язків між змінними.

Комп'ютерне моделювання. Багато організацій використовують складне програмне забезпечення для прогнозування. Це дозволяє організаціям оцінювати потреби в робочій силі за різними сценаріями.

Об'єднання методів. Зрештою, жоден метод прогнозування навряд чи буде завжди точним. Більшість організацій використовують кілька методів для розробки різних прогнозів. Зрештою, ймовірно, саме керівник вищого рівня, використовуючи інтуїцію, засновану на накопичених знаннях і багаторічному досвіді, робить остаточне визначення найбільш ймовірного прогнозу.

Визначення внутрішнього та зовнішнього забезпечення працівників. Необхідно визначити не тільки попит на працівників, але й планування робочої сили має включати аналіз потенційної пропозиції. Необхідно спрогнозувати пропозицію кандидатів на робочі місця всередині організації та пропозицію поза організацією на відповідному ринку праці. Методи внутрішнього та зовнішнього прогнозування пропозиції обговорюються в наступному розділі.

Внутрішнє постачання. Внутрішню кількість кандидатів можна визначити за допомогою ряду методів, таких як графіки заміни, плани наступності, інформаційні системи управління людськими ресурсами та оцінки відділів.

Наведемо короткий опис кожного з цих методів та занесемо їх у таблицю 1.2.

Щодо зовнішнього постачання робочої сили, існує велика кількість інформації, яка допомагає прогнозувати цю ситуацію. Державні та місцеві агентства з економічного розвитку та праці зазвичай мають дані про доступність робочої сили. Наприклад, Департамент праці регулярно публікує річні прогнози стану робочої сили за професіями, а Бюро статистики праці надає різноманітну інформацію про робочу силу, яка доступна онлайн. Крім того, різноманітні професійні організації регулярно проводять аналізи наявності робочої сили у відповідних галузях.

На доступність зовнішніх кандидатів впливають:

– економічні умови;
– рівень безробіття;
– рівень випускників коледжів і середніх шкіл на відповідному ринку праці;

– чиста міграція в зону або з неї;
– відносний рівень кваліфікації потенційних кандидатів на ринку праці;
– конкуренція за робочу силу на ринку праці;
– зміни у вимогах до кваліфікації для потенційних вакансій організації.

Таблиця 1.2 – Методи визначення кількості персоналу підприємства.

Схеми заміни	Графіки заміщення – це ручні або автоматизовані записи, які вказують на те, які працівники наразі готові до просування на певну посаду. Якщо прогнозуються потреби для певної роботи, графіки заміни надають дані, за допомогою яких можна визначити кількість внутрішніх кандидатів для заповнення вакантних місць
Планування спадкоємності	Концепція планування спадкоємності схожа на схему заміни, за винятком іншої часової перспективи. Планування наступності – це процес визначення кандидатів на майбутні вакансії. Це довгостроковий план підготовки кандидатів на посади. Традиційно планування спадкоємності призначалося лише для посад високого рівня. Однак через зростання важливості людського капіталу в багатьох організаціях розробляються плани наступності для впорядкованої заміни працівників нижчого рівня
Інформаційні системи управління людськими ресурсами	Багато інформаційних систем управління персоналом часто містять дані про кваліфікацію або навички поточних працівників. Після прогнозу попиту на робочу силу можна запитати базу даних щодо пропозиції потенційних внутрішніх кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією або навичками
Відомчі кошториси	Організації не стоять на місці. Більшість організацій та їхні складові відділи відчувають постійні потоки співробітників як туди, так і з них. Аналіз цього руху дає цінну інформацію для прогнозування внутрішньої пропозиції

Проблеми планування людських ресурсів.

Існують певні проблеми довгострокового планування людських ресурсів підприємства, опишемо деякі з них:

1. Точність прогнозування: планування людських ресурсів передбачає прогнозування попиту та пропозиції людських ресурсів. При цьому ефективність планування залежить від точності прогнозів. Якщо прогноз неправильний, планування буде несправним. Неточність залежить від того, коли відомчі прогнози просто готуються без критичного перегляду.

2. Криза ідентичності: багато людських ресурсів організації не займаються всім процесом планування людських ресурсів. Через це взагалі виникає криза ідентичності. Планування буде ефективним, доки у фахівця не буде розвинене сильне відчуття мети.

3. Підтримка вищого керівництва: Планування кадрів вимагає повної та відданої підтримки вищого керівництва. За відсутності такої підтримки та відданості було б неможливо забезпечити необхідні ресурси, співпрацю та підтримку для успішного планування людських ресурсів.

4. Опір з боку працівників: працівники та профспілки чинять опір плануванню робочої сили. Вважається, що таке планування збільшує їхнє загальне робоче навантаження та регулює їх за допомогою переговорів щодо продуктивності. Вони також вважають, що це призведе до широкого безробіття, особливо серед некваліфікованих працівників.

5. Недостатні початкові зусилля: Успішне планування кадрів процвітає повільно й поступово. Іноді складні технології насильно впроваджуються лише тому, що їх перейняли конкуренти. Це може бути неможливим, якщо не відповідати потребам і середовищу конкретних підприємств.

6. Система управління інформацією: Ефективність планування залежить від надійності інформаційної системи. У більшості індійських галузей індустрії HR-інформаційна система ще не повністю розроблена. За відсутності надійних даних було б неможливо мати ефективне планування.

7. Невизначеності: Ризиковано залежати від загальних оцінок робочої сили в умовах швидких змін у навколишньому середовищі. Прогули, плинність кадрів, сезонна зайнятість, технологічні зміни та ринкові умови є факторами основної невизначеності, які слугують обмеженнями для планування робочої сили. Хоча під час підготовки плану на ці фактори робляться знижки, але ці фактори не можна правильно оцінити.

8. Дорогий і трудомісткий: кадрове планування є дорогим і трудомістким процесом.

9. Роботодавці можуть чинити опір плануванню робочої сили, вважаючи, що це збільшує вартість робочої сили.

10. Координація з іншими управлінськими функціями: існує загальна тенденція планувальників кадрів залишатися осторонь від інших операційних менеджерів і бути повністю поглиненими власним світом. Щоб бути ефективним, планування влади людини має бути інтегровано з іншими функціями управління.

11. Незбалансований підхід: багато експертів з людських ресурсів надають більше значення кількісним аспектам робочої сили, щоб забезпечити достатній потік людей в організацію та з неї.

1.3. Мотивація та стимулювання персоналу

Розширення сфери послуг та зростання конкуренції на підприємстві вимагають пошуку нових та якісних конкурентних переваг. Сучасні роботодавці все частіше стикаються з ситуацією, коли працівники вибирають місце роботи не лише з огляду на заробітну плату, але й на основі того, наскільки це місце може задовольнити їхні емоційні потреби, такі як повага, визнання, статус, комфорт тощо.

У сучасних умовах недостатньо пропонувати працівникам лише високу заробітну плату та матеріальні стимули. Створення ефективної системи

стимулювання персоналу набуває особливого значення в умовах постійної конкуренції.

Для розуміння сутності поняття «мотивація» необхідно розглянути основні категорії, що впливають на поведінку людей у процесі трудової діяльності.

Потреби – це необхідні аспекти, які виникають і супроводжують людину протягом її життя, спільні для всіх, але водночас індивідуальні для кожної особи. Велика роль потреб полягає у їхньому здатні до спонукання до дій. Походження потреб має складний характер, заснований на двох ключових причинах. Перша – це фізіологічна потреба людини у певних умовах та засобах для існування. Друга – результат соціального існування [7].

Комплексний аналіз потреб в управлінні персоналом передбачає *поділ потреб на такі категорії:*

1. Забезпечення комфортних умов праці, таких як адекватна температура, чистота, зручне робоче місце. Забезпечення перерв для відпочинку та харчування.
2. Гарантія фізичної безпеки на робочому місці, захист від нещасних випадків. Забезпечення стабільності зайнятості, соціальних гарантій, страхування.
3. Налагодження позитивних міжособистісних відносин у колективі. Підтримка корпоративної культури, заходи для зміцнення командного духу.
4. Визнання досягнень працівників, надання зворотного зв’язку. Підтримка ініціативності та самовираження, заохочення професійного розвитку.
5. Надання можливостей для професійного зростання, навчання, розвитку компетенцій. Підтримка творчих ініціатив, новаторства, інноваційної діяльності.
6. Чітке визначення кар’єрних шляхів та перспектив зростання в компанії. Проведення тренінгів, семінарів, програм наставництва.
7. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, премій, бонусів. Надання соціальних пакетів, додаткових матеріальних заохочень.
8. Забезпечення психологічної підтримки, проведення коучингів, менторських програм. Створення атмосфери довіри, відкритого спілкування, підтримки з боку керівництва.

Комплексний підхід до аналізу потреб персоналу дозволяє не лише підвищити задоволеність працівників, але й підвищити їхню мотивацію, продуктивність та лояльність до компанії.

Потреби можна класифікувати за кількісною визначеністю та можливостями їхнього задоволення. Вони діляться на абсолютні, реальні, платоспроможні та задоволені. Абсолютні потреби – це просто бажання володіти певними товарами або послугами. Реальні потреби формуються в межах існуючого рівня виробництва. Платоспроможні потреби визначаються здатністю споживачів купувати товари або послуги. Задоволені потреби – це ті, які вже задовольняються доступними ресурсами та послугами. Між різними типами потреб існує тісний взаємозв’язок. Наприклад, абсолютні потреби можуть стати реальними завдяки прогресу в науково-технічному розвитку та зростанню виробничих можливостей. Реальні потреби, що виникають внаслідок участі людей у суспільному виробництві та розподілі суспільного продукту, стають платоспроможним попитом, який згодом задовольняється на ринку товарів та послуг [7].

Потреби, що виникають у свідомості людини, можуть перетворюватися на інтереси або мотиви, які спонукають її до досягнення певних цілей. Однак, люди з однаковими потребами можуть мати різні мотиви та виконувати різні дії. Також, однакові дії можуть бути викликані різними мотивами. Потреби суспільства спонукають людей до дій і формують відповідні інтереси, які можуть бути суспільними, колективними або особистими. Задоволення індивідуальних потреб та інтересів є ключовою умовою для отримання прибутку підприємствами та для зростання національного доходу.

Крім термінів «мотив» і «інтерес», часто використовується поняття «стимул».

Стимул – це засіб або сукупність засобів, що використовуються для мотивування працівників до підвищення продуктивності праці, досягнення встановлених цілей, підвищення якості виконання завдань та збереження лояльності до організації. Стимули можуть бути матеріальними, нематеріальними, зовнішніми чи внутрішніми.

Мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів, які підштовхують людину до дій, формують її поведінку та спрямованість на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Мотивація включає всі мотиви, які впливають на поведінку людини.

Важливим аспектом є розгляд співвідношення між «внутрішньою» та «зовнішньою» мотивацією. Ця проблема полягає в тому, що дії людини залежать як від мотивів, що виникають у її внутрішньому світі, так і від мотивів, що виникають у взаємодії з оточуючим середовищем та зовнішніми факторами [7].

Серед характерних видів зовнішньої мотивації можна виділити стимулювання відповідно до діючих на підприємстві преміальних умов, правил внутрішнього трудового розпорядку, а також наказів та розпоряджень керівництва. Але на практиці часто складно відрізнити вплив виключно внутрішніх чи зовнішніх мотивів. У деяких випадках дії людини можуть бути визначені головним чином внутрішньою мотивацією, у інших – переважно зовнішньою. Також існує можливість, коли спонукальні дії формуються одночасно за участю обох систем мотивації. Відсутність чіткого розмежування між внутрішньою та зовнішньою мотивацією не зменшує, а, навпаки, підкреслює важливість їх аналізу в практиці управління.

Один з найперших методів мотивації, який застосовується на практиці, відомий як метод «батога і пряника». У цій концепції «батіг» символізує страх, голод і фізичні покарання, тоді як «пряник» – це матеріальні чи інші винагороди. Значний вклад у розвиток теорії та практики мотивації зробили такі вчені, як Фредерік Тейлор, Френк і Ліліан Гілберт, Харолд Емерсон, Мері Паркер Фоллет, Олдін Шелдон, Анрі Файоль та Елтон Мейо. Українські дослідники також вивчали теорію мотивації. Михайло Волинський наголошував на важливості покращення фізичних, моральних та інтелектуальних умов життя людини. Михайло Туган-Барановський був одним із перших, хто систематизував потреби, розділивши їх на п’ять категорій: фізіологічні потреби; статеві потреби; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні потреби; потреби практичного характеру.

Розвиток теорії мотивації в управлінні персоналом пройшов через кілька ключових етапів, кожен з яких внесли свій внесок видатні дослідники і мислителі.

Нижче наведено чотири основні етапи розвитку теорії мотивації з відповідними персоналіями:

1) ранні теорії мотивації;
2) теорії процесів мотивації;
3) теорії змісту мотивації;
4) сучасні інтегративні теорії мотивації.

У *ранніх теоріях мотивації* акцент робився на біологічні і фізіологічні потреби людини. Найбільш відомим представником цього етапу є Абрахам Маслоу, який запропонував свою ієрархію потреб. Маслоу (1943) розробив піраміду, де потреби розташовані від базових фізіологічних до найвищих, самореалізації: фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря), потреби у безпеці (захист, стабільність), соціальні потреби (любов, приналежність), потреби у повазі (визнання, самоповага) та потреби у самореалізації (особистісний ріст, розвиток).

Наступний етап розвитку теорії мотивації зосереджувався на *процесах, які впливають на мотивацію.* Видатним представником цього етапу є Віктор Врум і його теорія очікувань. Віктор Врум (1964) запропонував теорію, згідно з якою мотивація залежить від трьох чинників: очікування (переконання в тому, що певні зусилля приведуть до бажаного результату), інструментальність (віра в те, що досягнення результату приведе до отримання винагороди) та валентність (цінність, яку працівник придає винагороді).

Ще один етап зосереджується *на змісті потреб, які мотивують працівників*. Важливими представниками цього етапу є Фредерік Герцберг з його теорією двох факторів і Девід Макклелланд з теорією потреб. Фредерік Герцберг (1959) розділив фактори мотивації на гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, безпека – вони не мотивують, але їх відсутність демотивує) та мотивуючі фактори (визнання, досягнення, можливості для розвитку – вони сприяють високій мотивації). Девід Макклелланд (1961) виділив три основні потреби, які впливають на мотивацію: потреба в досягненнях (орієнтація на високі стандарти), потреба у владі (прагнення впливати на інших) та потреба у приналежності (бажання бути частиною групи).

Останні етапи розвитку теорії мотивації включають інтеграцію попередніх теорій та врахування нових аспектів, таких як *індивідуальні відмінності та контекстуальні фактори*. Одним із впливових представників цього етапу є Едвард Десі та Річард Райан з їх теорією самовизначення. Едвард Десі і Річард Райан (1985) розробили теорію, яка акцентує увагу на внутрішній та зовнішній мотивації. Вони виділили три основні потреби, що впливають на самовизначення і мотивацію: автономія (потреба в контролі над своїм життям і рішеннями), компетентність (потреба у вмінні та ефективності в діяльності) та соціальна взаємодія (потреба в позитивних соціальних відносинах).

Абрахам Маслоу розробив свою теорію мотивації, відому як *ієрархія потреб*, яка передбачає, що людина має ряд потреб, які впливають на її поведінку і мотивацію. Представлено на рисунку 1.3. Ці потреби розташовані у вигляді піраміди, де кожен наступний рівень стає актуальним після задоволення попереднього. На нижньому рівні піраміди знаходяться фізіологічні потреби, що є базовими і життєво необхідними для виживання, такими як їжа, вода, повітря, сон. Після задоволення фізіологічних потреб людина переходить до потреб у безпеці, які включають захист

від фізичних та емоційних загроз, стабільність, впевненість у завтрашньому дні, безпеку житла, роботи і здоров'я.

Наступний рівень становлять соціальні потреби людини у приналежності, любові, дружбі та спілкуванні. Людина прагне до соціальних взаємодій, відчуття приналежності до групи, сім'ї або спільноти, а також до отримання підтримки та визнання від інших людей.

Після цього виникають потреби у повазі, які поділяються на зовнішню і внутрішню повагу. Зовнішня повага включає визнання, статус, престиж, увагу, а внутрішня – це самооцінка, впевненість у собі, самоповага. Людина прагне до досягнення успіху, визнання своїх заслуг і компетентності.

На верхівці піраміди знаходяться потреби у самореалізації, які передбачають прагнення до особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу, творчості, самовдосконалення, духовного зростання та досягнення своїх внутрішніх цілей. Ці потреби стають актуальними, коли всі інші рівні задоволені, і людина прагне досягти максимального розвитку своїх здібностей і талантів.

Потреби безпеки та самовираження є ключовими складовими в ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Вони займають важливе місце в мотиваційній структурі людини, визначаючи її поведінку та прагнення. Потреби безпеки є другим рівнем у піраміді Маслоу, одразу після фізіологічних потреб. Ці потреби включають прагнення до захищеності та стабільності в житті людини. Вони поділяються на кілька категорій: фізична безпека, економічна безпека, соціальна безпека та психологічна безпека. Фізична безпека означає захист від фізичних небезпек, таких як насильство, травми, нещасні випадки, природні катастрофи. Люди прагнуть до наявності безпечного житла, роботи та навколишнього середовища. Економічна безпека включає стабільну роботу, постійний дохід, страхування та заощадження. Люди хочуть бути впевненими у своїй здатності задовольнити основні фізіологічні потреби у майбутньому. Соціальна безпека забезпечує стабільні соціальні зв'язки та підтримку, відчуття належності до групи чи спільноти.

Потреби самовираження знаходяться на верхівці піраміди Маслоу і передбачають прагнення до особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу, творчості, самовдосконалення, духовного зростання та досягнення внутрішніх цілей. Вони стають актуальними, коли всі інші рівні задоволені, і людина прагне досягти максимального розвитку своїх здібностей і талантів.

Самовираження включає реалізацію власних можливостей, досягнення високих цілей, творчість, інноваційність, незалежність у мисленні та діях. Воно передбачає не лише професійний, але й особистісний ріст, самопізнання та саморозвиток. Ці потреби можуть проявлятися у різних формах, включаючи мистецтво, науку, освіту, філософію, духовні практики. Задоволення потреб самовираження приносить глибоке почуття задоволення і щастя, сприяє відчуттю повноти життя.

Таким чином, потреби безпеки забезпечують стабільність і впевненість у завтрашньому дні, тоді як потреби самовираження спрямовані на досягнення вищого рівня особистісного розвитку та реалізації внутрішнього потенціалу людини.

Абрахам Маслоу та Фредерік Герцберг розробили теорії, які описують різні аспекти мотивації і задоволення потреб людини на роботі. Поєднання їхніх підходів може дати комплексне уявлення про мотивацію працівників. Маслоу запропонував

ієрархію потреб, яка складається з п’яти рівнів (рисунок 1.3). На нижньому рівні знаходяться фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон і безпека, які є базовими для виживання. Після їх задоволення наступним рівнем є потреби в безпеці, що включає захист від фізичних і економічних загроз, стабільність і впевненість у майбутньому. Далі йдуть соціальні потреби, такі як приналежність, любов і дружба, які сприяють формуванню соціальних зв’язків і підтримки. На четвертому рівні розташовані потреби в повазі, що включають самооцінку, визнання і статус. І нарешті, на вершині піраміди перебувають потреби самовираження, які пов’язані з реалізацією особистого потенціалу, творчістю та досягненням внутрішніх цілей.

Рисунок 1.3 - Ієрархія потреб за Маслоу [9]

Герцберг, у свою чергу, розробив *теорію двох факторів*, яка розрізняє мотивуючі фактори і гігієнічні фактори. Мотивуючі фактори, такі як досягнення, визнання і можливості для розвитку, безпосередньо впливають на задоволення і мотивацію працівників, стимулюючи їх до досягнення високих результатів. Гігієнічні фактори, включаючи умови праці, заробітну плату і політику компанії, не мотивують, але їх відсутність може призвести до незадоволення і стресу.

Поєднання теорій Маслоу і Герцберга дозволяє краще зрозуміти мотиваційні процеси. Фізіологічні потреби Маслоу і гігієнічні фактори Герцберга мають спільне значення в забезпеченні базового рівня комфорту на роботі. Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата і умови праці, відповідають фізіологічним і базовим потребам безпеки, що є необхідними для запобігання незадоволенню. Потреби безпеки Маслоу також можна пов’язати з гігієнічними факторами Герцберга, оскільки фінансова і соціальна стабільність є важливими для зниження стресу і забезпечення впевненості в завтрашньому дні.

Соціальні потреби Маслоу і мотивуючі фактори Герцберга перекриваються в аспекті важливості соціальних зв’язків і підтримки для мотивації. Потреби в приналежності і взаємодії з іншими можуть бути задоволені через можливості для

розвитку і визнання, що є частиною мотивуючих факторів. Потреби в повазі та самовираження у Маслоу відповідають мотивуючим факторам Герцберга, оскільки визнання, статус і можливості для реалізації потенціалу безпосередньо впливають на високий рівень мотивації і задоволення від роботи.

Таким чином, теорії Маслоу та Герцберга доповнюють одна одну, забезпечуючи більш повне розуміння мотиваційних процесів. Задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб, а також покращення умов праці, є критично важливими для запобігання незадоволенню, тоді як мотивуючі фактори сприяють досягненню високої мотивації, творчості та самореалізації.

Менеджер має зосередити зусилля на впровадженні факторів, які справді мотивують.

Теорія потреб Девіда Макклелланда є важливим елементом у розумінні мотивації людини і була розроблена на основі ідей психологічного аналізу потреб. Макклелланд виділяє три основні потреби, які впливають на мотивацію людей у різних контекстах, зокрема в управлінні та на роботі.

По-перше, це потреба в досягненнях, яка характеризується прагненням до високих стандартів і амбіційних цілей. Люди з високою потребою в досягненнях зазвичай орієнтовані на результати, хочуть постійно удосконалювати свої навички і домагатися успіху в складних завданнях. Вони шукають ситуації, де є можливість оцінити свої досягнення і отримати чіткі результати від своєї роботи.

По-друге, це потреба в владі, яка включає прагнення впливати на інших і контролювати ситуацію. Люди з сильною потребою в владі зазвичай прагнуть до лідерства, хочуть мати вплив на прийняття рішень і керувати іншими. Вони можуть бути мотивовані можливістю впливати на рішення і результати, а також отримувати визнання за свої керівні здібності.

По-третє, це потреба в приналежності, яка пов’язана з бажанням бути частиною соціальної групи, підтримувати тісні стосунки з іншими і відчувати себе визнаним і прийнятим. Люди з високою потребою в приналежності часто шукають соціальної підтримки і позитивних стосунків у колективі, прагнуть до комфортного і дружнього середовища, де вони можуть встановлювати і підтримувати близькі стосунки з колегами та керівниками.

Макклелланд вважав, що ці потреби формуються через соціальний досвід і навчання, а не є вродженими. Люди можуть мати різний рівень кожної з цих потреб, і це може змінюватися в залежності від їхнього соціального контексту і особистого досвіду. Розуміння цих потреб допомагає менеджерам і організаціям краще мотивувати своїх співробітників, адаптуючи управлінські стратегії до індивідуальних прагнень кожної людини. Наприклад, працівники з високою потребою в досягненнях можуть бути мотивовані складними проєктами і можливістю показати свої результати, тоді як ті, хто має високі потреби в приналежності, можуть бути більше мотивовані через позитивну соціальну підтримку і командну роботу.

Працівникам з високою потребою співучасті важливо мати посади та виконувати роботу, яка дозволяє постійно взаємодіяти з іншими людьми. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень цієї потреби у підлеглих і, у разі високого рівня, створювати умови для задоволення цієї потреби.

Потреба влади, відзначена Мак-Клелландом, є однією з основних потреб, яка впливає на поведінку людини в організаційному середовищі.

Особи з високим рівнем мотивації влади можуть поділитися на дві групи: ті, хто прагне влади для особистих цілей, необмеженого контролю над іншими, і ті, хто прагне влади для вирішення групових завдань та досягнення колективних цілей.

Важливою особливістю теорії Мак-Клелланда є відсутність ієрархічного підпорядкування між потребами досягнення, співучасті та влади. Замість цього він підкреслює взаємний вплив цих потреб на поведінку людини. Наприклад, якщо керівник відчуває високий рівень потреби влади, то для успішного управління бажано, щоб його потреба в співучасті була менш вираженою.

Таким чином, розуміння особливостей різних теорій мотивації дозволяє менеджерам краще зрозуміти поведінку своїх працівників і використовувати ці знання для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

Поводження особи в конкретних ситуаціях зазвичай пов'язане з оцінкою кількох альтернативних можливостей. Вибір певної опції визначатиме, яким чином вона буде діяти і які результати досягне. Наявність вираженої потреби не завжди є єдиною умовою мотивації людини. Важливо, щоб особа вірив, що вибраний тип поведінки дійсно призведе до бажаної мети.

Теорія очікувань, розроблена в 30-х роках, пов'язана з працями К. Левіна, проте основним автором концепції очікувань щодо поведінки особи та її мотивації є В. Врум. Згідно з цією теорією, не лише потреба, але й обраний тип поведінки є ключовими умовами мотивації особи для досягнення мети. Теорія ґрунтується на тому, що поведінка працівників визначається наступними чинниками:

– поведінкою керівника, який, за певних обставин, стимулює роботу працівника;

– впевненістю працівника, що він отримає відповідну винагороду;

– очікуванням працівника і керівника, що у випадку поліпшення якості роботи працівнику буде надана певна винагорода;

– порівнянням працівником розміру винагороди з сумою, необхідною для задоволення його потреб [10].

Отже, керівництво повинно враховувати індивідуальні очікування працівників при встановленні системи винагороди та заохочення, забезпечуючи стимули, які задовольняють їхні потреби і мотивують до досягнення бажаних результатів.

Теорія очікувань відкриває нові можливості для менеджерів у плануванні та забезпеченні мотивації своїх підлеглих. Вона наголошує на індивідуальних очікуваннях працівників і необхідності врахування цих очікувань при розробці системи винагород та заохочення. Однак для досягнення успіху ця теорія вимагає від керівництва ретельного вивчення і розуміння потреб та очікувань своїх працівників, а також постійного порівняння запланованих винагород з їхніми фактичними очікуваннями. Тільки такий підхід може забезпечити ефективну мотивацію персоналу та досягнення цілей підприємства [8].

Всесвітнім бажанням людей завжди було прагнення до свободи і справедливості. Маючи на увазі справедливу оцінку своїх вчинків, ми відчуваємо себе повноцінними членами суспільства. Справедливість для нас означає рівність, об'єктивне ставлення до результатів нашої праці та відсутність будь-якої форми

дискримінації. Якщо ми відчуваємо, що нас трактують так само, як і інших, оцінюють за одні й ті ж критеріями, то ми вважаємо таке ставлення справедливим і це приносить нам задоволення. Але якщо нам здається, що наша рівність порушена, інші отримують невідповідну винагороду, ми відчуваємо себе ображеними, що може призвести до невдоволення та зниження продуктивності. Вплив справедливості і рівності на наше співробітництво з організацією досліджується в рамках процесуальних теорій мотивації, таких як *теорія справедливості*.

Засновником цієї теорії є С. Адамс, який на підставі досліджень, проведених у компанії «Дженерал Електрик», сформулював основні положення цієї концепції.

Управлінська практика вважає, що нерівність стимулює покращення результатів, а рівність демотивує, проте ця думка не має достатнього підтвердження. Справжня рівність не передбачає рівний розподіл винагороди без урахування внеску у результати роботи. Рівність означає однакову винагороду за однаковий внесок. Рівність є негативною лише у випадку низького загального рівня результативності; при високому рівні результативності вона стає важливим стимулом для праці.

Працівник може вирішити зменшити свої працезатрати, що може призвести до погіршення якості та інтенсивності його роботи.

Мотивація праці сприяє формуванню ініціативних, амбітних працівників, орієнтованих на досягнення максимальних результатів і готових до творчої інноваційної діяльності.

Основними завданнями мотивації на підприємстві є:

1. Забезпечення високих результатів роботи шляхом стимулювання працівників до досягнення високих стандартів і виконання своїх обов’язків ефективніше. Це може бути досягнуто через встановлення чітких цілей, надання зворотного зв’язку та створення умов для підвищення кваліфікації.

2. Визнання і задоволення різноманітних потреб працівників, таких як фінансові потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самовираженні. Це допомагає створити позитивний робочий клімат і зменшити рівень стресу та невдоволення.

3. Створення умов, які привертають висококваліфікованих працівників і забезпечують їхню лояльність до компанії. Це включає в себе пропозицію конкурентоспроможної заробітної плати, можливості для кар’єрного зростання, навчання і розвитку, а також забезпечення позитивного робочого середовища.

4. Сприяння ефективній командній роботі та взаємодії між співробітниками. Це може включати в себе організацію командних заходів, підтримку спільних цілей та створення середовища, де кожен відчуває свою важливість і внесок у загальний результат.

5. Мотивація працівників до активної участі в діяльності підприємства, що включає прояв ініціативи, відповідальності і готовності до прийняття нових викликів. Це може бути досягнуто через надання можливостей для самостійного прийняття рішень і реалізації власних ідей.

6. Налаштування системи оцінки і винагороди для ефективного управління продуктивністю працівників, щоб заохочувати досягнення конкретних бізнес-цілей і завдань

7. Зниження частоти змін у складі персоналу шляхом створення комфортних і мотивуючих умов роботи, що допомагає зберігати цінних працівників і знижує витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників.

8. Формування репутації компанії як привабливого роботодавця, що може вплинути на залучення нових працівників і покращити загальний імідж організації на ринку праці.

9. Стимулювання працівників до постійного професійного росту через навчання, тренінги та розвиток нових навичок, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації і ефективності роботи.

До найбільш використовуваних на практиці моделей мотивації, що широко застосовуються компаніями по всьому світу, відносяться:

– модель «батога і пряника», яка використовується для стимулювання швидкого виконання рутинних завдань і сприяє ініціативності працівників;

– модель первинних і вторинних потреб, яка передбачає задоволення основних потреб працівників, щоб сприяти їхньому розвитку і навчанню;

– модель внутрішньої і зовнішньої винагороди, де внутрішня мотивація пов'язана зі значущістю роботи, а зовнішня – з матеріальною винагородою та привілеями;

– факторна модель стимулювання, яка спрямована на стимулювання бажання працівника до розвитку, шляхом усунення перешкод;

– модель справедливості, де кожен отримує справедливу винагороду, сприяючи підвищенню ефективності роботи і зменшенню конфліктів у колективі.

Формування механізму мотивації персоналу на підприємствах є складним процесом, оскільки вимагає розуміння того, що стимулює людину до якісної праці. Для успішної діяльності організації потрібні відповідальні, ініціативні працівники, які прагнуть до трудової самореалізації [10].

Розробка системи мотивації персоналу на прикладі умовного підприємства вимагає особливого підходу та врахування різноманітних аспектів особистісних і професійних якостей працівників.

З метою побудови оптимальної системи мотивації персоналу підприємство проводить загальну оцінку кожного співробітника шляхом атестації. Для залучаються представники служби маркетингу, відділу кадрів, психологи, соціологи, а також керівники та представники різних підрозділів.

Оцінка персоналу проводиться за допомогою спеціальної формули, яка враховує різні параметри:

$$C = К_{1,2,3,4}\ldots + Р_{1,2,3,4}\ldots + М_{1,2,3,4}\ldots + А_{1,2,3,4}\ldots + В, \qquad (1.1)$$

де с – цінність (оцінка) співробітника;

К – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях знань – 10 параметрів (параметри даного фактора наведені нижче);

Р – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях професійних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

М – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях особистісних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

А – середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здатностей, а просто як людини, з якою вони працюють, – оцінка 10 чоловік;

В – оцінка безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою [11**].**

З формули 1.1 очевидно, що оцінка безпосереднього керівника має значну вагу, наприклад, нарівні з оцінкою 10 колег співробітника. Атестаційна комісія визначає параметри факторів, які включають таке:

– Знання оцінюється за такими параметрами, як основна та додаткова освіта, бажання підвищувати загальний рівень освіти, знання іноземних мов, комп'ютерні навички, володіння інформаційними технологіями, активність участі в тренінгах, загальна навченість, навички постановки завдань та ерудиція.

– Професійні якості оцінюються здатність до роботи в колективі, вміння працювати з клієнтами, слухати, прагнення підвищувати професійний рівень, вміння вирішувати складні ситуації, дотримання стандартів обслуговування, вміння висловлювати свою думку, підтримка корпоративної культури і цінностей підприємства, та націленість на кар'єрний розвиток.

– Особистісні якості оцінюються за такими характеристиками як відкритість, комунікабельність, дружелюбність, хобі, стресостійкість, ініціативність, вміння висловлювати свої думки, працездатність, мета в житті та рівень мотивації.

Кожен з параметрів оцінюється за 5-бальною шкалою, де 5 – найвища оцінка. Середньоарифметичний показник за кожним параметром розраховується в межах від 1 до 5. Оцінка колег (10 чоловік) визначається так само, як і середньоарифметичне значення. Водночас, оцінка безпосереднього керівника вважається окремою величиною [11].

Отже, у системі оцінки цінності співробітника використовуються п'ять факторів, позначених у формулі як «К», «Р», «М», «А» і «В», які в сумі визначають загальну цінність співробітника. Найвища можлива оцінка для співробітника – 25 балів, а найнижча – 5.

Оцінці підлягають всі співробітники, розділені на такі категорії:

1-ша категорія: вище рівня керівництва, включає керівників, заступників керівників, фінансових директорів та інших вищих керівників.

2-га категорія: середній менеджмент, включає керівників підрозділів, їх заступників, старших працівників, метрдотелів, старших офіціантів, психологів, соціологів та інших співробітників середнього рівня.

3-тя категорія: безпосередні виконавці та фахівці, включає портьє, покоївок, офіціантів, касирів, фахівців фінансових та інших підрозділів.

Оцінка співробітників 1-ї категорії проводиться за всіма 10 параметрами факторів, тоді як оцінка співробітників 2-ї категорії визначається за будь-якими 8 з 10 параметрів, обраних співробітником самостійно.

Отже, для оцінки співробітників 3-ї категорії використовували будь-які 5 з 10 параметрів, причому кожен співробітник самостійно обирав найкращі. Отримана під час атестації оцінка співробітника використовувалася для визначення ефективності застосування конкретних груп мотивів і стимулів, а також для розрахунку його заробітної плати.

Розрахунок заробітної плати кожного співробітника підприємства здійснювався відповідно до двох основних чинників:

– Відповідність посади та штатному розкладу підприємства, яка визначалася на основі його кваліфікації та позиції.

– Його продуктивності та здібностей, які оцінювалися відповідно до прийнятої системи оцінки.

Підрозділом HR-менеджменту була розроблена наступна формула для розрахунку заробітної плати:

$$ЗП = Б + (П1 + П2) \times К1 \times К2, \quad (1.2)$$

де Б – базовий оклад, як постійна складова зарплати співробітника, розмір якої встановлюють штатним розкладом підприємства;

П1 – персональна надбавка, яку встановлюють кожному співробітнику його безпосереднім керівником у рамках затвердженого загального фонду підрозділу на персональні надбавки співробітникам підрозділу;

П2 – грошова винагорода співробітникам за точність і своєчасність виконання роботи відповідно до посадової інструкції співробітника за певний період часу (премії за результатами роботи за рік, квартал, місяць, участь у прибутку і т.д.);

К1 – десята частка бала, що отриманий у результаті оцінки співробітника, тобто ДО1 = С × 0,1. Величина даного коефіцієнта перебуває в інтервалі від 0,5 до 2,5;

К2 – отже, враховуючи ці пояснення, визначення відносного коефіцієнта для ефективності обслуговування клієнтів буде проводитися в інтервалі від 0,7 до 1,4.

Цей коефіцієнт відображає рівень впливу, який має діяльність конкретного співробітника на задоволення клієнтів і фінансові результати підприємства [11]. Цей коефіцієнт може бути встановлений атестаційною комісією або безпосереднім начальником на основі аналізу відгуків клієнтів, фінансових показників і результатів роботи співробітника. Якщо безпосередні результати діяльності співробітника виміряти неможливо, то цей коефіцієнт прирівнюється до 1, що означає стандартний рівень ефективності обслуговування клієнтів.

Так, процедура оцінки персоналу є ключовою для успішної мотивації співробітників. На основі отриманих оцінок можна утворити групи персоналу з різним ступенем мотивованості. Таке угрупування дозволить керівництву ефективно впливати на кожну групу з метою максимізації результатів.

Розробка і впровадження індивідуальних та групових програм мотивації на основі оцінки персоналу допоможе підвищити загальний рівень продуктивності і задоволеності працівників.

Отримані оцінки співробітників стануть основою для виділення груп персоналу, що різняться ступенем мотивованості:

А – добре мотивовані, здатні співробітники, що одержали оцінку від 25 до 20 балів. Ця група включає працівників, які демонструють високий рівень зацікавленості в результатах своєї праці. Вони можуть бути заохочені додатковими бонусами, преміями за досягнення, а також можливістю кар'єрного зростання.

В – мотивовані, але недостатньо здатні співробітники, що одержали оцінку від 19 до 15 балів. Ця група включає працівників, які проявляють середній рівень

зацікавленості в своїй роботі. Їх можна стимулювати через різноманітні програми навчання та розвитку, а також через підвищення заробітної плати на основі досягнень.

C – погано мотивовані й нездатні співробітники, що одержали оцінку від 14 до 10 балів. Ця група включає працівників, які проявляють низький рівень зацікавленості в своїй роботі. Для цієї групи можуть бути необхідні індивідуальні підходи, можливо, через програми менторства, особисті настанови або заохочення на короткострокові цілі.

D – співробітники, невмотивовані й не здатні до праці, що одержали оцінку від 9 до 5 балів.

Метод «Плану Сканлона» дійсно відображає важливість адаптації системи мотивації до індивідуальних потреб і мотивів працівників. Згідно з цим методом, кожний працівник має свої унікальні потреби, які можна задовольнити через відповідну систему мотивації. Головна ідея полягає в тому, що зростання продуктивності праці повинно бути винагороджене, і частина зекономлених коштів може бути розподілена між працівниками та компанією.

У схемі «Плану Сканлона» ключовою роллю відіграють комітети з продуктивності, які складаються як з працівників, так і з керівників. Ці комітети визначають критерії контролю та можуть змінювати умови виплат залежно від ситуації. Їхня реальна сила дозволяє працівникам впливати на своє становище.

Метод «Плану Сканлона» стимулює співробітників до більшої продуктивності, оскільки вони бачать пряму залежність між своєю працею і отриманими винагородами. Такий підхід до мотивації може сприяти підвищенню ефективності та задоволеності працівників [9].

Побудова ефективної системи мотивації персоналу включає в себе врахування і ранжування різних груп мотивів і стимулів, відповідно до потреб та очікувань конкретних груп співробітників. Зазначені групи мотивації можуть мати різне значення для різних категорій співробітників, оскільки вони мають різні потреби та очікування.

У даній галузі, де споживачі мають високі вимоги до стандартів обслуговування, існує висока конкуренція. Отже, для ефективного впливу на співробітників і задоволення їхніх потреб можна розглянути наступні групи мотивів і стимулів, які представлені у таблиці 1.3 [11].

Так, різні групи співробітників мають відмінні потреби, домагання та очікування, що відображається в їх сприйнятті різних груп мотивації. Ефективність застосування цих мотиваційних стратегій може суттєво відрізнятися в залежності від конкретної групи співробітників.

Для формування оптимальної системи мотивації рекомендується використовувати механізм ранжирування груп мотивації і стимулів, які пропонуються різним категоріям співробітників. Це дозволяє забезпечити більшу відповідність мотиваційних стратегій до індивідуальних потреб та очікувань співробітників.

Наведений приклад сприйняття окремих груп мотивації співробітниками, що належать до певного сегмента, допомагає керівництву ліпше зрозуміти, які мотиваційні фактори є найбільш ефективними для конкретних груп працівників. Такий аналіз є важливою складовою у формуванні ефективної системи мотивації персоналу.

Розглянемо приклад. Необхідно визначити групу, до якої належать працівники підприємства за наступними критеріями: займана посада (керівники середньої ланки, наприклад, старший портьє або начальники відділів), вік (35–45 років), стать (чоловіча), національність (українець) та стаж роботи на підприємстві (5–10 років).

Таблиця 1.3 – Основні категорії мотивів і стимулів

Категорія	Типи мотивів	Типи стимулів
Фізіологічні	Основні потреби (їжа, вода, житло)	Заробітна плата
	Здоров’я і комфорт	Пільги на медичне обслуговування
Безпека	Фінансова стабільність	Соціальний захист
	Захист від ризиків і загроз	Страхування
	Стабільність робочого місця	Премії за безперервність служби
Соціальні	Потреба в приналежності та підтримці	Командні заходи
	Взаємодія і спілкування	Групові нагороди
	Дружні стосунки	Організація корпоративних заходів
Повага	Самоповага і визнання	Премії за досягнення
	Соціальний статус і престиж	Нагороди і звання
	Визнання заслуг і досягнень	Публічне визнання досягнень
Самовираження	Розвиток особистісних і професійних навичок	Можливості для кар’єрного росту
	Творчість і реалізація потенціалу	Вільний вибір проєктів
	Визнання і підтримка ініціатив	Менторство і навчання

Припустимо, що оцінка, отримана в результаті атестації цієї групи працівників, коливається від 10 до 20 балів. Таким чином, усі працівники мають мотивацію і здібності, але рівень цих характеристик в кожного різний.

Для оцінки сприйняття різних видів мотивації працівниками цієї групи використовується матриця, яка подана в таблиці 1.4. У цій матриці основними параметрами є види мотивації і оцінка конкретного працівника, а в кожній клітинці вказується бал, що відображає ступінь сприйняття. Оцінка проводиться за 10-бальною шкалою за спеціально розробленою службою маркетингу підприємства з урахуванням різних факторів. Ця оцінка є оптимальною для конкретного підприємства, оскільки враховуються його особливості та фактори, що впливають на його роботу та працівників. Цей механізм оцінки дозволяє визначити, які види мотивації ефективні для конкретного сегменту працівників, що мають свої особисті потреби.

Результати ранжування співробітників за їхніми мотивами та стимулами допомагають у формуванні системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та переваги кожного сегмента персоналу. Наприклад, якщо певна група співробітників виявляє схильність до матеріальних мотивів і стимулів, важливо забезпечити їм відповідні винагороди та бонуси, які будуть їхньою основною мотивацією. У той же час, іншим групам співробітників можуть бути важливіші нематеріальні мотиви, такі як відчуття значимості, влада чи самовираження [12].

Таблиця 1.4 – Матриця ступеня сприйняття співробітниками окремих мотивів і стимулів

Оцінка співробітника, що отримана в результаті атестації	Група							
	1	2	3	4	5	6	7	8
20 балів	5	8	6	9	9	10	10	8
19 балів	5	9	7	9	8	10	9	8
18 балів	6	10	7	9	7	10	9	8
17 балів	6	9	6	10	7	9	9	8
16 балів	6	9	6	10	7	9	8	7
15 балів	7	8	5	10	6	8	7	7
14 балів	7	8	5	8	6	8	7	7
13 балів	8	7	4	8	6	5	6	7
12 балів	8	6	4	6	5	3	4	6
11 балів	9	8	3	4	4	3	3	5
10 балів	9	5	3	2	3	3	2	4

Формування системи мотивації на основі потреб кожного співробітника сприятиме підвищенню ефективності роботи не лише окремих працівників, а й всього колективу. Це означає, що підприємство повинно бути гнучким у впровадженні різноманітних програм мотивації, які враховують індивідуальні особливості кожного працівника. Такий підхід сприяє позитивному ставленню персоналу до роботи, підвищує їхню мотивацію та залученість до виконання поставлених завдань.

Важливо також підтримувати позитивне сприйняття клієнтів серед співробітників, оскільки їхня діяльність і їхні вчинки безпосередньо впливають на репутацію підприємства та відносини з клієнтами. Тому нарівні з мотивацією, керівництво повинно активно працювати над підтриманням високого рівня моралі та позитивного сприйняття робочого середовища.

Підсумовуючи, можна сказати, що основою мотиваційної системи на підприємстві є сукупність потреб, здібностей і якостей кожного працівника. Виходячи з наявних ресурсів та специфіки роботи, підприємство може визначити, які мотиви і стимули будуть найбільш доречними. Система мотивації постійно вдосконалюється. Однак ключовим для її ефективності є те, наскільки пропоновані мотиви і стимули відповідають очікуванням, перевагам і потребам працівників, які формуються в процесі їх особистого і професійного розвитку.

1.4. Підбір та відбір персоналу підприємства

Видиме зростання популярності ринку трудових ресурсів у нашій країні пов'язаний із зростанням ринкової економіки. Збільшується конкуренція як між підприємствами за залученням персоналу, так і між кандидатами за привабливими вакансіями. У зв'язку з цим стратегічна політика підбору та відбору персоналу стає ключовою для зростання та розвитку компаній та досягнення їхніх цілей і місій.

Постійне формування кадрового складу є необхідною складовою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Важливо підкреслити, що управління персоналом в організації – це постійний процес, який потребує постійного розвитку та вдосконалення, оскільки ті методи, що застосовувалися в плановій економіці, тепер непридатні для сучасних ринкових умов.

Ефективність функціонування суб'єкта господарювання визначається наскільки правильно підібраний персонал. Точний та ефективний підбір та відбір персоналу є фундаментом для зростання та розвитку компанії. Як правило, якість людських ресурсів і, відповідно, їхній внесок у довгостроковий успіх фірми, залежать від правильності відбору персоналу. Якість продукції або послуг визначається кваліфікацією та відповідністю персоналу, що складає штат компанії. У підсумку, процес підбору та відбору персоналу визначається конкретними особами, їхнім рівнем освіти, знань, мотивацією, кваліфікацією та компетентністю, що робить його надзвичайно важливим та відповідальним етапом у діяльності будь-якої компанії.

Однак, питання мотивації персоналу організація повинна вирішувати самостійно, оскільки задоволений своєю роботою та умовами праці працівник буде приносити користь і прибуток підприємству. Якщо персонал незадоволений умовами праці чи іншими факторами, то на підприємстві з'являється велика текучість кадрів, що призводить до низької ефективності виробництва.

Зазвичай виділяють *два джерела поповнення штату співробітників*: внутрішній та зовнішній. Вибір джерела залежить від того, який тип кадрової політики прийнятий в організації. Давайте розглянемо їх детальніше та виявимо основні проблеми відбору та пропонуємо заходи щодо вдосконалення цього процесу.

Отже, до *внутрішніх джерел поповнення вакантних посад* належать люди, які вже працюють у цій організації, тобто кар'єрний розвиток внутрішніх кадрів. Наприклад, японський досвід показує, що фірми спочатку оголошують внутрішній конкурс на заміщення вакантних посад, а лише у випадку його невдалого результату вони звертаються до зовнішніх кандидатів. Ця практика сприяє мотивації працівників, підвищує дружню атмосферу та стимулює якісне виконання роботи. Такий метод активно використовується у державному та муніципальному секторі нашої країни. Його суть полягає в тому, що кадрова служба організації інформує про вакантні посади та пропонує внутрішнім працівникам взяти в них участь або рекомендувати їх друзям та знайомим.

Ще одним методом внутрішнього поповнення є поєднання посад. Це означає, що співробітникам пропонується виконувати декілька посадових обов'язків, якщо обсяг роботи не надто великий або важкий. Цей метод широко застосовується у випадках, коли один із працівників відсутній (на лікарняному, у відпустці тощо). Організація самостійно вирішує, чи буде вона доплачувати за таке поєднання посад

або буде використовувати це як спосіб попередження співробітника, що його може замінити інший працівник у відсутності. В Україні цей метод досить поширений, наприклад, майстер однієї виробничої ділянки може виконувати обов'язки іншого майстра [10].

Останнім і найпоширенішим способом *є ротація кадрів.* Сутністю даного методу є те, що фахівці переміщуються з однієї посади на іншу в межах організації. В основному цей метод застосовується для керівного складу для того, щоб керівництво підприємства мало поняття про те, як працюють інші підрозділи, і тим самим набуткові навички та знання, щоб у будь-який момент змогли замінити керівників відділів. Даний метод є підвищення на посаді з розширенням повноважень і кола обов'язків.

Варто відзначити, що ротація дуже популярна при кадрових скороченнях та оптимізації штату співробітників. Позитивною стороною ротації є те, що завдяки їй підвищується кругозір співробітників, вони стають більш підкованими та знають усі сфери діяльності свого підприємства. Користуванням даного методу є просування співробітників кар'єрними сходами.

Іншим джерелом для підбору та відбору кадрів є *зовнішні джерела*, такі як центри зайнятості та різні кадрові агенції. Ці установи надають фірмам можливість вибору співробітників або розміщують вакантні посади для претендентів, що дозволяє іноді співробітникам знаходити фірми, а іноді навпаки.

Одним із зовнішніх джерел є центри зайнятості. Зазвичай, ці установи надають персонал високої кваліфікації, головним чином у сфері обслуговування та пов'язаної з повною зайнятістю. Часто це державні організації, що реєструють безробітних. Плюсом цих установ є можливість перепідготовки осіб, які перебувають у реєстрації, для освоєння нових професій. Найчастіше пропоновані кандидати це водії, працівники соціального забезпечення, бухгалтери для державних установ тощо.

Іншим джерелом є кадрові агентства. Багато підприємств використовують це джерело для поповнення штату співробітників. Вони звертаються до рекрутингових агентств із запитами на необхідні посади, вказуючи свої вимоги до співробітників, обов'язки, функції, умови оплати та інше. Це джерело є дуже зручним для відділу кадрів підприємства, оскільки агентство бере на себе відповідальність за підбір фахівців і за отриману винагороду гарантує якість наданої послуги.

Рекрутингові компанії та підприємства складають відповідний договір, де чітко прописуються права та обов'язки сторін. Підприємства переважно довіряють таким агентствам, оскільки вони залучають дуже кваліфікований та відповідальний персонал. Деякі організації займаються самостійним пошуком працівників. Даний метод також відноситься до зовнішніх джерел залучення співробітників і є найбільш поширеним серед організацій малого та середнього бізнесу. Як правило, багато організацій вважають за краще відбирати персонал усередині своєї організації, тим самим практикуючи кар'єрне зростання і просування верхівкою по службі, оскільки це є набагато дешевим способом, ніж перераховувати нових співробітників. Цей спосіб покращує моральний клімат усередині колективу і є мотивуючим та стимулюючим для якісного виконання своїх посадових обов'язків [11].

Однак негативною стороною цього способу є те, що колектив не оновлюється, що може призвести до застою, до витоку зацікавленості та повільного зростання

організації. Отже, основним у роботі підприємства вибір джерел поповнення штату колективу.

За результатами проведених досліджень у сфері підбору та відбору персоналу було виявлено такі основні проблеми.

По-перше, зазвичай, багато організацій набирають персонал стихійно, тобто у міру виникнення потреби, не використовуючи у своїй кадровий резерв.

По-друге, відібраний персонал часто не має необхідних знань і навичок.

По-третє, підприємства не створили чітку послідовність найму персоналу та не визначилися з методикою відбору співробітників.

Варто зазначити, що привабливими для підприємства є ті співробітники, які мають високу кваліфікацію, як правило, вони мають перевагу під час відбору. У процесі відбору необхідно застосовувати різні способи збору інформації, необхідної для остаточного вибору: випробування, анкета, співбесіда та оцінка результатів. Існуючі методики підбору та відбору персоналу вимагають удосконалення.

Нами запропоновано такі методи для покращення ефективності процесу найму персонал*у* в організаціях. Отже, далі подано такі методи:

– документальне створення положення про добір та відбір персоналу;

– застосування особливого алгоритму послідовності етапів відбору та набору персоналу;

– розробка критеріїв підбору та відбору співробітників. Так само для організацій як поліпшення процесу підбору та відбору персоналу, можна запропонувати впровадження активної кадрової політики.

Основним змістом активної кадрової політики є забезпечення керівництва всіма необхідними інструментами для управління кризовими ситуаціями, такими як уникнення звільнень, тоді як відділ кадрів розробляє антикризові програми, постійно відслідковує кадровий склад та вносить необхідні зміни. Ще одним способом покращення кадрової політики є зосередження на людині, з метою поліпшення взаємозв’язку між співробітником та організацією. Ця стратегія дозволяє розвивати навички працівників, стимулювати їх та підвищувати довіру до персоналу, оскільки гуманістичний підхід у сучасному світі набуває все більшого значення.

Важливо відзначити, що високий рівень співпраці між керівництвом та персоналом компанії призводить до глибокої гуманізації відносин всередині колективу. Застосування гуманістичних принципів у роботі керівника сприяє ефективному вирішенню завдань на підприємстві.

Отже, успішна діяльність суб’єкта господарювання забезпечується мотивацією та гармонійним спрямуванням працівників на досягнення спільних цілей. В основі гармонійної роботи колективу лежать старання кваліфікованого менеджера з кадрів та правильної кадрової політики підприємства [11].

Таким чином, підбір та відбір кваліфікованого персоналу дуже трудомісткий та витратний процес для будь-якого підприємства, проте економічна ефективність будь-якого господарюючого суб’єкта насамперед залежить від того, наскільки їхні співробітники професійні та відповідні вимогам тієї чи іншої організації. Виходячи з проведених досліджень, нами запропоновані такі методи вдосконалення найму персоналу як розробка певних алгоритмів, критерій та положень для кожного підприємства.

Таблиця 1.5 – Методи вдосконалення найму персоналу

Етап відбору/набору	Дія	Опис
1. Планування	Аналіз потреб	Визначення кількості та типу персоналу, необхідного для досягнення цілей підприємства.
	Розробка профілю	Створення опису вакансії із зазначенням необхідних навичок, досвіду роботи та кваліфікації.
2.Пошук кандидатів	Публікація вакансій	Розміщення оголошень про вакансії на спеціалізованих сайтах, соціальних мережах, ЗМІ і т.д.
	Пошук активних	Активний пошук потенційних кандидатів через професійні мережі, бази даних, рекомендації.
	Пасивний пошук	Залучення кандидатів, які шукають активно роботу, через прямі контакти, заходи тощо.
3.Відбір кандидатів	Перегляд резюме	Аналіз резюме кандидатів на відповідність вимогам вакансії.
	Проведення співбесід	Вибіркове чи повне інтерв’ювання кандидатів з метою оцінки їхніх навичок, досвіду та особистісних якостей.
	Тестування	Проведення тестів (знань, професійних навичок, особистісних характеристик) з метою оцінки кандидатів.
4.Прийняття рішення	Прийняття кандидата	Остаточне рішення щодо прийому на роботу найкращого кандидата на вакансію.
	Пропозиція роботи	Пропозиція обраному кандидату офіційного контракту чи трудового договору.
5. Інтеграція	Проведення індукції	Введення нового співробітника в підприємство, знайомство з його культурою, правилами та процесами.
	Навчання	Надання новому співробітнику необхідних знань та навичок для виконання його обов’язків.
	Підтримка	Надання ресурсів та підтримки для успішної адаптації та інтеграції нового співробітника.

Ця таблиця демонструє основні етапи відбору та набору персоналу на підприємстві, а також основні дії та описи кожного етапу. Докладні описи кожного етапу допомагають зрозуміти процес відбору та набору персоналу на підприємстві та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами.

1.5. Сучасні методи оцінки персоналу

Сучасні методи оцінки персоналу є критично важливими інструментами для управління людськими ресурсами в будь-якій організації. В умовах швидких змін у бізнес-середовищі та підвищених вимог до ефективності роботи, точна і об'єктивна оцінка персоналу стає необхідною для досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка персоналу допомагає керівникам зрозуміти сильні і слабкі сторони своїх співробітників, забезпечити їх професійний розвиток, а також приймати обґрунтовані рішення щодо кадрових перестановок, підвищень і навчання.

У сучасному контексті оцінка персоналу виходить за межі традиційних методів, таких як оцінка на основі річних звітів або просте порівняння результатів роботи. Сьогодні використовуються інноваційні підходи, які забезпечують глибше розуміння ефективності працівників і допомагають створити більш мотивуюче і підтримуюче робоче середовище. Сучасні методи оцінки включають використання різноманітних інструментів і технік, таких як 360-градусна оцінка, поведінкові інтерв'ю, самооцінка, оцінка за критеріями компетенцій, а також аналітика даних на основі штучного інтелекту. Ці методи не лише забезпечують всебічний аналіз ефективності працівників, але й сприяють їх професійному зростанню, підвищенню рівня задоволення від роботи і зменшенню плинності кадрів. Оцінка з використанням сучасних методів дозволяє організаціям краще адаптувати свої стратегії управління людськими ресурсами до потреб ринку і забезпечити високий рівень продуктивності і конкурентоспроможності [12].

Сучасні методи оцінки персоналу в системі управління людськими ресурсами, представлені в таблиці 1.6 наочно показують, чому ті або інші методи сьогодні використовують організації, на будь-якому етапі роботи, як починаючи з співбесіди, так та закінчуючи оцінкою діяльності керівника.

Таблиця 1.6 – Сучасні методи оцінки персоналу

Методи оцінки	Характеристика	Плюси	Мінуси
Метод бальної оцінки в оцінці персоналу.	Це метод кількісної оцінки працівників, при якому надаються бали відповідно до певних критеріїв. Цей метод широко використовується в процесі управління людськими ресурсами та є частиною системи управління продуктивністю.	- Метод надає кількісні дані, що полегшує аналіз та порівняння продуктивності різних співробітників. - Ясні критерії та шкала балів надають структурованості оціночному процесу, що може спростити прийняття рішень. - При правильному визначенні критеріїв та об'єктивну оцінку цей метод може забезпечувати більш об'єктивні результати.	- Метод може бути спрощеним і не враховувати повністю багатогранний характер роботи і здібностей співробітників. - Залежно від того, хто проводить оцінку, може виникнути суб'єктивність присвоєння балів. - Бальна оцінка може не враховувати контекст чи особливості проєктів, що може призвести до неправильної оцінки.

Продовження таблиці 1.6

Методи оцінки	Характеристика	Плюси	Мінуси
Метод анкетування	Метод анкетування в оцінці персоналу є систематичним способом збору інформації про працівників за допомогою структурованих опитувальників або анкет. Цей метод дозволяє отримати детальну і об'єктивну інформацію про різні аспекти роботи, навички, мотивацію, задоволеність і потреби співробітників.	- Отримання думок від різних учасників, що забезпечує більш повну та об'єктивну картину щодо продуктивності співробітника. - Надання зворотного зв'язку співробітникам на основі думки їхніх колег, керівників та інших, що може сприяти розвитку професійних навичок. - Оцінка не лише технічних навичок, а й соціальних, лідерських та комунікативних якостей.	- Можливість суб'єктивного сприйняття оцінювачів, якщо учасники не довіряють анонімності процесу. - Результати анкетування часто є оцінкою порівняно з іншими співробітниками, що може ввести спотворення. - У разі масових оцінок може виникнути складність обробки великого обсягу даних.
Метод порівняння за парами	Метод порівняння по парам (Pairwise Comparison) в оцінці персоналу є способом зіставлення та ранжування співробітників щодо їх продуктивності, навичок або інших критеріїв. Цей метод дозволяє учасникам процесу оцінки приймати рішення про те, хто з двох співробітників є успішнішим або кваліфікованим. Потім з урахуванням результатів порівняння будується ранжування співробітників.	- Метод порівняння з пар може надати щодо об'єктивні результати, оскільки учасники оцінюють співробітників щодо одне одного. - Процес порівняння по парах простий у застосуванні і вимагає складних інструментів чи систем. - Учасники змушені фокусуватися на найважливіших та ключових відмінностях між співробітниками, що може сприяти точним оцінкам.	- Метод порівняння по парах надає обмежені дані про продуктивність, не надаючи докладної інформації про конкретні навички чи досягнення. - Внаслідок порівняння може виникнути суб'єктивне сприйняття, особливо якщо учасники оцінки мають упереджені думки.
Метод рейтингових поведінкових установок	Цей метод включає в себе оцінку працівників у підрозділі від найкращого до найгіршого шляхом ранжування. Критеріями для рейтингування можуть бути бізнес-якості або оціночні показники (наприклад, обсяг продажів або кількість обслуговуваних клієнтів).	- Цей підхід дозволяє виявити «критичні точки» у результаті роботи, встановити стандарт для посади, але він занадто загальний і не враховує індивідуальних особливостей працівника (наприклад, компанія не може оцінити потенціал для розвитку таланту).	- Для оцінки продуктивності праці та встановлення стандартів для посад на початковому етапі формування організації та її стабільному функціонуванні.

Продовження таблиці 1.6

Методи оцінки	Характеристика	Плюси	Мінуси
Метод «360 градусів»	Метод «360 градусів» – це комплексний підхід до оцінки персоналу, який передбачає збір зворотного зв'язку від різних осіб, що взаємодіють із працівником. Цей метод дозволяє оцінити ефективність роботи, компетенції та особисті якості співробітника з різних перспектив, включаючи керівників, підлеглих, колег і самих працівників. Основна мета методу – надати всебічну картину професійної діяльності і особистісних якостей співробітника.	Збір зворотного зв'язку з різних джерел дозволяє отримати комплексну картину ефективності працівника, що включає різні аспекти його діяльності і взаємодії з іншими.	Якщо результати не аналізуються правильно, це може призвести до помилкових висновків і невірних рішень. Важливо правильно інтерпретувати дані і використовувати їх для розвитку, а не для покарання.
Assessment Center	це метод комплексної оцінки компетенцій і потенціалу співробітників або кандидатів на посади через серію спеціально розроблених вправ, симуляцій і тестів. Метод оцінного центру дозволяє отримати детальну і всебічну інформацію про поведінку, навички та можливості особи в різних ситуаціях, що близькі до реальних робочих умов.	- Вправи проводяться в реалістичних робочих сценаріях, що дозволяє більш точно оцінити, як співробітник може застосувати свої навички та компетенції у реальному робочому середовищі. - Assessment Center дозволяє оцінювати безліч аспектів, включаючи комунікацію, лідерство, вирішення проблем, адаптивність та інші ключові навички.	- Організація Assessment Center вимагає значних тимчасових та фінансових витрат, особливо за участю великої кількості співробітників. - Незважаючи на спроби стандартизувати процес, оцінка в Assessment Center все одно може впливати на суб'єктивні думки оцінювачів. - Деякі учасники можуть відчувати стрес під час вправ, що може спотворити їх реальні здібності та реакції.

Закінчення таблиці 1.6

Методи оцінки	Характеристика	Плюси	Мінуси
Метод оцінки з урахуванням моделей компетенцій	Метод оцінки з урахуванням моделей компетенцій є процес оцінки співробітників з урахуванням певних компетенцій, які є ключові характеристики, необхідні успішного виконання певних робочих завдань.	- Оцінка компетенцій допомагає уточнити очікування від співробітника, надаючи чітку модель того, які навички та поведінки вважаються важливими. - Компетенції можуть бути виміряні об'єктивніше, ніж деякі інші аспекти продуктивності, оскільки вони представляють конкретні критерії та стандарти. - Метод підтримує розвиток співробітників, оскільки встановлює, які навички їм слід покращити задля досягнення вищих результатів.	- Визначення, які компетенції слід оцінювати, може бути суб'єктивним і залежить від того, які навички та характеристики вважаються важливими. - На відміну від деяких кількісних методів, оцінка компетенцій може бути менш стандартизованою, особливо якщо оцінювачі інтерпретують компетенції по-різному. - Деякі компетенції можуть бути складніше виміряти або кількісно висловити, що може ускладнити оцінку.

Розглянемо основні методи оцінки персоналу, які найчастіше зустрічаються в сучасних організаціях:

Метод бальної оцінки в оцінці персоналу. Метод бальної оцінки є однією з популярних технік оцінки персоналу, яка використовується для систематичного і об'єктивного оцінювання різних аспектів роботи співробітників. Цей метод передбачає присвоєння певної кількості балів або оцінок за виконання конкретних завдань, досягнення або особистісні якості, що дозволяє забезпечити структурований підхід до оцінки ефективності працівників.

Характеристика методу бальної оцінки полягає в тому, що він надає чіткі і зрозумілі критерії для оцінки, які можуть бути застосовані до різних аспектів роботи і компетенцій працівника. Зазвичай, у цьому методі використовуються стандартизовані бальні шкали, які визначаються заздалегідь і включають в себе різні рівні оцінки. Наприклад, шкала може бути від 1 до 5, де 1 означає незадовільний результат, а 5 – відмінний. Оцінювачі призначають бали відповідно до того, наскільки добре працівник виконує завдання або відповідає встановленим критеріям.

Метод бальної оцінки забезпечує кілька ключових переваг. По-перше, він дозволяє отримати об'єктивні дані про ефективність роботи співробітників, завдяки чітко визначеним критеріям і числовим значенням. Це допомагає уникнути суб'єктивних упереджень і забезпечує справедливу оцінку. По-друге, бальна оцінка

дозволяє зручно порівнювати результати різних працівників, що сприяє легшому прийняттю рішень щодо підвищення, кар'єрного розвитку або навчання.

Крім того, метод бальної оцінки є зручним для комунікації результатів оцінки. Оцінювачі можуть легко пояснити, чому працівник отримав ту чи іншу оцінку, оскільки бали базуються на конкретних критеріях і стандартах. Це також забезпечує прозорість у процесі оцінки і дозволяє працівникам краще розуміти, над чим їм потрібно працювати для покращення своїх результатів.

Однак, метод бальної оцінки має і свої недоліки. По-перше, система може бути занадто спрощеною і не враховувати всі нюанси виконання роботи, що може призвести до поверхневої оцінки. По-друге, можливі труднощі з визначенням і застосуванням чітких і об'єктивних критеріїв для оцінки, що може викликати непорозуміння і суперечки. По-третє, в процесі оцінки можуть виникати проблеми з консистентністю, якщо оцінювачі мають різні підходи або стандарти для присвоєння балів.

Таким чином, метод бальної оцінки є ефективним інструментом для систематичної оцінки персоналу, але для досягнення найкращих результатів важливо правильно розробити критерії оцінки, забезпечити консистентність і об'єктивність, а також враховувати можливі обмеження цього методу [13].

Метод анкетування. Метод анкетування є широко використовуваним інструментом для оцінки персоналу, що передбачає збір інформації про співробітників або кандидатів шляхом заповнення структурованих анкет або опитувальників. Цей метод дозволяє систематично і ефективно зібрати дані про різні аспекти роботи, поведінки, навичок і потреб працівників.

Характеристика методу анкетування полягає в його простоті і стандартизованості. Анкетування зазвичай включає питання, що стосуються конкретних критеріїв або аспектів роботи, таких як професійні навички, мотивація, задоволеність роботою, управлінські компетенції, відношення до колег та керівництва, і особистісні якості. Питання можуть бути як закритого типу (з варіантами відповідей), так і відкритого типу (для вільного формулювання відповідей), що дозволяє отримати як кількісні, так і якісні дані.

Метод анкетування має кілька ключових переваг. По-перше, він дозволяє зібрати інформацію від великої кількості осіб одночасно, що робить його ефективним і економічним для організацій з численним персоналом. По-друге, анкети забезпечують структурований і стандартизований підхід до збору даних, що допомагає знизити вплив особистих упереджень і забезпечує об'єктивність оцінки. По-третє, анонімність анкет може сприяти тому, що респонденти будуть давати більш чесні та відкриті відповіді, особливо у випадках, коли йдеться про чутливі питання або внутрішні проблеми.

Однак метод анкетування має і свої обмеження. По-перше, точність і корисність отриманих даних можуть залежати від того, наскільки добре розроблені питання анкети і наскільки зрозумілими вони є для респондентів. Погано сформульовані питання можуть призвести до неповних або неточних відповідей. По-друге, анкети не завжди можуть відобразити всю глибину і нюанси поведінки або ставлення респондентів, особливо якщо питання є занадто загальними або формальними. По-

третє, існує ризик, що респонденти можуть відповідати так, як вважають правильним або очікуваним, замість того, щоб відображати свою справжню думку чи ставлення.

Метод анкетування також може вимагати значних зусиль для аналізу і інтерпретації результатів, особливо якщо анкету заповнює велика кількість людей. Обробка і аналіз даних можуть бути трудомісткими і вимагати спеціальних навичок для отримання корисних висновків [14].

Метод рейтингових поведінкових установок. Метод рейтингових поведінкових установок є технікою оцінки персоналу, яка фокусується на оцінці і ранжуванні поведінкових характеристик співробітників відповідно до визначених критерієвих стандартів. Цей метод передбачає створення шкали для оцінки різних аспектів поведінки, навичок або характеристик працівників, таких як комунікативні здібності, лідерство, ініціативність, або здатність до роботи в команді.

У процесі оцінки оцінювачі присвоюють бали або ранги різним поведінковим аспектам на основі спостережень або самозвітів працівників. Рейтинг може бути здійснений за допомогою шкали, що налічує кілька рівнів, наприклад, від «дуже низький» до «дуже високий». Результати надають чітке уявлення про те, як добре співробітник відповідає очікуванням і вимогам, що дозволяє здійснювати об’єктивну оцінку і приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, підвищення або кадрових змін.

Переваги методу включають чіткість у визначенні і оцінці конкретних поведінкових характеристик, а також можливість отримання детальної інформації про ефективність працівників. Недоліки можуть полягати в суб’єктивності оцінювачів і складності в забезпеченні однорідності критеріїв оцінки.

Метод порівняння по парах Метод порівняння по парах є технікою оцінки, яка використовується для оцінювання і порівняння ефективності або характеристик співробітників, кандидатів або інших об’єктів оцінки. Основна ідея методу полягає в тому, що кожен об’єкт оцінки порівнюється з іншими об’єктами в парах, щоб визначити їхні відносні переваги або недоліки.

Метод «360 градусів». Метод «360 градусів» є сучасним і всебічним інструментом оцінки персоналу, який передбачає збору зворотного зв’язку про ефективність роботи співробітника з кількох різних джерел. Цей метод включає оцінку від керівників, підлеглих, колег та самооцінку працівника, що дозволяє отримати об’єктивну і комплексну картину його професійної діяльності та особистісних якостей.

Основна характеристика методу «360 градусів» полягає в тому, що він забезпечує багатогранний погляд на ефективність працівника, враховуючи різні перспективи. Оцінювачі можуть бути з різних рівнів організації або зовнішніми сторонами, що взаємодіють із працівником. Це дозволяє виявити різні аспекти роботи та поведінки, які можуть бути не помітні при традиційній оцінці лише з одного джерела.

Метод «360 градусів» зазвичай реалізується через анонімні анкети або опитувальники, що дає можливість отримати чесний і відкритий зворотний зв’язок. Анонімність сприяє зменшенню соціального тиску і заохочує респондентів надавати об’єктивні оцінки. Основні аспекти, які оцінюються, можуть включати управлінські

навички, комунікативні здібності, здатність до командної роботи, виконання завдань та інші компетенції, важливі для ролі співробітника.

Переваги методу «360 градусів» полягають у його здатності надавати всебічний аналіз і точну інформацію про сильні та слабкі сторони працівника, що допомагає у формуванні індивідуальних планів розвитку та навчання. Також він сприяє розвитку самоусвідомлення у співробітників, оскільки вони отримують зворотний зв'язок з різних джерел і можуть краще зрозуміти, як їхня робота сприймається іншими.

Однак метод має і свої недоліки. Він може бути дорогою і трудомісткою процедурою, яка вимагає значних ресурсів для організації, збору і обробки даних. Крім того, існує ризик суб'єктивності у відгуках, якщо респонденти мають особисті конфлікти або упередження. Психологічний аспект оцінки також може бути стресовим для співробітників, особливо коли отримані відгуки є критичними.

Загалом, метод «360 градусів» є ефективним інструментом для комплексної оцінки персоналу, проте його успіх залежить від правильної реалізації, забезпечення анонімності і об'єктивності оцінок, а також від ретельної обробки результатів [15].

Зупинимося більш детально на одному з сучасних методів оцінки персоналу, що набирають обертів: Assessment Center. Assessment Center це метод комплексної оцінки персоналу, який використовується для виявлення навичок, компетенцій та потенціалу співробітників або кандидатів через серію спеціально розроблених вправ і симуляцій, що відображають реальні робочі ситуації. Основна мета цього методу – надати всебічний аналіз компетенцій кандидатів у реальних або змодельованих умовах .

Метод Assessment Center передбачає використання різноманітних оцінювальних інструментів, таких як рольові ігри, групові вправи, кейс-стаді, тестування навичок, симуляції, інтерв'ю та інші методи. Ці інструменти дозволяють оцінювати широкий спектр компетенцій, включаючи лідерські якості, комунікаційні навички, здатність до вирішення проблем, управлінські навички та інші професійні і особистісні якості. Після проведення оцінок, результати детально аналізуються для виявлення сильних і слабких сторін кандидатів, а також для визначення їх потенціалу для подальшого розвитку [16].

Метод Assessment Center має свої переваги:

– оцінка відбувається через різні вправи і ситуації, що дозволяє отримати всебічне уявлення про компетенції і потенціал кандидата;

– симуляції і рольові ігри наближають умови оцінки до реальних робочих ситуацій, що допомагає точніше визначити, як кандидат поводитиметься на справжній посаді;

– оцінка проводиться кількома незалежними оцінювачами, що знижує ризик суб'єктивних упереджень і забезпечує більш точний результат;

– результати оцінки можуть бути використані для створення індивідуальних планів розвитку і навчання, допомагаючи кандидатам і працівникам покращити свої навички та компетенції;

– процес оцінки може бути мотивуючим для кандидатів, оскільки дає їм можливість продемонструвати свої здібності і потенціал [19].

Якщо, ми звернимося до недоліків, то це наступне:

– проведення Assessment Center може бути дорогим і вимагати значних ресурсів на підготовку, проведення і аналіз оцінки;

– необхідно створити реалістичні симуляції і вправи, а також підготувати і навчити оцінювачів, що може бути складним і трудомістким;

– інтенсивність вправ і симуляцій може викликати стрес у кандидатів, що може вплинути на їхнє представлення і результати оцінки;

– оцінка може бути обмежена в часі, що може не дати можливість повністю оцінити всі аспекти компетенцій і навичок;

– для досягнення точних і об'єктивних результатів важливо, щоб оцінювачі були добре підготовлені і мали відповідний досвід.

В багатьох західних країнах метод Assessment Center є широко поширеним і добре усталеним інструментом для відбору і розвитку персоналу. Великі компанії і організації активно використовують цей метод для оцінки керівників і спеціалістів, оскільки він дозволяє отримати точну і всебічну інформацію про кандидата. Наприклад, у Великій Британії та США Assessment Center часто використовують для оцінки потенціалу лідерів, управлінських навичок та здатності до роботи в команді. Метод зазвичай включає в себе розгорнуті симуляції реальних робочих ситуацій і є частиною багатьох великих компаній і організацій [20].

В Україні метод Assessment Center також починає набувати популярності, хоча він не є таким широко розповсюдженим, як на заході. Однак великі компанії, міжнародні організації і транснаціональні компанії все частіше використовують цей метод для оцінки потенціалу своїх співробітників та кандидатів. В Україні метод Assessment Center часто застосовується для підбору керівників середньої і вищої ланки, а також для оцінки ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання завдань. Зростаюча популярність цього методу пов'язана із його ефективністю в отриманні об'єктивних і всебічних результатів.

У підсумку, Assessment Center є потужним інструментом для комплексної оцінки персоналу, який забезпечує детальну інформацію про компетенції і потенціал кандидатів. Однак його впровадження і використання можуть вимагати значних ресурсів і підготовки.

1.6. Залучення співробітників та кар'єрний розвиток

Приваблення талановитих фахівців до організації може сприяти економії коштів, оскільки зберігає цінний кадровий потенціал компанії. Однак залучення й утримання таких співробітників становить складне завдання для будь-якої організації. Роботодавці повинні надавати конкурентоспроможну зарплату та інші вигоди, створювати можливості для кар'єрного росту та формувати сприятливе робоче середовище [21].

Існує декілька креативних способів залучення та утримання найкращих спеціалістів:

Використовуйте *соціальні мережі* для приваблення та залучення нових співробітників, враховуючи широкий охоп та вплив соціальних мереж. Публікуйте вакансії та новини компанії, щоб зв'язатися з потенційними кандидатами та підкреслити привабливість вашої організації як місця для роботи. Також використовуйте соціальні мережі для вітання членів вашої команди, наприклад, публікуйте інформацію про дні народження та річниці роботи. Це допоможе зміцнити

почуття єдності та підвищити важливість кожного працівника. Публікуйте вдячність вашій команді, щоб показати, що ви цінуєте їхній внесок. Це залучить існуючих співробітників та вражатиме потенційних кандидатів, демонструючи вашу компанію як організацію, яка піклується про свою команду [21].

Пропонуйте *конкурентоспроможну заробітну плату* та бонусні винагороди для привертання нових фахівців. Знайомтеся з поточними стандартами зарплати для ваших посад та переконайтеся, що ваші пропозиції входять в верхні межі цих діапазонів. Можна скористатися онлайн-інструментами для визначення відповідних діапазонів заробітної плати для вашої галузі та регіону. Для того, щоб завжди залишатися на верхньому рівні діапазону заробітної плати, рекомендується моніторити рівень заробітної плати не рідше, ніж двічі на рік і проводити аналіз по різних регіонах, де діє ваша компанія. Це допоможе забезпечити, що ваші співробітники отримують конкурентоспроможну оплату, що відображає їхню вартість у відповідному ринковому контексті..

Надання *цінних переваг* є важливою складовою привабливості вашої компанії для співробітників. Ці переваги можуть включати медичне страхування, пенсійні плани, гнучкий графік роботи та оплачувану відпустку. Якщо ви не впевнені, які саме пільги найбільше цікавлять вашу команду, запитайте їх. Такий підхід дозволить вам зрозуміти, що саме є найбільш важливим для вашого колективу, і продемонструє, що ви дійсно цінуєте їхню думку. Також важливо збирати зворотний зв'язок від співробітників, які покидають вашу компанію. Запитуйте їх, чому вони прийняли таке рішення, і слідкуйте за їхніми відповідями. Цей зворотний зв'язок може бути дуже корисним для визначення тенденцій та поліпшення вашої стратегії збереження співробітників.

Надання *можливостей для кар'єрного зростання* є ключовим для залучення молодих спеціалістів та підтримки мотивації всіх співробітників. Ваші працівники повинні бачити, що в компанії існують шляхи для розвитку та просування. Пропонуйте програми навчання та розвитку, які допоможуть співробітникам розвивати свої навички та кваліфікацію. Крім того, поясніть процес кар'єрного росту в вашій компанії. Це може включати внутрішні програми підвищення кваліфікації, можливості для росту в межах відділу або переходу на більш відповідальні посади. Якщо ви плануєте підвищення когось зі свого колективу, розкажіть про це всім співробітникам. Повідомите про вакансію та вимоги, які потрібно враховувати для цієї посади. Це допоможе стимулювати співробітників до саморозвитку та допоможе їм зрозуміти, як вони можуть рости в компанії..

Запровадить *програму додаткової освіти,* що спонукає ваших співробітників до активного професійного розвитку. Заохочуйте їх брати участь у додаткових професійних заняттях та можливостях для вдосконалення навичок. Можливо, навіть компенсуйте їм витрати на навчання та матеріали. Стимулюйте участь у своїй команді, оплачуючи членські внески у професійні організації, які відповідають їхнім інтересам та галузі. Це допоможе їм підтримувати актуальність та бути в курсі останніх тенденцій. Крім того, розгляньте можливість надання співробітникам доступу до онлайн-інструментів, що дозволяють знаходити відповідні професійні організації та матеріали для їхнього розвитку [21].

Пропонуйте програми навчання з менеджменту та лідерства, щоб переконатися, що ваші менеджери володіють необхідними навичками для успішного керівництва своїми командами. Це може включати тренінги з ефективних комунікацій, розвитку емпатії, управління конфліктами та мотивації персоналу. Варто створити можливості для співробітників займати керівні посади у вашій компанії. Це дозволить їм розвивати свої лідерські навички та зростати у межах організації. Шляхи до цього можуть включати участь у проєктах з керівництва, програми менторства та можливості для професійного розвитку. Забезпечуючи співробітникам шляхи до кар'єрного зросту, ви підтримуєте їхній розвиток і відчуття приналежності до компанії.

Для створення позитивного робочого середовища спочатку необхідно забезпечити *баланс між працею та відпочинком*, щоб співробітники радісно приходили на роботу кожен день. Це може включати надання привілеїв та переваг, які підтримують здоровий баланс між професійним та особистим життям. Далі, важливо сприяти відкритому спілкуванню та співпраці, щоб створити атмосферу довіри та підтримки серед колективу. Також необхідно приділяти особливу увагу адаптації та навчанню нових співробітників. Це включає проведення ефективного процесу онбордингу, який охоплює огляд культури та цінностей компанії, а також детальне пояснення очікувань від їхньої посади. Загалом, позитивне робоче середовище створюється за допомогою комплексного підходу, що охоплює як аспекти підтримки балансу між роботою та особистим життям, так і сприяння відкритому спілкуванню та розвитку співробітників.

Забезпечуйте можливості для *соціалізації та зміцнення команди*. Заохочуйте своїх співробітників взаємодіяти поза робочим часом, наприклад, організовуючи різноманітні заходи, такі як «щасливі години» або спортивні команди, які підтримує компанія. Також важливо створювати можливості для покращення співпраці на робочому місці, наприклад, через тімбілдингові заходи або спільні проєкти.

Сприяйте відкритому спілкуванню, заохочуючи своїх співробітників ділитися своїми ідеями та проблемами. Створіть політику відкритих дверей, щоб забезпечити комфортну атмосферу, в якій члени вашої команди будуть відчувати себе вільно і комфортно, звертаючись до вас із питаннями чи пропозиціями [21].

Управління кар'єрою. Після оцінки результатів роботи часто необхідно розглянути питання, пов'язані з кар'єрою, і обговорити ці питання з підлеглими.

Організації дедалі більше усвідомлюють важливість розвитку персоналу як для самої компанії, так і для їхніх співробітників. Планування кар'єри стає ключовим елементом стратегії управління персоналом. Це не лише сприяє задоволенню працівників та зниженню текучості кадрів, а й забезпечує компанії стабільність та конкурентоспроможність.

Однією з ключових складових ефективного планування кар'єри є створення зрозумілих *шляхів розвитку для працівників*, враховуючи їхні потреби, цілі та амбіції. Це може включати різноманітні навчальні програми, можливості для розвитку навичок, участь у проєктах або спеціалізованих тренінгах.

Планування кар'єри також допомагає у визначенні та розвитку ключових талантів усередині організації. Це може сприяти не лише особистому розвитку працівників, а й забезпечити компанії потрібні навички та лідерів для майбутнього

успіху. Крім того, планування кар'єри може стати ефективним інструментом для мотивації працівників. Знання того, що їхня праця та зусилля будуть визнані та винагороджені, може стимулювати працівників до досягнення вищих результатів та залучення до роботи.

У кінці кінців, ефективне планування кар'єри сприяє створенню відкритої та підтримуючої робочої атмосфери, де працівники відчуваються цінними та мають можливість розвиватися як професіонали..

Перш ніж продовжити, було б корисно визначити деякі важливі терміни. Ми можемо визначити кар'єру як професійні посади, які людина займає протягом багатьох років. Управління кар'єрою – це процес, який дозволяє працівникам краще розуміти та розвивати свої кар'єрні навички та інтереси, а також використовувати ці навички та інтереси найбільш ефективно як у компанії, так і після того, як вони покинуть фірму. Розвиток кар'єри – це серія заходів протягом усього життя (наприклад, семінарів), які сприяють дослідженню кар'єри, становленню, успіху та реалізації особистості.

Планування кар'єри – це навмисний процес, за допомогою якого хтось дізнається про особисті навички, інтереси, знання, мотивацію та інші характеристики; отримує інформацію про можливості та вибір; визначає цілі, пов'язані з кар'єрою; і встановлює плани дій для досягнення конкретних цілей.

Кар'єра сьогодні. Сьогодні люди стикаються з більшою необхідністю адаптуватися у кар'єрному житті. Замість традиційного підйому вгору по одній сфері, вони шукають нові шляхи розвитку, переважно за допомогою переосмислення своїх навичок і досвіду для відповідності сучасним вимогам. Наприклад, людина, яка втратила роботу в одній галузі, може замість пошуку подібної роботи, переключитися на іншу галузь, використовуючи свої здібності у новому контексті. Такий гнучкий підхід дозволяє їм використовувати свій потенціал максимально ефективно [1].

Роль працівника в управлінні кар'єрою. Працівник, керівник і роботодавець відіграють певну роль у розвитку кар'єри працівника. Наприклад, керівник повинен надавати своєчасний і об'єктивний відгук про продуктивність, пропонувати завдання з розвитку та підтримку, а також обговорювати з працівником розвиток кар'єри. Він або вона має діяти як тренер, оцінювач, порадник і наставник, вислуховуючи та роз'яснюючи кар'єрні плани працівника, надаючи відгуки, генеруючи варіанти кар'єри та зв'язуючи працівника з організаційними ресурсами та варіантами кар'єри. Зі свого боку, роботодавець повинен забезпечити кар'єрне навчання, розвиток та можливості просування по службі, пропонувати інформацію про кар'єру та кар'єрні програми, а також надавати працівникам різноманітні варіанти кар'єри.

Однак, зрештою, саме працівник повинен нести відповідальність за свою кар'єру; оцінити інтереси, навички та цінності; шукати ресурси інформації про кар'єру; і загалом робити ті кроки, які необхідно зробити, щоб забезпечити щасливу та повноцінну кар'єру. Для працівника планування кар'єри означає зіставлення індивідуальних сильних і слабких сторін з професійними можливостями та загрозами. Іншими словами, людина хоче займатися професією, роботою та кар'єрою, які ґрунтуються на її інтересах, здібностях, цінностях і навичках.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке «Управління людськими ресурсами»?
2. Охарактеризуйте функції менеджменту персоналу.
3. Охарактеризуйте структуру функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства.
4. Що таке SWOT-аналіз? Наведіть приклади використання.
5. Охарактеризуйте структуру мотивів. Як формуються мотиви?
6. Які Ви знаєте види матеріальної мотивації?
7. Окресліть основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
8. Які в організації є заохочувальні системи оплати праці?
9. Що включає в себе нематеріальна мотивація?
10. Які чинники зумовлюють підвищення ролі мотивації трудової діяльності?
11. Визначте головні завдання кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу.
12. Які основні цілі та функції оцінювання персоналу?
13. У чому полягає зміст оцінювання персоналу?
14. Що включають в себе методи оцінки персоналу?
15. Розкрийте зміст процедури оцінювання персоналу.
16. Охарактеризуйте особливості проведення оцінки персоналу в зарубіжних фірмах і запропонуйте можливості її застосування на вітчизняних підприємствах.
17. Що розуміється під поняттям «управління кар'єрою»?
18. Які існують способи залучення нового персоналу в організації?
19. Опишіть роль працівника в управлінні кар'єрою.
20. Що таке планування кар'єри?

Список джерел інформації

1. Dessler G. Human Resource Management, 16th Edition. Pearson, 2019. 684 p.
2. Ulrich D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press. 1997
3. Jucius M. J. . Personnel Management. R.D. Irwin, 1949. 774 p.
4. Управління людськими ресурсами. Libretexts. URL: https://ukrayinska.libretexts.org (дата звернення: 10.05.2024).
5. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. економіка та управління*. 2019. № 6. С. 55–61. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Дараган_1_економ.pdf (дата звернення: 23.05.2024).
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №35, 2022.
7. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

8. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

9. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.

10. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2018. № 19, Ч.1. С. 146-151.

11. 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.94-98

12. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93-98.

13. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776 (дата звернення: 27.05.2024)

14. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr (дата звернення: 25.05.2024)

15. 360 Degree Performance Appraisals. URL: http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html (дата звернення: 05.01.2024)

16. Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник університету: збірник наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г. Сковороди.* 2012. № 18/1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf. (дата звернення: 28.05.2024).

17. Кармінська-Бєлоброва М. В. Assessment Center як нова технологія в системі управління персоналом. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доповідей 8-ї наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 листопада 2019 р. Харків : Монограф, 2019. С. 241-243.

18. Дяків О.П., Пилипчук М.В. Оцінка персоналу методом Assessment center. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2011. № 14 (168). Ч. І. С. 100-104.

19. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/efek_2011_11_20 (дата звернення 11.04.2024)

20. Шматько Н. М., Пантєлєєва І. В., Кармінська-Бєлоброва М. В. Концепції стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 2. С. 17-22.

21. Способи залучення та утримання співробітників. URL: https://haski.ua/blog/sposoby-zaluchennya-personalu (дата звернення 21.05.2024)

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Основні питання

2.1. Сутність та концепції організаційної поведінки
2.2. Рівні організаційної поведінки
2.3. Управління організаційною поведінкою

2.1. Сутність та основні концепції організаційної поведінки

Організаційна поведінка пов'язана з розумінням, прогнозуванням і контролем людської поведінки в організаціях. В межах дисципліни «Організаційна поведінка» вивчається продуктивність праці працівника та всієї організації, зважаючи на наявність значних відмінностей у цінностях і здібностях її членів.

Майбутнім менеджерам варто вивчати організаційну поведінку з метою навчитися:

– передбачати людську поведінку, а потім застосовувати ці знання для забезпечення ефективності діяльності організації;

– ефективно використовувати здібності людей, які працюють в організації для досягнення успіху організації;

– застосовувати методи мотивації відповідно до індивідуальних особливостей окремих працівників;

– підтримувати теплі виробничі відносини в колективі.

Це сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці та покращенню міжособистісних стосунків в організаціях.

Організація – група осіб, які взаємодіють задля досягнення визначеної мети. Для здійснення ж економічної діяльності свої зусилля об'єднує персонал суб'єкта господарювання для реалізації його місії, стратегічних та оперативних планів.

Очевидно, що ми не всі однакові. Через складність і різноманітність людей видаються неможливими прості та точні узагальнення. Тож керівникам різних рівнів в будь-якій організації потрібно визнавати ці відмінності, а також використовувати їх для досягнення максимальної ефективності діяльності. Менеджери також повинні визнавати, що відмінності між людьми можуть призводити до непорозумінь і конфліктів.

Ефективне ж управління розмаїттям дозволяє розширити організаційні можливості щодо використання ширшого спектра навичок, умінь та ідей.

Працівники є різними за віком, регіоном походження, статтю, етнічною приналежністю, релігією та за своїми фізичними та інтелектуальними можливостям, тощо. Це *демографічні характеристики*, так званий «поверхневий» рівень різноманіття, що представлений на рисунку 2.1.

Однак демографічні характеристики є лише «верхівкою айсберга». Вони здебільшого відображають різноманіття на поверхневому рівні, а не думки та почуття, і можуть спонукати працівників сприймати один одного через стереотипи та припущення. Однак, з плином часу люди більше пізнають один одного й починають менше турбуватися про демографічні відмінності, віддаючи перевагу важливішим

характеристики, таким як особистість і цінності, які представляють собою різноманіття глибокого рівня.

Рисунок 2.1 – Демографічні характеристики працівників

Здібності та навички, як правило, являють собою ті фізичні та інтелектуальні характеристики, які є відносно стабільними в часі й допомагають визначити здатність працівника реагувати адекватно існуючим обставинам. Розпізнавання їх керівниками є важливим для управління організаційною поведінкою, оскільки вони можуть обмежувати здатність працівника виконувати роботу.

Здібності й навички поділяються на дві частини: *розумові здібності та фізичні здібності*.

Розумові здібності – це інтелектуальні здібності людини, що знаходить своє відображення в тому, як людина збирає й обробляє інформацію та приймає рішення. Сюди включаються такі фактори як вербальне розуміння, індуктивне міркування та пам’ять.

Другий набір змінних стосується *фізичних здібностей* людини. Сюди входять як основні фізичні здібності (наприклад, сила), так і психомоторні здібності (такі як сенсомоторна координованість, відчуття простору і часу, тощо).

Визнання того, що люди мають різні здібності, має чіткі наслідки для прийняття рішень щодо найму та відбору працівників, це акцентує увагу на важливості підбору персоналу відповідно до наявних потреб суб’єкта господарювання у виконанні певного набору робіт. Визначення як розумових, так і фізичних здібностей допомагає розуміти поведінку людей на роботі та те, як ними краще управляти. Водночас це дозволяє створювати робочі місця з урахуванням потреб суб’єктів господарювання, а також заповнювати існуючі вакансії у відповідності до здібностей та навичок претендентів.

В основі організаційної поведінки лежать наступні фундаментальні концепції.

Індивідуальні відмінності. З дня народження кожна людина унікальна, а особистий досвід, здобутий після народження, робить людей ще більш різними.

Сприйняття. Сприйняття людей також різне, коли вони взаємодіють із середовищем. Два індивіди можуть по-різному представити собі один і той же предмет. Людина завжди інтерпретує та реагує на подразники відповідно до свого життєвого досвіду та сформованих цінностей. Співробітники також по-різному сприймають роботу з огляду на особливості їхньої особистості, потреби, демографічні характеристики, минулий досвід і соціальне оточення.

Цілісна особистість. Особисте життя працівника не відокремлюється від його трудового життя (взаємини з дітьми, батьками, партнерами, друзями, тощо). Це може як сприяти, так і перешкоджати виконанню організаційних завдань. Тому керівник повинен ставитися до працівника як до цілісної особистості.

Мотивована поведінка. Працівники завжди мають власні потреби, а, значить, бажають їх задовольнити. Праця в організації може бути інструментом в процесі реалізації власних цілей індивіда. Деякі мотиви необхідні для підвищення якості роботи. Шлях до більшого задоволення потреб є кращим способом підвищення якості роботи.

Бажання участі. Зазвичай працівники активно працюють, коли мають можливості брати участь у вирішенні проблем. Вони бажають поділитися своїми знаннями і досвідом. Отже, організація повинна надати працівникам можливість висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції щодо проблем, які потребують вирішення. Серйозна участь може принести взаємну користь як окремому індивіду, так і організації в цілому.

Цінність особистості. Працівники бажають, щоб до них ставилися не як до інших факторів виробництва (землі, капіталу). Вони хочуть, щоб роботодавці та суспільство до них ставилися з повагою і гідністю.

Людська гідність. Організація є соціальною системою, а діяльність у ній керується соціальними та психологічними законами. На їхню поведінку впливає як їхня група, так і їхні бажання. Фактично в організаціях існують два типи соціальних систем: формальна та неформальна.

Так само, як люди мають психологічні потреби, вони також мають соціальні ролі та статус. Втім, до кожного індивіда потрібно ставитися з гідністю та повагою, чи то є генеральний директор компанії чи працівники. Це підтверджує, що до людей слід ставитися інакше, ніж до інших факторів виробництва.

Взаємність інтересів. Організаціям потрібні люди, а людям потрібні організації. Організації формуються та підтримуються певною кількістю взаємно зацікавлених учасників. Люди сприймають організації як засіб, що допомагає досягненню їх цілей, водночас і організації потребують людей, які допомагають реалізації цілей організації. Якщо взаємність відсутня, немає сенсу збирати групу та розвивати співпрацю, оскільки немає спільної бази, на якій можна будувати стосунки. Взаємний інтерес і співпраця забезпечує виконання цілей всіх зацікавлених сторін, об’єднує різноманітні потреби членів організації.

Цілісна концепція інтерпретує відносини між людьми та організацією щодо індивіда, всієї групи, всієї організації та всієї соціальної системи. Щоб визначити якомога більше факторів, які впливають на поведінку людей, потрібен широкий

погляд на них в організаціях. Проблеми аналізуються з точки зору загальної ситуації, яка впливає на працівників, а не окремої події чи проблеми.

Організації, в яких працюють люди, впливають на їхні думки, почуття та дії. Ці думки, почуття та дії, у свою чергу, впливають на саму організацію.

У намаганні формувати таку поведінку працівників, яка сприятиме виживанню та ефективності організації, організаційна поведінка, як наука, вивчає механізми, що керують цими взаємодіями, та дозволяє удосконалювати низку процесів, а саме:

Збільшення задоволеності роботою. Задоволення роботою може сприяти вищій продуктивності та зниженню плинності кадрів, забезпечуючи більше важелів для найму найбільш талановитих працівників.

Вивчення організаційної поведінки може допомогти визначати фактори, що сприяють чи перешкоджають задоволенню роботою, а саме: фізичні умови, організаційні винагороди та покарання або характеристики робочої групи, тощо.

Набір персоналу, формування команди чи робочої групи, делегування повноважень та просування по службі чи навіть створення посади для виконання нових завдань – це щоденні проблеми, які потребують вирішення для успішного функціонування організацій.

Організаційна поведінка може допомогти знайти правильне поєднання талантів і стилів роботи, необхідних для досягнення поставленого завдання.

Розвиток організаційної культури. В міру того, як організації ростуть, може стати складніше зберегти відчуття спільної мети та єдності напрямку руху всіма її членами. Ситуація ускладняється через глобалізацію ринків та використання віртуальної робочої сили.

Організаційна поведінка корисна для розуміння та розробки каналів комунікації та структур лідерства, які можуть розвинути і зміцнити організаційну культуру. Оскільки бізнес-середовище швидко розвивається, це змушує організації адаптуватися, при цьому управління організаційною поведінкою може допомогти підтримувати чітку ідентичність без втрати гнучкості та адаптивності.

Розвиток лідерства та вирішення конфліктів. Бюрократія і дисципліна може бути корисною для деяких організацій, але менталітет командно-адміністративної епохи у господарській діяльності може стати контрпродуктивним на ринку знань. Організаційна поведінка може допомогти у вихованні лідерства, проактивності та творчого вирішення проблем. Коли творчість дозволена, розбіжності думок неминучі, але організаційна поведінка може забезпечити лідерство та арбітражну динаміку, необхідну для перетворення конфліктів на конструктивний обмін ідеями.

Покращення розуміння працівників. Розуміння співробітників сприяє їхньому залученню до внутрішньооргвнізаційних процесів, підвищенню морального духу команд, їх ефективності та продуктивності. Організаційної поведінка допомагає зрозуміти, чому працівники поводяться саме так, як вони поводяться, і таким чином передбачити, як вони поводитимуться в майбутньому.

Виховання хороших лідерів. В організаціях повсякчас виникає потреба у вихованні нових лідерів, які здатні використовувати потенціал її групової динаміки задля досягнення встановленої мети. Тож доцільним є створення системи підготовки працівників до виконання лідерських функцій у колективі.

Організаційні моделі поведінки допомагають визначати, хто з працівників має потенціал стати лідерами, а також формувати та навчати їх так, щоб ефективно використовувати наявні у них лідерські якості.

Розвиток хороших команд. Під командною роботою розуміється цілеспрямована, ефективна і продуктивна практична діяльність групи працівників. Усі учасники спільної роботи повинні бути мотивовані працювати разом для досягнення найкращих результатів. Теорії організаційної поведінки командної роботи є важливим інструментом у руках будь-якого менеджера.

Підвищення продуктивності. Усе вище згадане веде нас до найважливішої мети – досягнення найвищої продуктивності в реалізації місії та цілей будь-якої організації.

У разі, якщо принципи організаційної поведінки добре реалізовані, вони допомагають мотивувати всіх працівників робити все можливе задля досягнення спільної мети. Завдяки реалізації вказаних механізмів організаційна поведінка служить окремим працівникам, групам та організації в цілому, тобто усім зацікавленим сторонам.

2.2. Рівні організаційної поведінки

Організаційна поведінка вивчає людей в організації, їх взаємодію, рівень їх задоволеності роботою та рівень мотивації, що необхідно для пошуку способів покращення цих аспектів діяльності таким чином, щоб забезпечити найбільшу продуктивність. Для вивчення поведінки співробітників в організації та подальшого її контролю, покращення та розвитку використовується науковий підхід.

На рисунку 2.2 представлені три рівні організаційної поведінки: індивідуальний, груповий та організаційний. Перехід від індивідуального рівня до організаційного дозволяє систематично вивчати організаційну поведінку.

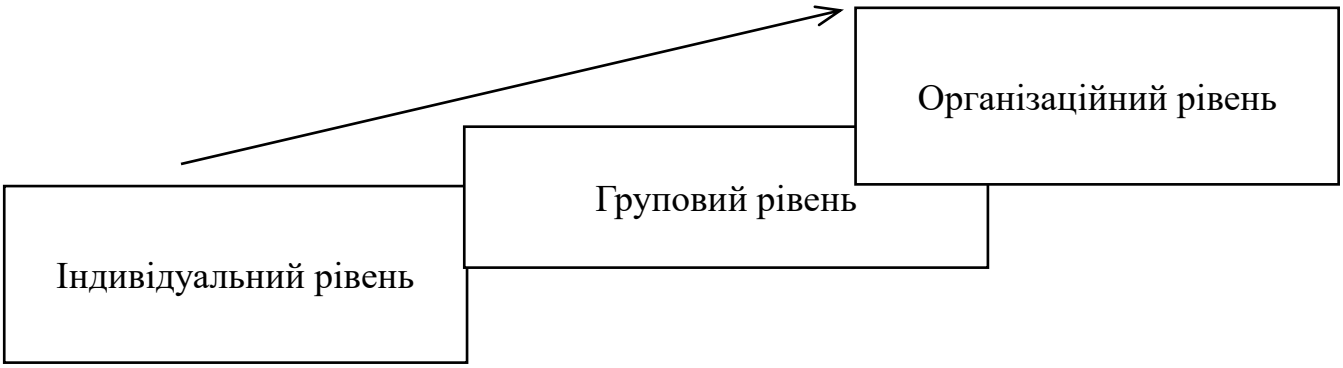

Рисунок 2.2 – Рівні організаційної поведінки

Люди (індивіди) створюють внутрішню соціальну систему організації. Вона складається з індивідів і груп, причому групи можуть бути великими і малими, формальними і неформальними. Групи динамічно розвиваються: формуються, змінюються і розпускаються.

Оскільки організація є об’єднанням групи людей і окремих індивідів, менеджери повинні керувати людьми в правильному напрямку. Керівництво працівниками, які мають різну освіту, таланти та перспективи, потребує зусиль. Тому

менеджерам необхідно навчитися розуміти, прогнозувати та контролювати поведінку людей.

Окрім налагодження стосунків між співробітниками організації, у керівника є потреба в організації, мотивації та контролю себе, тобто в самоменеджменті.

Групова поведінка ґрунтується на основі, закладеної на індивідуальному рівні, а бажана поведінка працівників формується завдяки впливу на індивідів та групи на рівні організації. Цей вплив повинен враховувати ключові сили, що впливають на організаційну поведінку різних рівнів.

Фактори, які впливають на організаційну поведінку індивідуального рівня:

Біографічні характеристики – особливості, які легко ідентифікувати в людях, наприклад вік, стать, сімейний стан, статус зайнятості, соціальне походження, тощо.

Інтелект – здатність мислити абстрактно, використовувати досвід, вирішувати проблеми самостійно, адаптуватися до нових ситуацій, зосередженість і наполегливість у застосуванні навичок для досягнення мети.

Здібності – здатність людини виконувати різноманітні завдання або працювати, використовуючи розумові, фізичні та мисленнєві навички та здібності, відповідність роботи, яку виконує людина, її здібностям.

Особистість – стійкий і унікальний набір рис, який може змінюватися у відповідь на різні ситуації: екстравертність чи інтровертність, здатність домовлятися, ступінь сумлінності, емоційна стабільність, тощо.

Система переконань – притаманний людині набір ідеологій, світоглядів, особистих цінностей як основа для оцінки ситуації.

Ставлення – сприятлива чи несприятлива інтерпретація середовища, яка спричиняє висловлювання позитивної чи негативної реакції людини на різні ситуації: емоції, настрій, відданість роботі, ступінь задоволеності нею.

Сприйняття – набір процесів, за допомогою яких людина помічає дію подразників навколишнього середовища, інтерпретує та впорядковує їх: організація діяльності на основі власного досвіду чи індивідуальної інтерпретації подій.

Навчання – складний когнітивний процес, який включає постійне оновлення знань, ставлення або поведінки працівника в результаті взаємодії з навколишнім середовищем: особливості процесу набуття знань, вмінь, досвіду, формування ставлення.

Мотивація – внутрішній стан, який стимулює, скерує і підтримує поведінку людини: потреби і цілі.

Фактори, які впливають на організаційну поведінку групового рівня:

Особливості групи – якісні та кількісні характеристики групи, які формують поведінку її членів та роблять можливою оцінку внеску індивідуальної поведінки в продуктивність групи, а саме: ролі, групові норми, груповий статус, розмір групи, рівень групової згуртованості, групові функції (безпека, статус, повага, незалежність, влада, забезпечення мети), склад (неоднорідність), взаємодія, прийняття рішень і колективне мислення, ступінь індивідуалізму, культура групи.

Лідерство – здатність впливати на людину або групу на шляху досягнення набору цілей: спілкування, спосіб постановки цілей, формування індивідуальної мотивації.

Комунікація – процес, за допомогою якого індивідууми, групи та організації об'єднуються за допомогою знаків і вербальних повідомлень у офіційному та неформальному контекстах, що створює значущі зв'язки між ними: етапність комунікацій (відправник, повідомлення, одержувач, зворотній зв'язок), напрямки (вертикально зверху вниз та знизу вгору, горизонтально), бар'єри (фільтрація, особистість, стать, емоції, слова, мова тіла), наявність неформальної мережі спілкування.

Влада – здатність впливати на процедуру прийняття управлінських рішень і на діяльність організації, що визначає легітимність і домінування в середовищі керівників на основі авторитету, експертизи, примусу, етики, традицій, тощо.

Політика – заходи поза межами офіційних ролей членів, спрямовані на отримання або збільшення використання влади та інших ресурсів всередині організації: політична тактика (лестощі, спілкування, управління даними, управління інтерпретаціями та сприйняттям, формування коаліцій), політичні ігри, ігри впливу (вихід з організації, протест, лояльність до організації).

Конфлікт – явна несумісність або протилежні погляди серед індивідуумів або груп, що дозволяє індивіду чи групі розглядати інших індивідів і груп як потенційну перешкоду для реалізації своїх цілей. Існують різні види конфліктів: когнітивний конфлікт виникає через розподіл завдань і ресурсів, а емоційний конфлікт пов'язаний з соціально-емоційними проблемами, цінностями, індивідуальною та групова ідентичністю. Міжособистісний конфлікт спричиняється конфліктом особистостей, міжгруповий конфлікт – непорозуміннями між двома або більшою кількістю груп.

Соціальний капітал – набір групових норм, мереж і соціальної довіри.

Фактори, що впливають на організаційну поведінку організаційного рівня:

Організаційна структура – формальна модель взаємодії та координації між окремими особами, що виконують різні роботи в групах і організаціях, яка дозволяє досягати організаційних цілей і визначати права і межі відповідальності окремих індивідуумів та груп щодо використання ресурсів.

Стратегія – визначення дій, необхідних для досягнення суттєвих (довгострокових) цілей організації за допомогою формулювання цілей, прийняття процедур і розподілу ресурсів.

Технологія – складне поєднання апаратного забезпечення, програмного забезпечення, людських ресурсів, організації та управління всередині підприємства, за допомогою яких людські можливості перетворення ресурсів на результати діяльності значно розширюються. Використовувані технології мають значний вплив на робочі відносини. Велика перевага технологій полягає в тому, що вони дозволяють людям більше та краще працювати, втім одночасно вони обмежують можливості людей. Якщо, наприклад, працівникові бракує необхідних технологічних знань, він не може виконувати поставлені перед ним завдання. В цілому технології сприяють зниженню вартості одиниці продукції та покращенню якості продуктів і послуг.

Дизайн роботи – створення спеціалізованого змісту і методів виконання роботи, робочих відносин для задоволення особистих і соціальних потреб працівників, включаючи формування відповідальності за результати, створення змістовних робочих місць та формування знань через результати діяльності. Робота

характеризується різноманітністю навичок, необхідних для її виконання, ступенем ідентичності завдань, значимістю завдання, автономією, зворотнім зв'язком.

Організаційна культура – система спільного сприйняття членами організації, яка відокремлює її від інших об'єднань людей. Під культурою організації розуміється система цінностей, норм, правил і традицій, які формують орієнтири для поведінки її членів в різноманітних ситуаціях.

Організаційний клімат – набір внутрішніх характеристик організації та відносно стійка якість організаційного середовища, яка впливає на поведінку членів організації та визначає їхні почуття до організації: довіра, повага, справедливість, гордість, дружба.

Середовище – набір факторів, які пов'язані з організацією та впливають на її ціль і продуктивність, але організація не контролює їх, а саме: культура, економіка, соціум, політика, законодавство, тощо.

Отже, необхідно управляти організаційною поведінкою працівників, спираючись на аналіз факторів впливу на поведінку людини в організації на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

2.3. Управління організаційною поведінкою

Організаційна поведінка як об'єкт управління залежить, перш за все, від того, як побудована система рекрутингу в організації. Підбір працівників має враховувати два аспекти: відповідність особистості роботі, яку необхідно виконувати, та відповідність особистості організації, що здійснює підбір кандидатур на вакантні посади.

Управління організаційною поведінкою на етапі підбору кадрів передбачає:

Відповідність особистості та роботи. Узгодження вимог до роботи з характеристиками особистості добре сформульовано в теорії відповідності особистості та роботи Джона Голланда, який визначає шість типів особистості та припускає, що задоволеність і схильність залишати посаду залежать від того, наскільки добре люди відповідають характеру роботи, яку вони виконують.

Таблиця 2.1 описує шість типів, їхні особистісні характеристики та приклади відповідних професій для кожного.

Голланд стверджує, що задоволеність є найвищою, а плинність кадрів найнижчою, коли особистість і професія збігаються. Ключові моменти цієї моделі полягають у тому, що

– особистості мають внутрішні відмінності;
– існують різні типи робіт,
– люди, які виконують роботу, що відповідає їх особистості, мають бути більш задоволені та мають меншу ймовірність добровільного звільнення, ніж люди, які виконують невідповідну роботу.

Цінність визначення професійних інтересів у процесі відбору полягає в тому, що відповідність між інтересами людини та вимогами до роботи передбачає знання про роботу, продуктивність і низьку ймовірність зміни кадрів.

Таблиця 2.1 – Типологія особистості Голланда та відповідні професії

Тип	Особистісні характеристики	Відповідні професії
Реалістичний: віддає перевагу фізичній активності, яка вимагає уміння, сили та координації	сором'язливий, щирий, наполегливий, стабільний, відповідальний, практичний	механік, оператор бурильного верстата, конвеєра, фермер
Дослідницький: віддає перевагу діяльності, яка передбачає мислення, організовування та розуміння	аналітичний, оригінальний, зацікавлений, незалежний	біолог, економіст, математик, репортера новин
Соціальний: надає перевагу заходам, пов'язаним із допомогою та розвитком інших	комунікабельний, доброзичливий, здатний до співпраці, емпатичний	соціальний працівник, вчитель, консультант, клінічний психолог
Традиційний: віддає перевагу регульованій, впорядкованій та однозначній діяльності	відповідальний, ефективний, практичний, негнучкий	бухгалтер, корпоративний менеджер, касир банку, бібліотекар
Ініціативний: Віддає перевагу словесній діяльності, в яких є можливості впливати на інших і досягати влади	Впевнений у собі, амбітний, енергійний, домінуючий	юрист, агент з нерухомості, фахівець з публічних відносин, менеджер малого бізнесу
Мистецький: віддає перевагу неоднозначній та безсистемній діяльності, що допускає творче вираження	наділений уявою, безладний, ідеалістичний, емоційний, непрактичний	художник, музикант, письменник, декоратор інтер'єру

Відповідність особи та організації. Організації повсякчас стикаються з динамічним і мінливим середовищем, що вимагає від співробітників здатності легко змінювати завдання та переходити між командами, тому важливіше, щоб особистості співробітників відповідали загальній культурі організації, ніж характеристикам будь-якої конкретної роботи. Відповідність людина-організація означає, що люди обирають організації, які відповідають їхнім цінностям, і, навпаки, працівники залишають організації, які несумісні з ними. Дотримання цих принципів під час прийому на роботу сприятиме виявленню нових працівників, які краще відповідають культурі організації, що, у свою чергу, має призвести до більшої задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів. Цікаво, що деякі дослідження показали, що відповідність особистості й організації є важливішою для прогнозування плинності кадрів у

колективістській нації (Індія), ніж у більш індивідуалістичній нації (Сполучені Штати).

Управління організаційною поведінкою має бути спрямованою діяльністю, тобто бути направленим на досягнення основної мети – її покращення на всіх рівнях. Управління поведінкою працівників (Поведінка «А» – залежна змінна) здійснюється менеджментом через вплив на засоби, способи та умови їх діяльності (змінна «С»), в результаті якого формується бажана поведінка (Поведінка «В»), як зображено на рисунку 2.3.

Рисунок 2.3 – Схема управління поведінкою працівників

Менеджери всіх рівнів повинні збільшувати ефективність і продуктивність працівників, сприяти взаємодопомозі та задоволеності від роботи, одночасно ставлячи перед собою завдання зменшення кількості прогулів і спізнень, звільнень, недопущення проявів **девіантної поведінки**. Це, так звані, залежні змінні.

Незалежна змінна (змінна «С») – передбачувана причина деякої зміни залежної змінної; основні детермінанти залежної змінної. На основі всебічного аналізу поведінки працівників менеджери за допомогою однієї чи декількох детермінант можуть змінювати поведінку людей в потрібному напрямі. Незалежними змінними в управлінні організаційною поведінкою є управлінські рішення, спрямовані на:

- розробку мотиваційних заходів;
- налагодження комунікацій;
- встановлення влади й формування політики;
- розвиток лідерства;
- управління конфліктами;
- формування організаційної культури;
- побудову чи зміну організаційної структури.

Мотивація. Продуктивність праці, рівень плинності кадрів, задоволеність роботою значно залежать від існуючої в організації системи мотивації. В межах управління організаційною поведінкою менеджери повинні:

Визнавати індивідуальні відмінності. Менеджери повинні бути чутливими до індивідуальних відмінностей, розробляти робочі місця відповідно до індивідуальних потреб, що сприятиме максимізації реалізації потенціалу кожного співробітника. Це дозволить індивідуалізувати цілі, рівень участі та винагороди відповідно до індивідуальних потреб мотивації.

Використовувати цілі та зворотний зв’язок. Співробітники повинні мати тверді конкретні цілі, а також отримувати від керівництва відгук про те, наскільки добре вони досягають бажаних результатів від прикладення зусиль.

Дозволяти співробітникам приймати участь у процедурі прийняття рішень, які їх стосуються. Співробітники можуть сприяти встановленню робочих цілей, вибору власних пакетів стимулювання праці і вирішенню проблем продуктивності та якості. Участь може підвищити продуктивність працівників, відданість робочим цілям, мотивацію та задоволення від роботи.

Пов'язувати винагороду з продуктивністю. Винагорода має залежати від продуктивності, а працівники повинні усвідомлювати зв'язок між ними. Незалежно від того, наскільки сильним є зв'язок, якщо люди сприймають його як слабкий, результатом буде низька продуктивність, зниження задоволеності роботою та збільшення плинності кадрів і прогулів.

Оцінювати персональний та загальний людський капітал організації. Співробітники повинні розуміти, що досвід, навички, здібності, зусилля та інші очевидні внески пояснюють відмінності в продуктивності, а, отже, і у винагороді.

Втім, оцінка ефективності та системи винагороди колективної праці має відрізнятися від індивідуальної. Якщо роботу виконує команда, її члени несуть спільну відповідальність за результатами діяльності. Індивідуальна оцінка продуктивності та заохочення можуть заважати розвитку високоефективних команд.

Таким чином, окрім оцінювання та винагородження працівників за їхній окремий внесок, керівництво має змінити традиційну, індивідуально-орієнтовану систему оцінювання та винагороди, щоб відображати продуктивність всієї команди та зосередитись на гібридних системах, які винагороджують окремих членів за їхні виняткові внески та винагороджують всю групу за позитивні результати. Групові оцінки, розподіл прибутку, заохочення малих груп та інші модифікації системи стимулювання праці можуть підсилити зусилля та відданість команді.

Комунікації. Існує зв'язок між спілкуванням і задоволеністю співробітників: чим менше невизначеності, тим більше задоволення. Менеджерам потрібно уникати спотворення чи двозначності повідомлень, невідповідності між вербальним і невербальним мовленням, оскільки таким чином посилюється невизначеність і знижується задоволення.

Влада та політична поведінка є природними процесами в будь-якій групі чи організації. Коли люди об'єднуються в групи, буде діяти влада. Люди намагаються відділити для себе нішу, з якої можна впливати, отримувати винагороди та просуватися по службі. Коли співробітники в організаціях перетворюють свою владу на дії, це їх характеризує як таких, що зайняті політикою. Ті, хто мають хороші політичні навички, здатні ефективно використовувати свою нішу влади. Зважаючи на це, менеджерам потрібно знати, як набувається та реалізується влада, з метою якнайповнішого розуміння організаційної поведінки.

Лідерство. У розумінні групової поведінки лідерство відіграє центральну роль, оскільки саме лідер зазвичай спрямовує людей до реалізації власних та організаційних цілей. Таким чином, знання того, як стати хорошим лідером, має бути цінним для покращення продуктивності групи і організації в цілому.

Конфлікти. Поширеною є думка, що конфлікти знижують продуктивність групи та організації, але це припущення часто є невірним. Конфлікт може бути як конструктивним, так і деструктивним для функціонування групи чи підрозділу. Втім, рівень конфлікту може бути занадто високим або занадто низьким, щоб бути

конструктивним. Будь-яка крайність перешкоджає продуктивності. Оптимальний рівень – це рівень, який запобігає застою, стимулює творчість, дозволяє зняти напругу та дає початок змінам, не порушуючи та не перешкоджаючи координації діяльності.

Внутрішня структура організації сприяє поясненню та прогнозуванню поведінки. Тобто, крім індивідуальних і групових факторів, структурні відносини, в яких працюють люди, впливають на сприйняття та поведінку працівників. Організаційна структура зменшує неоднозначність для співробітників і прояснює такі питання як «Що я повинен робити?», «Як я маю це зробити?», «Кому я звітую?» і «До кого мені звернутися, якщо у мене виникне проблема?». Визначеність формує ставлення працівників до завдань, які потрібно виконати, а також сприяє і мотивує їх підвищувати рівень продуктивності.

Організаційна (корпоративна) культура. Співробітники формують загальне суб'єктивне сприйняття організації на основі таких факторів як ступінь толерантності до ризику, націленість на команду та підтримка людей. Це загальне сприйняття стає, по суті, культурою організації або формує особистість та почуття. Відповідність цінностей людей культурі організації сприяє задоволеності роботою, відданості організації та низькій плинності кадрів.

Сучасні менеджери повинні вирішувати проблеми, які викликані швидкою зміною технологій і зовнішнього середовища організацій, а саме:

Покращення навичок людей. Технологічні зміни, структурні зміни, зміни навколишнього середовища прискорюються у сфері бізнесу. Якщо співробітники та керівники не будуть володіти необхідними навичками для адаптації до цих змін, поставлених цілей можна не досягти. Це дві різні категорії навичок – управлінські навички та технічні навички. Їх можна покращити, організуючи різноманітні програм навчання та розвитку, адаптації та соціалізації.

Підвищення якості та продуктивності. Якість – це ступінь, до якого клієнти або користувачі вважають, що продукт або послуга перевершує їхні потреби та очікування. Останнім часом менеджери дедалі частіше стикаються з проблемами, пов'язаними з виконанням конкретних вимог клієнтів. Для покращення якості і продуктивності, вони впроваджують такі програми як загальне управління якістю (TQM) та програми реінжинірингу, які вимагають широкого залучення працівників. Загальне управління якістю (TQM) представляє філософію управління, яка ґрунтується на перманентному досягненні задоволеності клієнтів шляхом постійного вдосконалення всіх організаційних процесів.

Управління різноманіттям персоналу. Це стосується найму різних категорій працівників, які є різнорідними за статтю, етнічною приналежністю, походженням, віком, фізичними та інтелектуальними здібностями, тощо. Працевлаштування різних категорій працівників сприяє виявленню талантів і потенціалу, використанню більшої кількості ідей та інноваційності, отриманню синергічного ефекту.

Загалом працівники прагнуть зберегти свою індивідуальну та культурну ідентичність, цінності та спосіб життя, навіть якщо це члени однієї організації зі спільними правилами та статутом. Головне завдання для організацій полягає в тому, щоб уможливити працю різноманітних груп людей, звертаючи увагу на їхній спосіб життя, сімейні потреби, стилі роботи, індивідуальні потреби, тощо.

Реагування на глобалізацію. Сьогоднішній бізнес здебільшого керується ринком, бізнес-операції розширюються в тих напрямках, де існують умови, незалежно від відстані, місця розташування, кліматичних умов, для завоювання чи розширення своєї частки ринку. Бізнес-операції більше не обмежуються певним місцем чи регіоном. Продукти або послуги компанії поширюються країнами за допомогою засобів масової інформації, Інтернету, швидшого транспорту тощо.

В цих умовах менеджерам у нагоді стає дистанційна робота, яка стирає межу між роботою та життям, що здебільшого сприяє благополуччю та психічному здоров'ю співробітників.

Розширення можливостей людей. Основне питання полягає в тому, щоб делегувати більше повноважень і відповідальності працівникам нижчого рівня та надати більше свободи вибору щодо графіків, операцій, процедур і методів вирішення проблем, пов'язаних з роботою. Заохочення співробітників брати участь у прийнятті рішень, пов'язаних з роботою, значно посилює їхню відданість роботі.

Сучасні менеджери іноді дозволяють працівникам повністю контролювати свою роботу. Рух передбачає постійні зміни, все більше організацій використовують самокеровані команди, де працівники працюють переважно без керівника. Завдяки впровадженню концепцій розширення прав і можливостей членів команд всіх рівнів змінюються відносини між керівниками та співробітниками. Менеджери виконують роль тренерів, радників, спонсорів, фасилітаторів і допомагатимуть своїм підлеглим виконувати їхні завдання під мінімальним керівництвом.

Боротьба з тимчасовістю. У минулі роки був тривалий період стабільності, який іноді переривався коротким періодом змін, але зараз через конкурентну боротьбу відбувається невпинне оновлення і покращення продуктів і послуг, життєві цикли продукції скорочуються, методи роботи вдосконалюються, а мода змінюється дуже швидко. Ці процеси вимагають постійної уваги від менеджерів. Саме тому керівникам потрібно запроваджувати програми серйозних змін доволі часто. Водночас, і фактична робота, яку виконують працівники, теж постійно змінюється. Отже, і працівники повинні перманентно навчатися й удосконалювати свої навички, щоб мати змогу виконувати роботу з оновленими вимогами.

Поява і розвиток електронної організації та електронної комерції. Це відноситься до ділових операцій, що включають електронний режим транзакцій. Він включає в себе представлення товарів на сайтах і оформлення замовлень в онлайн-магазинах.

В електронній комерції такі види діяльності відбуваються досить часто. Величезна кількість людей роблять покупки в Інтернеті, підприємства створюють веб-сайти, де вони можуть продавати товари, здійснюють такі транзакції, як-от отримання грошей і виконання замовлень. Це різка зміна у тому, як компанія ставиться до своїх клієнтів. У всьому світі витрати на електронну комерцію збільшувалися величезними темпами, що вимагає від менеджерів адаптуватися до змін.

Формування етичної поведінки. Складність бізнес-операцій змушує працівників стикатися з етичними дилемами, коли від них вимагається визначити правильну та неправильну поведінку в процесі виконання визначених робіт.

Якщо основні правила, що регулюють складові належної етичної поведінки, не є чітко визначені в організації, то відрізнити правильну поведінку від неправильної

досить складно. Менеджери мають справу з ситуаціями, коли співробітники приховують невдале виконання встановлених завдань. Втім, відомо, що і керівники можуть поводитися неетично зі співробітниками, тож виникає необхідність розробки програм зі сприяння формуванню етичної поведінки.

Поліпшення обслуговування клієнтів. Поведінка співробітників пов'язана із задоволеністю клієнтів. В деяких сферах економічної діяльності можна покращити обслуговування клієнтів, надаючи сервісне обслуговування, а також післяпродажне обслуговування. Управління організаційною поведінкою може допомогти у збільшенні ефективності діяльності таких організацій у разі створення необхідних умов для задоволення співробітників своєю роботою, які, в свою чергу, зможуть задовольнити вимоги клієнтів.

Допомога працівникам у формуванні балансу між роботою та особистим життям. Раніше співробітники працювали по 10-12 годин переважно щоденно за виключенням вихідних та святкових днів. У наші дні співробітники все частіше скаржаться, що межа між робочим і неробочим часом стала розмитою, що породжує особисті конфлікти та стрес. Багато факторів сприяють стиранню меж між робочим і особистим життям працівників.

По-перше, створення глобальних організацій означає, що їхній світ ніколи не спить.

По-друге, комунікаційні технології дозволяють працівникам виконувати свою роботу вдома, у своїх автомобілях або на пляжі. Це дозволяє багатьом технічним і професійним працівникам виконувати свою роботу в будь-який час і з будь-якого місця.

По-третє, все менше сімей мають лише одного годувальника. Сучасний одружений працівник зазвичай є частиною пари з подвійною кар'єрою. Через це одруженим працівникам стає все важче знаходити час для виконання зобов'язань перед домом, дружиною, дітьми, батьками та друзями.

При цьому кваліфіковані працівники прагнуть дедалі більше часу «жити власним життям». Тому у подібних випадках, менеджери, за можливості, можуть узгоджувати з таким працівником робоче місце та години роботи. Цей фокус на підтримці благополуччя працівників має вирішальне значення для розвитку лояльності до організації.

«Сплощення» світу. У книзі Томаса Фрідмана «Світ плаский: Коротка історія двадцять першого століття» наголошується на тому, що Інтернет «розрівняв» світ і створив середовище, в якому є більш рівні умови для доступу до інформації. Це також створює рівні можливості до отримання освіти, професійного зростання, а, отже, зменшуються перешкоди на шляху оволодіння практикуючими менеджерами навичками і знаннями, необхідними для управління організаційною поведінкою.

Цей доступ до інформації призвів до особистісного і професійного зростання, оскільки знаннями можна миттєво ділитися між часовими поясами та культурами, що, в свою чергу, може сприяти покращенню організаційної поведінки на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Наслідки військової агресії росії щодо України. Сьогодні перед українськими управлінцями постають складні питання, пов'язані з наслідками військової агресії російської федерації відносно нашої країни, а саме: зміна персоналу, спричинена

мобілізацією, виїздом за кордон великої кількості працівників, поява значного числа дорослих і дітей з інвалідністю, стреси, хвороби, невизначеність, тощо. Зрозуміло, що це ставить виклик перед суспільством, науковцями, підприємцями і державою, що полягає в необхідності розробки дієвих механізмів управління колективами, у складі яких є люди з інвалідністю.

Держава опікується працевлаштуванням осіб з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців при цьому полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Вони мають бути орієнтовані на формування у персоналу цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі застосування своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки.

Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері *сталого розвитку*, зокрема, в частині заохочення етичного ставлення до працівників з інвалідністю.

Незважаючи на існуючі переваги управління організаційною поведінкою, є обмеження у можливостях їх використовувати:

Поведінкове упередження. Поведінкове упередження – це стан, за якого окремі люди мають вузьку точки зору, ніби вони дивляться крізь тунель. Вони бачать лише крихітну частину краєвиду на іншому кінці тунелю, упускаючи широкий ландшафт. У зв'язку з цим у людей, яким бракує системного мислення, можуть з'явитися поведінкові упередження, що спонукають їх формувати вузьке розуміння процесів, яке полягає у бажанні задовольняти співробітників, не зважаючи на потреби цілої організації та всіх її зацікавлених сторін.

Менеджерам слід усвідомлювати, що турбота про працівників може бути настільки перебільшеною, що первісна мета об'єднання людей, яка полягає в «продуктивності організації для суспільства», може бути втрачена. Ефективна організаційна поведінка повинна сприяти досягненню цілей організації.

Людина, яка не враховує потреби споживачів продукції, борючись за потреби співробітників, неправильно застосовує ідеї організаційної поведінки. Поведінкові упередження можуть бути настільки неправильними, що можуть завдати шкоди і працівникам і організації. Незважаючи на добрі наміри, деякі індивіди переповнюють інших турботою так, що її одержувачі стають залежними та непродуктивними.

Закон спадної віддачі. Практика надмірного акцентування на організаційній поведінці може призвести до негативних результатів згідно із законом спадної віддачі. Закон спадної віддачі описує зв'язок між додатковими зусиллями та результатом, коли один вхідний фактор змінюється, а всі інші залишаються незмінними. Це обмежуючий фактор в управлінні організаційною поведінкою. При поступовому збільшенні використання одного ресурсу результат спочатку збільшується швидко, потім повільно, далі не змінюється, і, навіть, починає падати.

Відповідно до закону спадної прибутковості, у певний момент збільшення кількості і вартості здійснюваних заходів з управління організаційною поведінкою може призводити спочатку до зменшення прибутку, потім до нульової прибутковості,

та, навіть, до збитків. Це означає, що для будь-якої ситуації існує оптимальний рівень бажаної активності.

*Неетичне маніпулювання людьми***.** Серйозне занепокоєння щодо управління організаційною поведінкою полягає в тому, що знання у цій сфері, ймовірно, використовуватимуться для неетичного маніпулювання людьми.

Люди, яким бракує поваги до людської гідності та яким не властиві етичні цінності, можуть засвоїти ідеї організаційної поведінки та застосовувати їх у корисливих цілях. Вони можуть використовувати те, що знають про мотивацію чи комунікацію, щоб маніпулювати іншими.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «організаційна поведінка».
2. Охарактеризуйте відмінності людей в організаціях.
3. Охарактеризуйте основні концепції організаційної поведінки.
4. Опишіть процеси в організації, які покращуються завдяки управлінню організаційною поведінкою.
5. Охарактеризуйте рівні організаційної поведінки та зв’язок між ними
6. Опишіть фактори, які впливають на організаційну поведінку індивідуального рівня.
7. Опишіть фактори, які впливають на організаційну поведінку групового рівня.
8. Опишіть фактори, які впливають на організаційну поведінку організаційного рівня.
9. Розкрийте значення відповідності працівника виконуваній ним роботі.
10. Розкрийте значення відповідності працівника організації, в якій він працює.
11. Охарактеризуйте поняття «управління організаційною поведінкою».
12. Опишіть незалежні змінні в управлінні організаційною поведінкою.
13. Розкрийте сучасні проблеми, які вимагають зміни підходів до управління організаційною поведінкою.
14. Розкрийте важливість управління організаційною поведінкою на засадах концепції сталого розвитку.
15. Охарактеризуйте обмеження у можливостях використовувати переваги управління організаційною поведінкою.

Список джерел інформації

1. Black J.S., Bright D.S., Gardner D.G. et al. Organizational Behavior. *OpenStax*. Rice University. 2019 URL: https://openstax.org/details/books/organizational-behavior (дата звернення 10.05.2024)
2. Organizational Behavior: Definition, Importance. URL: https://www.iedunote.com/organizational-behavior#10-4-approaches-to-organizational-behavior-studies (дата звернення 10.05.2024)
3. Stephen, R. P., Judge, T. A. (2013). Organizational behavior, 15 edition. Pearson Education, Inc.

4. Robbins S. P., Judge T. A., Vohra, N. Organizational behavior. 18-th edition. Pearson Education India, 2019. URL: https://www.worldsupporter.org/en/chapter/39178-summary-organizational-behavior-robbins-judge (дата звернення 10.05.2024)

5. Pareek U. Khanna S. Understanding Organizational Behavior. 4-th edition. New Delhi : Oxford University Press, 2016. URL: https://india.oup.com/productPage/5591038/7421214/9780199454716 (дата звернення 10.05.2024)

6. Nahavandi A. M., Denhardt R., Aristigueta M. P. Organizational Behavior. USA : Sage Publication, 2020. URL: https://www.du.ac.in/uploads/new-web/29122022_Appendix-122.pdf (дата звернення 10.05.2024)

7. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.

8. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка. Старобільськ, 2016. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/934/Matushkina.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 10.05.2024)

9. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка. Харків : Вид. ХНЕУ. 2016 URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream (дата звернення 10.05.2024)

10. Сазонова Т. О. Курченко А. Д. Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. № 42 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/24.pdf (дата звернення 10.05.2024)

11. Divjak M. How to enhance the Employee Well-Being at work. *International Journal of Management.* 2021. №10. P. 109-114. URL: https://www.researchgate.net/publication/354040272_How_to_Enhance_the_Employee_Well-Being_at_Work (дата звернення 10.05.2024)

12. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12 (дата звернення 10.05.2024)

13. Розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80 (дата звернення 10.05.2024)

14. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. № 8. Ч. 4. С. 74–76. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf (дата звернення 10.05.2024)

15. Замула О.В., Замула О.О., Угрімова І.В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* Х.: НТУ «ХПІ». 2023. №2. С. 83-86.

РОЗДІЛ 3
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МЕНЕДЖМЕНТІ

Основні питання

3.1. Поняття та історичні аспекти розвитку корпоративної культури
3.2. Види та функції корпоративної культури в менеджменті
3.3. Приклади сучасної корпоративної культури в деяких організаціях

3.1. Поняття та історичні аспекти розвитку корпоративної культури

Розглядаючи підвищення ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності, досить часто акцентують увагу тільки на його економічних показниках. Проте не можна залишати поза увагою, що в основі цієї системи є сама людина. І саме від людини, від її культури, від культури розвитку працівників, багато в чому залежать результати роботи підприємства. Саме тому корпоративна культура являється важливим фактором, що підвищує ефективність роботи всієї організації.

Корпоративна культура – це колективний набір цінностей, переконань, норм і практик, які формують поведінку та ефективність компанії та її співробітників.

Вона має велике значення для організації, оскільки впливає на те, як співробітники думають, відчувають та діють на роботі, а також на те, як вони взаємодіють із колегами, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Сильна та позитивна корпоративна культура може сприяти інноваціям, творчості, співпраці, залученості, лояльності та продуктивності, тоді як слабка чи негативна корпоративна культура може призвести до конфліктів, плинності кадрів, незадоволеності, застою та поганій продуктивності.

Щоб оцінити її вплив, розглянемо цей термін «культура» в перекладі з латинського «culture», що означає «виховання, освіта», та відображає «відповідний спосіб функціонування та розвитку людської особистості, що виражається в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і правил, духовних цінностей, та в загальному відношенні до навколишнього».

Визначення «корпоративна культура» має досить різноманітне трактування, тому далі розглянемо погляди різних авторів на це поняття (таблиця 3.1).

Як бачимо, поняття корпоративної культури не є новим явищем. Це явище почало розвиватися з розвитком цивілізації, коли люди організовувалися в групи для різних цілей, таких як торгівля, релігія, політика або війна. Ці групи людей, розробили свої власні цінності, норми та практики, які відрізняли їх від інших і визначали їхню поведінку при прийнятті тих, або інших рішень. Виникнення корпоративної культури можна пояснити чинниками, які вплинули на формування та еволюцію організацій. До них відносяться *історичні, соціальні та економічні* чинники.

Промислова революція, що тривала з кінця 18 до початку 20 століття, була періодом швидких економічних і технологічних змін, які змінили способи виробництва та споживання. Це призвело до появи нових форм організацій, таких як фабрики, залізниці та корпорації, які вимагали широкомасштабної координації та спеціалізації праці. Ці організації розробили свої власні правила, розпорядок дня та

ієрархію, які сформували робоче середовище і відносини між працівниками, менеджерами та власниками.

Таблиця 3.1 – Визначення поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення
Д. Елдрідж, А. Кромбі	це сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
К. Голд	це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
М. Мескон	це клімат організації, що відображає звичаї, притаманні організації
Г. Морган	це один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств в потрібне русло
Е. Шейн	це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчиться справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний спосіб
Х. Шварц А. Каррол	це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп

Промислова революція також створила нові соціальні класи, такі як буржуазія і пролетаріат, що мали різні інтереси та цінності і часто конфліктували з таких питань, як заробітна плата, умови праці та політичне представництво. Таким чином, промислова революція представила поняття організаційної культури як джерела ідентичності, конфліктів та змін.

Розвиток наукового менеджменту, що виник наприкінці 19-го і на початку 20-го століття, був школою думки, яка виступала за застосування наукових принципів і методів для підвищення ефективності та продуктивності організацій. Представниками течії були менеджери-науковці, такі як Фредерік Тейлор, Генрі Форд, Френк і Ліліан Гілбрет, які прагнули оптимізувати розробку завдань, процесів і систем, а також вимірювати та контролювати продуктивність працівників. Розвиток наукового менеджменту наголошував на важливості раціональності, стандартизації та дисципліни в організаційній культурі й розглядав робітників як пасивні та взаємозамінні частини машини. Рух наукового менеджменту зіткнувся з критикою і протестами з боку робітників, профспілок і гуманістів, які стверджували, що він ігнорує людські та соціальні аспекти, такі як мотивація, творчість і задоволення.

Теорія людських відносин, що сформувалася у 1920-х і 1930-х роках, була реакцією на розвиток за науковий менеджмент, що зосередився на психологічних і соціальних факторах, які впливають на поведінку та продуктивність працівників і організацій. За результатами досліджень, таких як Готорнський експеримент, які

показали, що на продуктивність і моральний дух працівників впливають такі фактори, як лідерство, спілкування, групова динаміка і середовище в якому працюють люди. Теорія людських відносин визнавала важливість людських потреб, емоцій і взвємин в організаційній культурі та виступав за прийняття стилів управління, заснованих на участі, демократії та підтримці, які б сприяли співробітництву, довірі та прихильності між працівниками та менеджерами. Вона також визнавала існування субкультур і неформальних груп усередині організацій, що можуть мати вплив на загальну організаційну культуру.

Теорія непередбачуваних обставин, що виникла в 1960-х і 1970-х роках, була такою, яка кинула виклик ідеї універсального або найкращого способу управління організацією. Це проявлялось в тому, що ефективність організації залежить від узгодженості її структури, стратегії, культури та навколишнього середовища. Тобто, різні ситуації вимагають різних типів організацій і що організаціям необхідно адаптувати та змінити свою культуру, щоб впоратися із зовнішніми та внутрішніми силами, які на них впливають. На теорію непередбачуваних обставин вплинули теорії систем, складності та хаосу, а також спостереження за розмаїттям і динамікою організаційних форм і культур у різних галузях, регіонах і країнах. Теорія непередбачуваних обставин наголошувала на важливості гнучкості, розмаїття та інновацій в організаційній культурі, а також на необхідності постійного навчання та вдосконалення робітників, для досягнення конкурентної переваги та виживання.

Теорія зацікавлених сторін, що здобула популярність у 1980-х і 1990-х роках, була теорією, яка розширила масштаби і цілі організацій за межі фокусу на прибутках. Було запропоновано, щоб в організаціях було безліч зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, постачальники, які мають різні інтереси й очікування, і що організаціям необхідно збалансувати та інтегрувати ці вимоги у свої рішення і дії. Теорія зацікавлених сторін наголошувала на важливості етики, відповідальності та стійкості в організаційній культурі. Теорія зацікавлених сторін також заохочувала залучати та розширювати права та можливості зацікавлених сторін у керівництві та управлінні організаціями, а також розроблення спільного бачення та місії, які узгоджували організаційну культуру з цінностями співробітників.

Ці історичні, соціальні та економічні чинники з плином часу сформували цінності та норми організацій і вплинули на те, як організації визначають, вимірюють і керують своєю корпоративною культурою. Корпоративна культура постійно розвивається. Вона розвивається під впливом різних внутрішніх і зовнішніх сил, які формують цінності, переконання та поведінку організації та її членів.

До *чинників*, *що впливають на еволюцію корпоративної культури*, належать:

Лідерство: Бачення, стиль і дії лідерів задають тон і напрям організаційної культури. Лідери можуть ініціювати, зміцнювати або змінювати культурні норми і практики за допомогою свого спілкування, рішень і поведінки. Наприклад, коли Сатья Наделла став генеральним директором Microsoft у 2014 році, він презентував нову культуру мислення зростання, інновацій та співробітництва, яка перетворила компанію з конкурентоспроможної та ієрархічної організації на гнучкішу й орієнтовану на клієнта.

Стратегія: цілі, завдання та плани організації визначають бажані результати та поведінку, що відповідають організаційній культурі. Стратегія також може викликати

культурні зміни, коли організація стикається з новими проблемами, можливостями або загрозами в зовнішньому середовищі. Наприклад, коли Netflix змінив свою стратегію з прокату DVD на онлайн-трансляцію, він також змінив свою культуру з традиційної на більш творчу та ризиковану, що дало йому змогу адаптуватися до мінливого ринку та вподобань клієнтів.

Структура: дизайн, конфігурація та координація організаційних підрозділів, ролей і процесів впливають на розподіл влади, повноважень і ресурсів усередині організації, що, своєю чергою, впливає на культурні цінності та норми. Структура також може бути джерелом культурних змін, коли організація зазнає реструктуризації, реорганізації або злиття та поглинання. Наприклад, коли Google реструктурувалася в Alphabet у 2015 році, вона також створила більш різноманітну та децентралізовану культуру, що дала змогу її різним дочірнім компаніям працювати більш незалежно та реалізовувати свої власні місії та бачення.

Люди: характеристики, стосунки та поведінка співробітників та інших зацікавлених сторін відображають і формують корпоративну культуру. Люди також можуть бути провідниками культурних змін, коли вони привносять в організацію нові ідеї, перспективи та цінності або коли вони кидають виклик існуючій культурі, чинять опір або залишають її. Наприклад, коли Apple найняла Стіва Джобса в 1997 році, він привніс нову культуру інновацій, дизайну та клієнтоорієнтованості, що врятувала компанію від майже банкрутства і зробила її однією з найуспішніших і найвпливовіших компаній у світі.

Світ вступає в нове десятиліття, і корпоративна культура зазнає глибокої трансформації. Під впливом нових тенденцій і технологій способи роботи, спілкування та співпраці організацій швидко змінюються. Пандемія COVID-19, а потім війна в Україні, що триває сьогодні, прискорила ці зміни, змусивши багато компаній перейти на віддалену роботу, цифрові інструменти та гнучкі методи. Відмітимо деякі *чинники, які впливатимуть на корпоративну культуру* в майбутньому:

Штучний інтелект та автоматизація. Штучний інтелект та автоматизація виробляють революцію в різних аспектах бізнесу, таких як прийняття рішень, обслуговування клієнтів, розробка продуктів та інновації. Штучний інтелект і автоматизація можуть підвищити ефективність, продуктивність і якість, але вони також можуть створювати етичні, соціальні та юридичні дилеми. Корпоративна культура повинна буде адаптуватися до дедалі ширшого використання штучного інтелекту й автоматизації, заохочуючи культуру навчання, творчості та людиноорієнтованості. Наприклад, компанії можуть використовувати штучний інтелект для розширення людських можливостей, а не для їхньої заміни, а також для надання співробітникам персоналізованих можливостей навчання та розвитку.

Різноманітність, справедливість та інклюзивність (PCI). Це стає стратегічним пріоритетом для багатьох організацій, оскільки вони усвідомлюють переваги наявності різноманітної, справедливої та інклюзивної робочої сили. *PCI* може покращити інновації, продуктивність, задоволеність клієнтів, а також зменшити упередженість, дискримінацію та плинність кадрів. Корпоративна культура повинна буде включати *PCI*, створюючи культуру приналежності, поваги та розширення прав і можливостей. Наприклад, компанії можуть використовувати *PCI* для зміни та

покращення результатів, а також для розроблення інклюзивних політик, процесів і продуктів.

Сталість і соціальна відповідальність набувають дедалі більшої уваги та значення, оскільки споживачі, інвестори, регулюючі органи та співробітники вимагають від бізнесу більшої підзвітності та прозорості. Сталий розвиток і соціальна відповідальність можуть поліпшити репутацію, лояльність, прибутковість і конкурентоспроможність, а також знизити ризики та витрати. Корпоративна культура повинна буде відповідати принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності шляхом створення культури цілей, цінностей і впливу. Наприклад, компанії можуть використовувати технології, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище та тим самим тісніше взаємодіяти з оточенням.

Створення та підтримання позитивної та сильної корпоративної культури – це не одноразове зусилля, а безперервний процес, що потребує постійної уваги та вдосконалення. Корпоративна культура, яка відповідає вашому баченню та цілям, може підвищити конкурентоспроможність компанії, продуктивність співробітників та задоволеність клієнтів. В противагу, токсична культура може підірвати ваші зусилля, демотивувати співробітників і завдати шкоди репутації компанії. Тому дуже важливо дотримуватися деяких практик, щоб гарантувати, що ваша корпоративна культура розвивається в правильному напрямку, а саме:

По-перше: визначте основні цінності та цілі компанії. Ваші основні цінності та цілі є основою вашої корпоративної культури. Вони виражають те, за що ви виступаєте, чого прагнете досягти і як хочете поводитися. Ви маєте переконатися, що ваші основні цінності та цілі зрозумілі, послідовні й переконливі для всіх зацікавлених сторін, особливо для ваших співробітників. Вам також слід повідомляти про них часто й ефективно, використовуючи різні канали та формати, такі як інформаційні бюлетені, зустрічі, плакати, відео тощо. Це допоможе вам створити загальне розуміння і прихильність оточуючих.

По-друге: узгодьте свою політику, практику і стимули з вашими основними цінностями і цілями. Ваші основні цінності та цілі мають бути не просто словами на папері, а діями на практиці. Потрібно узгодити свою політику, практику і стимули з вашими основними цінностями і цілями, щоб вони підкріплювали і винагороджували бажану поведінку і результати. Наприклад, якщо ви цінуєте співпрацю, вам слід заохочувати командну роботу, надавати зворотний зв’язок і пропонувати визнання. Якщо ви цінуєте інновації, вам слід заохочувати творчість, підтримувати експерименти і можливо зазнавати невдач, але прагнути. Якщо ви цінуєте задоволеність клієнтів, вам слід отримувати відгуки, розглядати скарги і перевершувати очікування.

По-третє: наймайте, розвивайте й утримуйте потрібних вам людей. Ваші люди – найважливіший актив і найвпливовіший фактор вашої корпоративної культури. Вам слід наймати, розвивати й утримувати потрібних людей, які поділяють ваші основні цінності та цілі, які відповідають вашій культурі й можуть зробити внесок у ваше бачення та цілі. Ви також маєте надати їм необхідні навички, знання та ресурси для ефективного виконання своїх функцій. Вам також слід створити позитивне і сприятливе робоче середовище, в якому ваші співробітники відчуватимуть, що їх цінують, поважають і наділяють повноваженнями.

По-четверте: контролюйте, вимірюйте і покращуйте свою корпоративну культуру. Ваша корпоративна культура не статична, а динамічна. Вона змінюється з часом під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як ринкові умови, переваги клієнтів, дії конкурентів, плинність кадрів тощо. Вам слід регулярно відстежувати, аналізувати і покращувати свою корпоративну культуру, використовуючи різні методи і показники, такі як опитування, інтерв'ю, спостереження, відгуки, показники ефективності тощо. Вам також слід виявити й усунути будь-які прогалини, проблеми або негаразди, а також реалізувати відповідні дії та втручання, такі як навчання, коучинг, наставництво, визнання тощо.

Дотримуючись цих передових практик, ви зможете створити та підтримувати позитивну й сильну корпоративну культуру, яка відповідає вашому баченню та цілям і підтримує ваш довгостроковий успіх і зростання конкурентоспроможності компанії.

3.2. Види та функції корпоративної культури в менеджменті

Ефективна корпоративна культура допомагає компанії своєчасно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, сприяє бути лідером на ринку та мати високу конкурентоспроможність. Саме тому потрібно зрозуміти процес формування корпоративної культури підприємства, знати цінності та виявляти чинники, що мають вплив на цілі. Зважаючи на дослідження у сфері корпоративної культури, варто зазначити, що кожна компанія має свої особливості, які варто враховувати під час формування «здорової» культури. Досі часто виникає питання щодо забезпечення моральної та матеріальної мотивації співробітників працівників в українських компаніях, їх професійного кадрового складу та його розвитку, підвищенні ефективності діяльності та якості роботи, стимулюванні безперервної трудової діяльності працівників.

Корпоративна культура організацій виникає в результаті ефективного менеджменту, а саме через відповідне стимулювання, мотивацію до праці та сприятливий корпоративний клімат. Першочерговим для компанії є необхідність залучення до управління творчо обдарованих людей, які користуючись своїми знаннями і потенціалом, зможуть створити атмосферу для досягнення основної мети суспільства – підвищити якість життя своїх громадян. Таким чином, для корпоративної культури є головним не тільки досягти відповідних цілей, а також підтримати єдність будь-якої складної соціальної системи та направляти її до саморозвитку. При дослідженні розвитку корпоративної культури у науковців завжди виникає потреба відобразити схематично сам процес формування корпоративної культури, де можливо показати основні типи цього поняття. Причому ця схема ні в якому разі не повинна підривати цілісність кожної позиції, підштовхувати до її асиміляції. У дослідженнях таких американських учених Кіма Камерона і Роберта Куінна досліджується метод діагностики і методики змін корпоративної культури. Зазначені дослідники виділяють чотири типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову і бюрократичну (ієрархічну) (рисунок 3.1).

Далі розглянемо кожен з типів більш детальніше, не роблячи висновків, який з них більш успішний. Існує дуже багато факторів та показників, що потрібно

враховувати, тому компанія на свій розсуд повинна визначити, який тип корпоративної культури підходить саме для неї.

Клановy культуру ще називають культурою співробітництва, та вона в основному направлена на командну роботу. Цей тип корпоративної культури характеризує відносини між колективом, участь та моральний дух компанії знаходяться на першому мисці. Головні менеджери компанії це лідери в колективі, їх сприймають як порадників та наставників для співробітників, на відміну від авторитарного «боса», що тільки може давати сухі вказівки без роз'яснень та допомоги та ще й «карає» тих, хто припускається помилок.

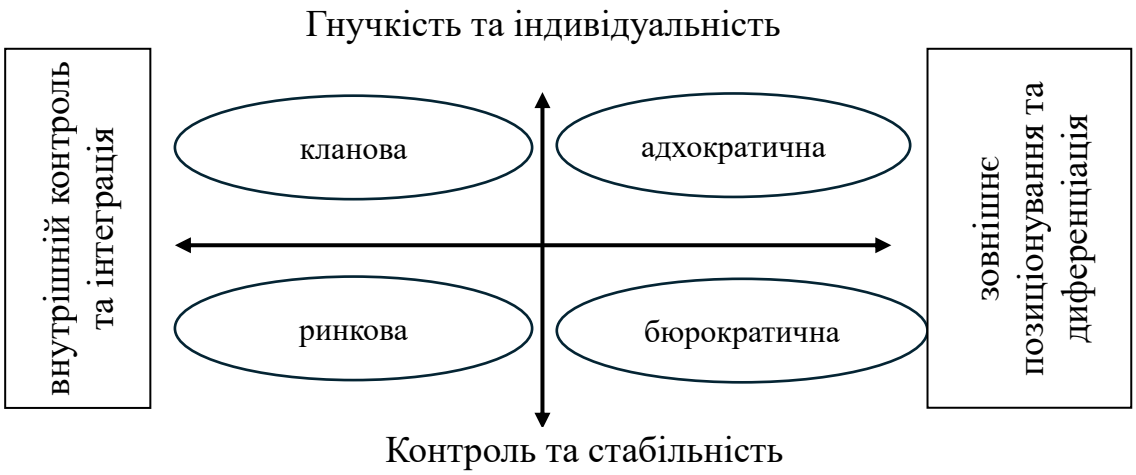

Рисунок 3.1 – Чотири типи корпоративної культури (за К. Камероном та Р. Куінном)

Корпоративна культура клану орієнтована на вільне спілкування між вищим керівництвом та його підлеглими. Ця культура має гнучкість та направлена на процвітання завдяки змінам та діям.

Переваги кланової культури:

– колективу подобається працювати разом;
– комунікація між членами команди відкрита, легка та ефективна;
– співробітники краще об'єднанні до роботи;
– результативність роботи підвищується.

Недоліки кланової культури:

– важко підтримувати зі зростанням бізнесу;
– оскільки це горизонтальна структура керівництва то шляхи кар'єрного зростання повільні;
– продуктивність може бути принесена в жертву через надто тісну співпрацю;
– прийняття до уваги почуттів інших співробітників може в результаті привести до нездатності брати на себе відповідальність і приймати виважені рішення.

Як приклад, таку культуру має компанія Coca-Cola, тут співробітники прагнуть до спільних цінностей, інклюзивної робочої атмосфери, що дає можливість їм процвітати в майбутньому. Головний менеджер в компанії заохочує співробітників створювати та планувати конкурентоспроможний та інноваційний маркетинг, щоб залишатися лідером на ринку.

Культура адхократії. Відмітимо, що цей тип корпоративної культури виник, коли розвинений світ перейшов від індустріальної ери до інформаційної, що відбулося в середині 1970-х років. Насамперед культура адхократії це в першу чергу орієнтація на інновації та прийняття ризику. Можна сказати, що багато успішних стартапів мають саме таку корпоративну культуру. Це створює підприємницьке середовище на робочому місці, де співробітники компанії готові до ризикованих дій. Ідеї, які могли б здатися надто нетрадиційними для більш консервативних робочих місць, швидко зрощуються та розвиваються у культурі адхократії. Компанія з цим типом культури має досить амбітні цілі та бачення. Співробітники завжди шукають «новий великий проєкт», тому що вони прагнуть до ризику.

Переваги культури адхократії:

– високий ризик це найвища нагорода;
– більший потенціал для зростання та проривів;
– співробітники мотивовані використовувати свій творчий потенціал та розробляти нові ідеї;
– співробітники відчувають підтримку, коли пропонують нові ідеї;
– схильні інвестувати у можливості для професійного розвитку.

Недоліки культури адхократії:

– відсутність стабільності через велику кількість нових проєктів;
– ризик того, що нові бізнеси не будуть успішними та завдадуть збитків;
– нові співробітники можуть відчувати для себе невпевнено через необхідність працювати агресивно та рішуче;
– культура може створити атмосферу, в якому співробітники будуть конкурувати один з одним через те, що необхідно завжди пропонувати нові, свіжі ідеї та проєкти.

Цей тип культури в основному відображений у великих корпораціях, таких як Apple. Ця компанія має структуру співпраці, що поділена за сферами знань, а не за типом продукту, що сприяє інноваціям швидкому мисленню та індивідуальності.

Ринкова культура в основному орієнтована на прибуток, інновації, ринок, ринкові тенденції, попит клієнтів та конкуренцію. Тут основним показником є прибутковість підприємства. Компанія, що дотримується такого типу корпоративної культури, насамперед прагне до результатів.

Ця культура приваблює співробітників, які є конкурентоспроможними і хочуть бути переможцями. У ринковій культурі лідери вимогливі до підлеглих і очікують на високі результати в таких жорстких умовах.

Переваги ринкової культури:

– підлеглі з ентузіазмом ставляться до роботи;
– середовище конкуренції спонукає всіх підлеглих ефективно працювати та досягати відповідних цілей компанії;
– компанія орієнтована на прибутку;
– прибуток для підлеглих це ціль, яку співробітники можуть досягти;
– компанії з ринковою культурою часто мають успіх та конкурентні на ринку.

Недоліки ринкової культури:

– підлеглим може бути складно зосередитися на своєму проєкті, оскільки кожне рішення прив’язане до терміну здачі;

– постійна конкуренція, що відбувається в середині колективу, може створити токсичне середовище;

– підлеглі можуть відчувати напруження в колективі, через постійний тиск з боку лідера;

– підлеглі можуть «вигоряти», тому що від них вимагається досягнення надрезультатів незалежно від особистих стану.

Чудовим прикладом ринкової культури є Tesla. Інновації є основою цієї культури, тому вони завжди впроваджують інновації у своїх акумуляторних технологіях, дизайні транспортних засобів та можливості автопілоту. Всі ці технології потрібні їм, щоб відповідати швидким змінам ринку та вподобанню споживачів.

Ієрархічна культура – це культура, яка тримає курс традиційної корпоративної культури і має чіткі межі повноважень. Вона характерна для великих компаній та державних установах. Тут є кілька рівнів управління, що поділені на керівників та співробітників. Компанії, що мають цей тип корпоративної культури мають особливий підхід до роботи, який може включати традиційні норми, такі як дрес-код і жорсткий графік роботи. Основна увага приділяється стабільності та надійності роботи.

Переваги ієрархічної культури:

– зазвичай, ця корпоративна культура є консервативною, тому компанія залишається стабільною на ринку;

– процеси компанії зрозумілі для досягнення цілей компанії;

– підлеглі добре знає свою роботу, йому зрозумілі основні вимоги, що перед ним ставить керівництво;

– підлеглі відчувають безпеку, стабільність, їхні очікування та умови праці передбачувані.

Недоліки ієрархічної культури:

– надається пріоритет процедурам, а не людям, що створює негнучкість системи управління;

– культура може заважати розвитку та інноваціям, тому що співробітникам не рекомендується проявляти ініціативу та створювати нові підходу до роботи;

– повільне реагування на зміни зовнішнього середовища та ринку.

Прикладом ієрархічної культури є насамперед великі фінансові установи, такі як JPMorgan Chace. Управління в компанії відбувається через операційний комітет, тому він відповідає за всі стратегічні плани та прийняття рішень. Ієрархія компанії виглядає таким чином: молодший аналітик > старший аналітик > юрист > помічник віце-президента > віце-президент > виконавчий директор > головний керівник.

Як же обрати та правильно вибудувати корпоративну культуру компанії?

По-перше: визначте основні цінності компанії. Цінності компанії – це основні правила і принципи, що відображені в невеликому визначенні, які власник чи засновник хотів би, щоб всі, хто чує їх одразу вгадували назву компанії. Це ті слова, де відображена вся суть існування компанії та її життєдіяльність. Головне тут висловити свої цінності в одному конкретному реченні та бути зрозумілим для кожного, хто оточує компанію.

По-друге: встановіть реалістичну мету корпоративної культури.

По-третє: залучайте співробітників у процес.

Щоб покращити культуру компанії, необхідно залучати працівників. Збирайте відгуки у співробітників про культуру компанії, а щоб отримати реалістичні результати, переконайтеся, що опитування є анонімними. Підтримуйте відкритий діалог зі співробітниками, зважайте на думку співробітників щодо корпоративної культури компанії.

Формування корпоративної культури відображає не тільки її базові характеристики, які допомагають компанії досягти стратегії розвитку, а також допомагають в реалізації її місії та визначити основні зовнішні атрибути компанії. Ці атрибути проявляються наочно, їх видно оточуючим, це своєрідне обличчя компанії, що дає змогу оцінити компанію та її культуру ззовні.

Зовнішня оцінка корпоративної культури компанії показує оточуючим формальні та неформальні аспекти функціонування компанії. До цих атрибутів можна віднести: одяг, символи, девізи, своєрідні ритуали, фірмовий стиль, інтер'єр компанії, манера спілкування та багато інших.

Досвід ефективних компаній показує, що широке застосування корпоративної символіки, використання корпоративних традицій, легенди, знання історії виникнення та розвитку компанії тощо, ефективно впливає на ставлення співробітників до компанії, зростає їх прихильність до своєї компанії і вони відчувають гордість, що працівник є командою цієї компанії.

Корпоративна культура компанії сприяє прогресу в управлінні ресурсами, вона є унікальною та не має повторів, проявляючи певні характерні риси. Дослідження показують, що не існує двох однакових корпоративних культур, хоча можуть застосовуватися схожі підходи, методи та основи для їх формування та розвитку. Один із способів сприяння розвитку корпоративної культури полягає у застосуванні принципів, які її характеризують.

Для чіткого визначення корпоративної культури компанії, перш за все, потрібно сформулювати її основні принципи. Принципи корпоративної культури це своєрідні положення з ефективного управління. Основні принципи корпоративної культури, що характерні для українських компаній розглянемо на рис 3.2.

Кожна компанія має змогу самостійно формулювати принципи корпоративної культури, що приналежні саме для її компанії, але є основні загальні підходи, за якими їх поділяють на *загальні* та *спеціальні*.

Оскільки, є принципи, що можуть бути характерними для багатьох компаній, в залежності від галузі, сфери діяльності та форми ведення бізнесу, компанія може доповнити ці загальні принципи спеціальними, індивідуальними елементами.

Зауважимо, що загальні принципи корпоративної культури застосовуються у всіх організаційних середовищах, тоді як спеціальні можуть бути введені за рішенням керівництва. Ці принципи служать для визначення поведінки співробітників у різних ситуаціях і формують корпоративну культуру.

У формуванні корпоративної культури важливу роль відіграють також її функції, що показують її особливість, а також напрями дослідження, визначають її місце в структурі управління компанією, та підвищують її ефективність (рисунок 3.3).

Корпоративна культура поділяється на дві групи функцій:

1) ті, які залежать від внутрішньої структури та формальних механізмів підприємства;

2) ті, які пов’язані з необхідністю адаптуватися до зовнішніх умов.

Перша група включає такі функції:

Охорони. В цій ситуації культура виступає як фактор, що нівелює вплив негативних зовнішніх факторів. Вона охоплює специфічну систему цінностей, унікальний клімат та способи взаємозв’язку співробітників компанії і в результаті з’являється відповідна зовнішність компанії, що може наділити компанію відповідними особливими ознаками, обличчям та відрізнити її від багатьох компаній у цілому.

Рисунок 3.2 – Принципи корпоративної культури

Інтеграції. Створення відповідної системи цінностей через корпоративну культуру сприяє формуванню почуття ідентичності серед індивідів та груп – учасників компанії. Це допомагає кожному учаснику внутрішньокорпоративного процесу краще зрозуміти цілі компанії, отримати позитивне враження про неї та відчути себе особливою частиною системи, а також визначити свою відповідальність перед нею.

Регулювання. Корпоративна культура охоплює неформальні, невисловлені правила, що визначають поведінку співробітників під час роботи. Ці правила дозволяють зрозуміти, як діяти в межах підприємства: як відбувається виконання

завдань, який характер робочих взаємодій та обмін інформацією. Це створює ясність і порядок у основних формах діяльності компаній.

Заміщення. Сильна корпоративна культура, яка ефективно замінює формальні механізми, дозволяє компанії уникати надмірного ускладнення офіційної структури та зменшує потік формальної інформації та вказівок.

16. *Адаптації*. Коли є «здорова» корпоративна культура, це полегшує процес адаптації колективу до компанії та компанії до колективу. Адаптація відбуваються за допомогою специфічних прийомів, що мають назву – соціалізація. Також є варіант протилежного процесу, що називається – індивідуалізація, це коли компанія працює з такою ефективністю, де вона повною мірою використовує свій потенціал та свої можливості.

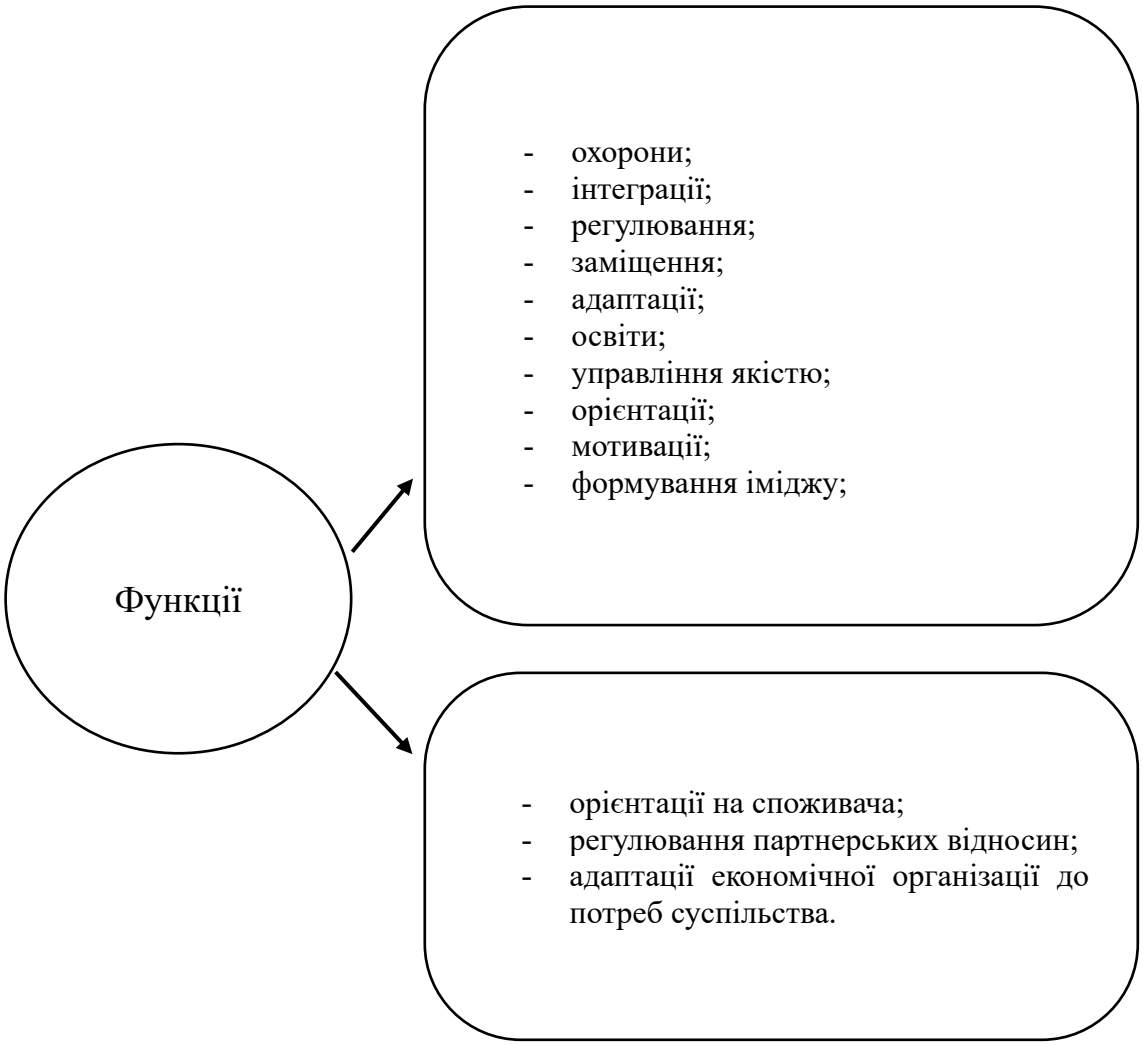

Рисунок 3.3 – Принципи корпоративної культури (за Г. Монастирським)

Освіти. Коли ми говорим про культуру, то завжди розуміємо взаємозв'язок із освітою та виховним процесом. Менеджери в компаніях повинні турбуватися щодо підвищення кваліфікації своїх співробітників. Позитивним ефектом таких зусиль буде підвищення знань та навичок співробітників, які компанія зможе застосувати для досягнення своїх цілей. Відтак, компанія підвищує кількість та якість трудових ресурсів, що відносяться до компанії.

Управління якістю. Насамперед культура відображається в результатах діяльності організації, тобто в економічних благах. Якщо говорити про корпоративну культуру, то вона заохочує більш уважне та серйозне відношення до своєї праці, що відображається на якості товарів та послуг. Можна сказати, що якість праці перетворюється на якість продукції.

Орієнтації. Направляє функціонування компанії та її співробітників до поставленої стратегічної мети.

Мотивації. Відображається в багатьох мотивуючих елементах для досягнення стратегічної мети та цілей компанії.

Формування іміджу. Тут йдеться про певний образ в очах оточуючих. Цей образ виникає внаслідок того, що люди мимоволі об'єднують окремі елементи культури компанії в єдине ціле, що сильно впливає на їхнє емоційне та раціональне ставлення до неї.

Культура компанії торкається всіх етапів управління, граючи ключову роль у забезпеченні комунікації, формуючи спосіб мислення та сприйняття, а також інтерпретуючи як вербальну, так і невербальну інформацію, надаючи індивідуальне значення спостереженням і встановлюючи між ними зв'язок.

Друга група корпоративної культури включає такі функції як:

1. *Функція з орієнтацією на споживача,* включає його цілі, запити та інтереси, що відображаються в елементах корпоративної культури. Вона сприяє встановленню міцних та надійних відносин між компанією та її клієнтами. Наразі багато компаній приділяють велику увагу своїм споживачам, вважаючи це своєю найвищою цінністю.

2. *Функція регулювання партнерських відносин.* Корпоративна культура встановлює правила взаємодії з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. Вона розвиває та доповнює норми і правила поведінки, визначені ринковою економічною культурою.

3. *Функція адаптації економічної організації до потреб суспільства.* Ця функція створює найсприятливіші зовнішні умови для роботи компанії. Вона проявляється в усуненні бар'єрів і перешкод, а також у нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням загальних правил поведінки компанією. Звідси, ефект компанії направлений на усунення економічних збитків компанії.

Якщо всі вище наведені функції корпоративної культури будуть реалізовані та впроваджені в діяльність компанії, то це дасть змогу об'єднати всі її складові елементи, а саме структуру, поведінку, процеси. Поряд з економічними показниками корпоративна культура є основним показником щодо оцінки перспективності бізнесу взагалі. Таким чином, роль і значення корпоративної культури в системі управління дуже важливі. Важливість корпоративної культури для розвитку компанії проявляється в тому, що вона:

– є показником стабільності в компанії, тому що створює у працівників компанії відчуття приналежності та соціальної захищеності;

– дозволяє ефективно розвивати компанію та спрямовує її на досягнення цілей;

– стимулює до підвищення самосвідомості співробітників компанії та їх відповідальність;

– дозволяє новим співробітникам краще та швидше пристосовуватись до вимог компанії;

– є потужним мотиватором, що стимулює співробітників до ефективної роботи та високих показників ділової активності;

– має великий вплив на зростання інтелектуального потенціалу компанії.

Таким чином, корпоративна культура має благородну місію, а саме направлена на зміцнення моральних та соціальних показників суспільства в цілому та створення моральної економіки в майбутньому. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але і основні людські якості.

3.3. Приклади сучасної корпоративної культури в деяких організаціях

Корпоративна культура це те, що відрізняє компанію від інших, можна навіть сказати що це «обличчя» компанії. Культура компанії проявляється у взаємодії з персоналом, політики заробітної плати, атмосфері на робочому місці, навчанні всередині компанії та взаємодії робітників за межами компанії. Все це відображається на тому, як компанію будуть сприймати клієнти, конкуренти та навіть майбутні співробітники компанії.

Існує багато прикладів, при яких корпоративна культура формується у компаніях: від спонтанного виникнення на основі переконань керівника до свідомого створення за зусиллями фундаторів, вищого керівництва та відділу кадрів, або навіть виникає сама по собі. В кожній компанії існує корпоративна культура, проте основне питання в тому, наскільки вона є здоровою, ретельно продуманою та міцною.

Якщо корпоративна культура компанії «здорова», це видно відразу. Люди не ходять на роботу, просто щоб «працювати» – вони мають змогу бути залучені до навчання, дотримуються місії та цінностей компанії, навіть транслюють офісне життя та івенти у своїх соцмережах. Це все відчувається «здоровим кліматом» в колективі, викликає повагу. Співробітників влаштовує заробітна плата та робоча атмосфера в середині компанії. Іншими словами, корпоративна культура виражає репутацію компанії, а це в сою чергу може впливати на залучення ефективних спеціалістів, бізнес-партнерів та нових клієнтів до компанії.

У здоровому середовищі працівники чітко розуміють та підтримують цінності компанії, відчувають себе частиною команди й вносять свій внесок у спільну справу. Вони відчувають, що компанія дбає про них, бачать можливості для розвитку, тому працюють не лише заради заробітної плати, але й заради ідеї.

«Нездорову» корпоративну культуру, ще можна відмітити як «токсична». Це культура, де відбувається надмірний контроль, недовіра, часті догани, постійний тиск з боку керівництва, незрозумілі цілі та необґрунтована система мотивації, де співробітники розглядають себе як відокремлених членів команди. Вони намагаються вижити в цьому колективі, їх тримає тільки заробітна плата, вони прагнуть перечекати, доки не знайдуть більш кращий варіант роботи. В результаті вони будуть виконувати свою роботу без всякого ентузіазму і не будуть вдаватися у цілі компанії, свої потреби для таких працівників першочергові.

«Здорова» корпоративна культура не лише збільшує продуктивність працівників, а й сприяє успішному розвитку компанії, тоді як «нездорова» може знизити ефективність діяльності або призвести до проблем в бізнесі.

Одним із прикладів такого факту є історія краху четвертого за розміром інвестиційного банку США, Lehman Brothers. Компанія, заснована у 1850 році, славилася своєю ефективною корпоративною культурою, де основним пріоритетом був якісний сервіс, а прибуток був на другому плані. Lehman Brothers не лише надавали позики, але і будували партнерські відносини, допомагаючи клієнтам покращувати якість свого життя.

Проте після смерті всіх засновників, цінності компанії змінилися. Новими показниками ефективності стали грошові показники, а цінності перестали бути стільки ж важливими. Це спричинило внутрішні конфлікти, такі як нездорова конкуренція серед співробітників за посади. У 2008 році банк став банкрутом і був змушений ліквідуватись.

Це показує, що спосіб управління компанією має великий вплив на її майбутнє. Тому неможливо розробити успішну стратегію розвитку без розвинутої системи цінностей всередині компанії.

В основному, керівництво має два шляхи для розвитку компанії: стратегію та корпоративну культуру. Стратегія полягає в постановці цілей та розробці шляхів досягнення цих цілей. Другий шлях дозволяє досягти цілей компанії через її цінності, та тим самим, сформувати відповідну атмосферу для їх ефективного втілення. Очевидно, що це можливо лише при усвідомленому розвитку «здорової» культури організації.

Чим більше керівники звертають увагу на корпоративну культуру організації, тим більше працівники на «одній хвилі» зі своїм лідером, активно беруть участь у робочих процесах, намагаються розвитися та зростати. Колектив об'єднується загальними переконаннями та допомагає один одному досягти спільної мети.

Один із авторів книги «Пристрасть та мета: історії кращих й найяскравіших молодих лідерів бізнесу» Джон Коулман аналізує шість факторів корпоративної культури, що можна віднести до багатьох компаній:

1 *Місія.*

Корпоративна культура починається з розуміння місії, що може відображатися в абсолютно простих та банальних словах, проте ці слова мають силу, бо виражають призначення й особливу цінність для співробітників компанії.

Наприклад місія Google залишається незмінною ще з часів заснування компанії і вона зрозуміла та логічна для всіх оточуючих: «Зручно організувати всю інформацію у світі, зробити її доступною та корисною для кожного».

Чимало засновників бізнесу намагаються спростити визначення своєї місії. Ось наприклад, корпоративна культура компанії Apple відображена в таким визначенням своєї місії: «Забезпечити студентів, педагогів, творчих професіоналів в усьому світі кращими персональними комп'ютерами завдяки використанню інноваційних рішень».

Саме це відображено у їх роботі, цим вони насправді і займаються. Потрібно відмітити, що місія – це насамперед турбота про співробітників, чітке усвідомлення,

які блага компанія може принести іншим. А от прибуток тут займає не другорядне значення.

2 Цінності

Зазначимо, що місія відображає довгострокові цілі компанії, тоді як цінності компанії визначають набір принципів поведінки та спосіб мислення, що сприяють досягненню цих цілей.

Корпоративна культура Google включає 10 основних принципів, що можна узагальнити фразою: «Не будь злом!».

Бачення бізнес-цілей Toyota сформульовано так: «Створити можливість мобільності для кожного».

На сайті компанії цінності визначені такими фразами:

– «будьте вірними своїм обов'язкам, тим самим сприяючи зростанню компанії та загальному благу»;
– «будьте старанними й творчими, прагніть випереджати час»;
– «будьте практичними й уникайте легковажності»;
– «прагніть створити на роботі домашню атмосферу, теплу та доброзичливу»;
– «поважайте духовні питання й не забувайте бути вдячними».

Варто зауважити, що корпоративна культура у компанії Toyota є прикладом для багатьох сучасних менеджерів, і це заслуговує на увагу. Спочатку філософія компанії намагалася створити таку культуру, що сприяла привертанню найкращих кандидатів, утриманню ефективних співробітників та наданню їм можливостей для зростання. В результаті це призводило до підвищення конкурентоспроможності багатьох підприємств.

В основному, цінності великих компаній мають багато спільних рис: це передусім турбота про співробітників, користь, яку вони приносять своїм клієнтам, а також акцент на професійний розвиток та навчання.

3 Практика

Цінності взаємодіють із практикою. Корпоративна культура компанії Google побудована навколо турботи про співробітників, і ось як це проявляється у процесі роботи:

– До цього входять програми підтримки сімей співробітників, тривала відпустка по догляду за дитиною, щедрі пенсійні виплати та допомога у випадку смерті близьких. Крім того, ви можете рекомендувати своїх родичів для працевлаштування, що також подобається іншим;
– Співробітники мають доступ до найкращих медичних установ і спеціальних програм для підтримки фізичного та психічного здоров'я. У багатьох офісах є власні фітнес-центри та кафе з корисною їжею;
– Заохочується волонтерство, у тому числі матеріально;
– Співробітники можуть брати відпустку, відгул або працювати віддалено, коли це необхідно;
– Постійно проводяться навчання з фінансової грамотності, допомога з плануванням бюджету, накопиченням заощаджень та розумним інвестуванням;
– Пропонуються постійні можливості для особистого та професійного розвитку – від кулінарних курсів до програм отримання наукового ступеня та інше.

Всі ці приємні бонуси наряду з високою заробітною платою, спонукають працівників цінувати свою компанію і відповідати їм взаємністю.

Цінності компанії мають бути інтегровані у повсякденні робочі принципи співробітників, інакше компанія не зможе досягти своїх цілей.

4 *«Свої» люди*

Люди є цінним ресурсом, який відображається у корпоративній культурі компанії – без цього ключового ресурсу неможливо створити міцну культуру. Успішні компанії мають строгі вимоги до кандидатів під час прийому на роботу. Для HR-менеджерів недостатньо просто знаходити висококваліфікованих співробітників, важливо, щоб кандидати були згодні та мали розуміння основних цінностей організації. В результаті такого підходу нові співробітники можуть підвищити ефективність команди всієї організації.

Наприклад, у корпоративній культурі компанії McDonald's процес набору персоналу включає подачу заявки, проходження особистісного тесту та співбесіду. Під час тестування кандидатам пропонуються різні сценарії, і вони повинні відповісти, чи згодні вони з певними ситуаціями. Цей етап допомагає HR-менеджерам зрозуміти, наскільки кандидати відповідають культурі компанії та чи є у них потенціал стати її частиною.

5 *Персональний міф*

У корпоративній культурі компанії Coca-Cola велике значення надається історії бренду. На веб-сайті компанії розповідається, як 8 травня 1886 року фармацевт Джон Пембертон створив сироп для Coca-Cola, який одразу почали продавати по п'ять центів за склянку. Ця подія отримала назву «Народження свіжої ідеї». Але це лише частина історії. Щоб підкреслити важливість бренду, Coca-Cola створила музей World of Coke в Атланті, де відвідувачі можуть спробувати різні варіації напою з усього світу та дізнатися про деталі його виготовлення.

Багато великих компаній мають свою історію, проте не всі можуть перетворити її на персональний міф. Наприклад, продукції Apple зявилась завдяки захопленню Стіва Джобса каліграфією. Культура багатьох закордонних компаній включає такі моменти, які допомагають брендам стати унікальними. Тому багато компаній серйозно ставляться до своєї історії.

6 *Середовище*

Оточення та атмосфера, в яких працюють люди, сильно впливають на цінності компанії та поведінку її співробітників. Тому деякі компанії замінюють закриті кабінети на відкриті простори. У такому середовищі легше обговорювати ідеї, співпрацювати та швидше входити у робочий ритм після вихідних.

Корпоративна культура компанії Mercedes пройшла подібні зміни. Вони повністю перебудували офісні приміщення, навіть видалили стіни у кабінеті президента. І ось як співробітники відреагували на ці зміни:

«Знесення стін змусило нашу організацію символічно відмовитися від перешкод та створити рух, у якому кожен може бути відкритим, гнучким та креативно налаштованим у своєму мисленні, роботі та співпраці» (з інтерв'ю Алісія Чіа, служба підтримки з маркетингу та комунікацій Mercedes).

Тому можна зробити висновок, що розвинена корпоративна культура є ключем до успіху бізнесу.

Виділені шість факторів становлять найважливіші складові корпоративної культури, необхідну основу, яка дозволяє сформувати міцну та здорову робочу атмосферу. Якщо менеджер врахує ці фактори, це сприятиме відродженню, зміні або створенню позитивної корпоративної культури компанії.

Корпоративна культура в Україні знаходиться на етапі свого розвитку, тому все більше підприємств докладають зусиль до створення «здорової» культури своєї організації. Розглянемо далі, як влаштована корпоративна культура в таких українських підприємствах, як Banda Agency, Work.ua та OBRIO by Genesis.

Banda – це українська креативна агенція, яка у 2019 році за результатами Effie Awards Ukraine стала найефективнішим агентством України. А у 2020 році – найефективнішим незалежним рекламним агентством світу за рейтингом Global Effie Index. Ось як описує корпоративну культуру Алла Лутай, HR-менеджер Banda Agency: Корпоративна культура в компанії Banda базується на місії та цінностях. Головною метою для керівництва є піднесення креативності до важливого рівня як в Україні, так і за її межами. Вони вважають, що спрямованість на творчі рішення призведе до досягнення більш високих результатів. Їхня основна цінність – щирість. Вона перетворює офіційні презентації на відверті розмови, а відносини в колективі – на дружні стосунки. Вони відверто висловлюють свої уподобання та незадоволення. Бути щирими у всьому не легко, але це заощаджує енергію, яка б «з'їдалася» мовчанням.

Усі працівники Banda мають можливість взяти безстрокову відпустку. Головне – домовитися про цей період з командою, щоб уникнути конфліктів з проєктами, і повідомити у чаті, щоб усі в офісі знали, що ви відпочиваєте.

Коли співробітник хворіє, він може звернутися до HR-менеджера або офісного менеджера, щоб запросити лікаря. Крім того, компанія надсилає бокси з фруктами та вітамінами.

В Banda є своя атмосфера, що формує корпоративну культуру і це виражається в таких речах (з інтерв'ю з Аллою Лутай**,** HR-менеджером Banda Agency):

В компанії є день поганого настрою, тобто якщо деяким працівникам зранку не пощастить і вони відчувають, що не зможуть працювати ефективно в офісі, вони можуть зв'язатися з командою і залишитися вдома, працюючи віддалено.

Кожні 4 місяці у компанії відбувається збори колективу у неформальній обстановці для обговорення внутрішніх питань, пов'язаних з культурою та процесами роботи. Зазвичай це виїзди за межі офісу, наприклад, команда вже відвідала Київське море та здійснили спільну поїздку до Туреччини. Дирекція завжди готує такі поїздки сюрпризом для колективу, тому все тримається в секреті протягом декількох місяців і ставить колектив перед фактом, вже перед самим вильотом: що їм потрібно бути в аеропорті в такий зазначений час.

Музика стала частиною життя колективу, особливо це проявилось під час карантину. На сайті компанії з'явилася власна радіостанція, де можна насолодитися музичними сетами від співробітників Banda. Згодом цю ініціативу перетворили в акаунт на Spotify, де кожного тижня з'являються тематичні плейлисти, які об'єднують увесь офіс.

Крім того, відбуваються вечірки в форматі «Музичний мікродозинг», де на весь день беруть в офіс діджейський пульт, і всі охочі можуть грати улюблену музику.

У компанії Banda існують фактори, які можуть призвести до звільнення:

По-перше – це токсичність, яка включає плітки, постійне невдоволення та нестримну критику. Це суперечить культурі компанії, що ґрунтується на доброзичливості та толерантності.

По-друге – це хамство і неправдива інформація, оскільки культура компанії сприяє доброзичливості та відкритості. Грубість та брехня можуть зашкодити стосункам, тому керівництво компанії реагує на такі інциденти рішуче.

Менеджери компанії Banda уважно слідкують за навантаженням команди та стежать за робочим балансом. Додаткові проєкти можуть порушити цей баланс і витрачати енергію, яка може бути використана на проєкти Banda. Однак існують ситуації, які компанія розглядає як можливість для розвитку. Якщо виникає цікава можливість поза компанією, це завжди можна обговорити з HR-менеджером і досягти згоди.

В формуванні корпоративної культури Banda відіграють важливу роль такий елемент, як безпека. Керівництво компанії намагається зробити атмосферу для кожного працівника комфортною. Тут відсутня сувора ієрархія, тому що вона створює тиск в роботі. Колектив компанії може жартувати з керівниками та разом випити келих вина на терасі. Головне щоб кожен почувався безпечно в колективі.

Також співробітники відчувають довіру та підтримку в середині компанії. Над кожним проєктом працюють разом, тому всі мають право знати, що відбувається, коли є поразки, а коли перемоги і тому всі разом проходять будь-які етапи.

У компанії своя атмосфера жартів, колектив вигадує власні традиції та організовує офісні зустрічі в не робочий час. Така атмосфера допомагає підтримувати відкритість до нових ідей. Наприклад, на Новий рік вони влаштували закриту вечірку з Таємним Сантою, де кожен випадково отримав костюм, в якому потрібно було прийти. Ця ідея всім сподобалась, в результаті всі були задоволені.

Також у Banda є своєрідне розуміння критики, тому відмічають, що критикувати легше, а недоліки завжди помітніші. Тому щоб отримати похвалу, потрібні зусилля. Вони вчяться цьому принципу і з часом помітили, що приємно ділитися досягненнями з іншими.

Тут діє правило: «Просити про допомогу – це не ознака слабкості, а ознака сили. У кожного можуть бути ситуації, коли потрібна підтримка, і ми завжди готові допомогти».

Work.ua один із найбільших job-сайтів в Україні з 500 тис. відвідувань на день. З інтерв'ю Ольги Тарасевич, HR-директора у Work.ua, корпоративна культура компанії займає важливе місце для його керівництва та співробітників:

«У нас є місія і 10 корпоративних цінностей, які не просто висять на стінах, а дійсно використовуються під час прийняття рішень. Наприклад, цінність «Добре чи ніяк» відображає цитату Льва Толстого: «Якщо ти щось робиш, роби це добре, якщо не можеш або не хочеш робити добре, краще не роби взагалі».

Під час карантину Work.ua не проводив новорічний корпоратив онлайн, тому що не були впевнені, що зможуть організувати його на високому рівні. Натомість, успішно пройшли підсумкові збори в інтернеті з шампанським, цікавими іграми та питаннями до спікерів.

У компанії актуальна програма «Вчися та розвивайся!», «Хобі» та «Клуби», яка передбачає компенсації за хобі та навчання. Співробітники отримують компенсації за участь у професійних заходах і заняттях улюбленими захопленнями, а також можуть створювати власні клуби. Вже існують біговий, футбольний, книжковий клуби та клуб кіно. Учасникам надається фінансова підтримка за тренування, оренду залів та активний спосіб життя.

Благодійність тут високо цінується і до неї ставляться з великою увагою. Наприклад, під Новий рік компанія виділяє кожному з 250 співробітників певну суму, яку вони можуть витратити на благодійність на свій власний розсуд. Спостереження показують, що це дуже мотивує працівників.

У Work.ua досить серйозно ставляться до вигорання працівників та намагаються запобігти цьому. За запитом для команди організовуються групові зустрічі з психологом. Перший формат спрямований на роботу з емоційним вигоранням, а другий – на психологічну підтримку.

Тут дотримуються правила «Чесність у всьому», тому за брехню можуть звільнити. Наприклад, в офісі заборонено курити. Одного разу співробітник порушив це правило, але на пряме запитання заперечив свою провину. Його звільнили не за куріння, а за брехню.

Місія відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури Work.ua, і тут вона звучить так: «Місія нашої компанії – допомагати людям». Цього досягають через свої інтернет-проєкти: окрім Work.ua, існує портал українських навчальних закладів Education.ua та клавіатурний тренажер Ratatype. Крім того, компанія регулярно бере участь у благодійних проєктах. Якщо розглянути їхні досягнення та ініціативи у 2021 році, можна відзначити наступне:

– компанія стала офіційним спонсором фестивалю класичної музики «Австрійська осінь», сприяючи участі світового відомого скрипаля Беньяміна Шміда разом з іншими партнерами;

– вони здійснили посадку 24 дерев у парку у Дніпрі;

– спонсорували арт-проєкт «Endless Movement», що презентує сучасну українську архітектуру європейській аудиторії;

– брали участь у благодійній акції «Миколай про тебе не забуде», виділивши кошти на подарунки для дітей із малозабезпечених та багатодітних сімей;

– придбали «Ракету» для створення нового спортивно-ігрового дитячого майданчика у Дніпрі, зокрема, для майбутніх космонавтів. З метою збору необхідних коштів провели акцію, під час якої художники та ілюстратори створили арт-об’єкти, а одну з них придбали для офісу.

Якщо говорити про сьогодення, то хочеться відмітити, що компанія Work.ua з початку повномасштабного вторгнення активно допомагає ЗСУ, волонтерам, людям, постраждалим від війни організує та облаштовує прихисток у Дніпрі. За останніми звітами, то за квітень 2024 року компанія 25 % свого доходу спрямувала на потреби ЗСУ (інформація з сайту Work.ua.).

OBRIO by Genesis це продуктова IT-компанія з екосистеми бізнесів Genesis, що працює на ринку України з 2019 року. Серед партнерів компанії – Facebook, Snapchat, TikTok, Google, Amazon та Apple.

Марія Йовса, HR-менеджер компанії OBRIO, зазначає, що команда наразі займається розробкою в чотирьох основних напрямках: мобільні додатки, вебсервіси, мобільні ігри та SaaS. Головний продукт компанії – додаток Nebula, який був завантажений понад 15 мільйонів разів. З травня 2019 року кількість працівників зросла з 8 до 200 осіб, що підтверджує, ефективність роботи компанії.

Цінності компанії базуються на відкритості та чесності. «Ми створюємо культуру максимальної відвертості. Від бізнес-результатів, коли вся команда знає, що відбувається і як кожен може на це впливати, до повної відкритості на чекпоінтах із керівником та колегами».

На початку 2021 року компанія впровадила вертикальну структуру команд. Тепер кожен спеціаліст працює над конкретним продуктом, впливаючи на його розвиток і стратегію. Це дозволяє швидко освоїти всі аспекти життєвого циклу продукту та здобути цінний досвід за межами своєї основної спеціалізації. Компанія інвестує в інноваційні ідеї та найкращих спеціалістів.

В компанії є правило: «Work hard, play hard – ми вміємо добре працювати, але й не забуваємо відпочивати». Наприклад, вони організовують чудові вечірки: від гри на LED-барабанах до костюмованої вечірки на Гелловін за мотивами стрічки «Гра в кальмара». Їхні корпоративи залишають яскраві враження та стають темою для розмов серед друзів на довгий час.

В компанії OBRIO by Genesis недостатньо робити щось просто добре – кожен викладається на максимум, щоб досягти надрезультатів. У той же час це мотивує усіх до зростання. Тут діє правило «Якщо ти хочеш бути будь! А ми тобі в цьому допоможемо».

До основних нематеріальних бенефітів компанії можно віднести:

– безлімітний віддалений режим роботи був запроваджений з початку повномасштабного вторгнення – завдяки добре налагодженим процесам, команда працює віддалено і це не впливає на її ефективність;

– особистий лікар та масажний кабінет доступні для всіх працівників компанії;

– компанія компенсує зовнішнє навчання, якщо співробітник хоче підвищити свою кваліфікацію, і це в результаті принесе користь компанії;

– пройти курс з публічних виступів та ораторського мистецтва, що доступний кожному співробітнику. Новий набір оголошується кожні 3-4 місяці, і після закінчення курсу необхідно виступити на професійному зібранні, щоб продемонструвати результати навчання;

– лекції у форматі «Explain Me Like I’m Five» дозволяють співробітникам простою мовою пояснити своїм колегам суть їхньої роботи. Завдяки цьому співробітники отримують знання, як програмувати, проводити A/B-тести та рахувати основні економічні показники;

– внутрішній портал Education Platform містить корисні ресурси для навчання;

– особистий рахунок кожного тіммейту використовуються для купівлі необхідних або креативних речей, що приносять радість усій команді;

– getwell-набори для співробітників, що захворіли. В такі набори входять препарати, що можуть підняти імунітет та отримати відчути підтримку від компанії.

А особистий Happiness Manager завжди цікавиться самопочуттям співробітників, допоможе викликати лікаря, якщо є така необхідність;

– також в компанії створили getwell-набори для хворих колег, які допомагають зміцнити імунітет та відчути підтримку команди. Їх Happiness Manager слідкує за станом здоров'я своїх колег, допомагає з викликом лікаря при необхідності.

В компанії OBRIO by Genesis вигорання працівників розцінюють серйозно, тому всіляко намагаються запобігти цьому. Для цього керівники постійно відслідковують такі моменти і змінюють обсяг навантажень та завдань для своїх підлеглих.

Менеджери компанії на зустрічах відмічають важливість ефективного тайм-менеджменту, необхідність своєчасного відпочинку, наявність хобі і т.д. Тому, якщо хтось не задоволений своєю роботою то звісно, все обговорюється і разом шукають варіанти рішення цього питання.

В компанії розробляють програму Well-being, що включає такі активності, як челенджі з новими звичками, корисні заняття, вебінари, спорт, що допомагає визначитися з хобі працівників, переключитися та отримати відпочинок.

Корпоративну культуру в OBRIO формує команда, адже це головна цінність. Їх основна місія це об'єднати найкращих працівників та створювати продукти, що покращують життя людей.

Якщо говорити про те, які відбулися зміни у роботі компанії з 24 лютого, то в OBRIO умови праці майже не змінилися, колектив отримує заробітну плату, співробітники можуть брати оплачувані відпустки або лікарняні. Але щоб підтримати співробітників, компанія евакуювала деяких співробітників з України, допомогли з організацією переїзду та надали час для адаптації на новому місці. Також сім'ю кожного співробітника забезпечили фінансовою підтримкою та активно допомогають працівникам, що прийняли рішення вступити до лав ЗСУ, а саме закупівлею екіпірування.

На сьогодні 98 % співробітників компанії працює у звичайному режимі, за виключенням того, що є необхідність спуститися в бомбосховища, і це правила, які обов'язково дотримується кожен.

В компанії OBRIO, як і в багатьох інших підприємствах, ніхто не думав, що можлива війна в XXI столітті. Тому зменшення продуктивності – це нормальний процес, адже кожен працівник знаходиться в стані тривожності та небезпеки за своїх рідних. В результаті відбувається падіння мотивації, що виникає в результаті невідомості, прогнозованості і постійних змін в країні. В компанії зосереджують свої зусилля, щоб підтримати продуктивність і ментальне здоров'я своїх співробітників, а саме: будують подальші плани, фокусують на роботі, та проводять апдейт щодо бізнесу.

Також в компанії підтримують комунікацію one-to-one із керівниками, а HR-команда на зв'язку цілодобово. Крім того, в компанії є психолог і він проводить вебінари щодо ментальної стійкісті у воєнний час, тому кожен працівник може звернутися за професійною допомогою, якщо в цьому є потреба.

Можемо констатувати, що «здорова» корпоративна культура є основою для ефективності функціонування будь-якої компанії. Це, в свою чергу формує поведінку співробітників, їх ставлення до роботи та основні цінності в середині колективу.

Корпоративна культура також є мірилом, як люди співпрацюють в команді, наскільки вони задоволені, і, як результат, чи можуть вони досягати поставлених цілей. Тому керівництво компанії завжди повинно пам'ятати про важливість розвитку корпоративної культури та підтримувати її в «здоровому» стані.

Запитання для самоконтролю

1. Що являє собою поняття «корпоративна культура» компанії?
2. Яка історія розвитку цього поняття, коли вперше було згадано?
3. Які основні чинники, що впливають на еволюцію корпоративної культури?
4. Охарактеризуйте типи корпоративної культури?
5. Яким компаніям на вашу думку характерний той, або інший тип корпоративної культури?
6. Назвіть основні принципи корпоративної культури?
7. Дайте характеристику функціям корпоративної культури?
8. На вашу думку в чому сутність визначення «здорова» корпоративна культура?
9. Назвіть основні елементи, що беруть участь в формуванні корпоративної культури компанії?
10. Як проявляється корпоративна культура в європейських компаніях?
11. Як проявляється корпоративна культура в українських компаніях?
12. В чому полягає важливість розвитку корпоративної культури компанії?

Список джерел інформації

1. Котлер Ф. Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. К. : Хімджест, 2011. 720 с.
2. Прохоренко М. Кризу переживуть компанії з чіткою позицією щодо війни. *Laba. Корпоративна культура*. URL https://laba.ua/blog/3068-krizis-perezhivut-kompanii-s-chetkoy-poziciey-otnositelno-voyny (дата звернення 05.05.2024)
3. Прохоренко М. Які цінності і плюшки утримують співробітників Banda Agency, Work.ua, OBRIO by Genesis // Laba. HR і рекрутинг. URL https://laba.ua/blog/3008-dni-poganogo-nastroyu-bezlimitna-vidpustka-i-muzichniy-mikrodozing (дата звернення 05.05.2024).
4. Новини Work.ua. URL https://www.work.ua/news/site/2095/ (дата звернення 05.05.2024)
5. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022, 346 с. URL http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf (дата звернення 05.05.2024)
6. Польова Л.В. Корпоративна культура. Діловий етикет: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2016. 201 с.
7. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Журнал «Персонал»,* №5. 2005. URL: http://personal.in.ua/article.php?ida=68 (дата звернення 06.05.2024)

8. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка».* 2010. № 682. С. 11–15.

9. Офіційний веб-сайт компанії Google. URL: https://www.google.com/

10. . Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974. 218 p.

11. Gold K. Managing for Success. Public Administration Review, 1982. 568 p.

12. Shein E. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco, CA. : Jossey-Bass Inc., 1985. – 28 p.

13. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. 278 p.

14. Schwartz M. S., Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13(4). P. 503–530.

15. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1–2. P. 62–77.

16. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. Wesley Publishing, 2011. 268 p.

17. Thompson A., Strickland A., Crafting and Executing Strategy: Text and Reading. Irwin, New York; Burr Ridge : McGraw-Hill, 2001.

РОЗДІЛ 4
ЕТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання

4.1. Тлумачення етики менеджменту
4.2. Структура професійної етики менеджера
4.3. Шляхи підвищення етичного рівня бізнес організації

4.1. Тлумачення етики менеджменту

Етика менеджменту – це наука, яка вивчає моральні аспекти діяльності менеджерів. Етичну поведінку менеджерів визначає мораль. Моральні норми та цінності є основою для: прийняття зважених управлінських рішень; побудови довіри з клієнтами, партнерами, співробітниками; створення позитивного іміджу, репутації компанії; управління конфліктами, залучення талановитих працівників; розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Мораль – це система норм і цінностей, що регулюють поведінку людей. Мораль ґрунтується на уявленнях про справедливість, милосердя, гуманність. Мораль допомагає людям приймати рішення згідно з їхніми переконаннями. Основні аспекти моралі: релігійні; світські; професійні. Мораль об'єднує людей, захищаючи від жорстокості, робить можливим їх співіснування та розвиток. Мораль фокусується на аспектах поведінки людини.

Структура моралі:

1. За рівнями:

– моральна свідомість спрямована на самооцінку дій: знання про моральні норми, цінності та принципи; почуття як емоційні переживання, пов'язані з соромом, провиною, співчуттям, почуттям справедливості; воля як прагнення діяти згідно з моральними нормами;

– моральна поведінка: вчинки, які відповідають моральним нормам; норми як обов'язкові правила поведінки; цінності.

2. За елементами:

– норми обов'язкові в певному суспільстві;
– цінності як орієнтири поведінки людини (гідність, добро, справедливість);
– принципи як основа моральних норм;
– категорії (для оцінки моральності дій);
– ідеали як цілі морального розвитку.

Явища, які охоплює мораль: прагнення, мотиви, воля, вчинки, суспільні відносини, ставлення, сприйняття, мислення, мова людини.

Мораль виконує функції:

– регулювання поведінки людей, встановлюючи норми та правила;
– оцінки дій людини;
– виховання людини;
– пізнання людини та світу;
– комунікації людей і їх соціалізації;
– формування світогляду людини;

– мотивування.

Теорія моралі – це система переконань, яка пояснює, що таке добро і зло, і як люди повинні поводитися. Основні теорії моралі, які використовуються для прийняття рішень у політиці, економіці, особистому житті:

Деонтологія, Іммануїл Кант [31, с. 101]: мораль ґрунтується на наборі правил чи обов'язків, яких люди повинні дотримуватися. Деякі дії, такі як вбивство та брехня, завжди є неправильними, незалежно від наслідків. Деонтологія – це етична теорія, яка ґрунтується на категоричному імперативі для всіх людей у всіх ситуаціях (ми повинні діяти лише за такими правилами, які одночасно воліємо зробити загальним законом, тобто діяти так, щоб наші дії могли бути взірцем для всіх інших людей). Кант обґрунтовує підхід до етики через поняття: моральної автономії людини (не піддаватись впливу інших людей); гідності, як ставлення з повагою до себе і інших (як до цілей, а не як до засобів); мотивації доброї волі, як бажання робити те що правильно; морального закону, що є універсальним і незмінним.

Консеквенціалізм, Джеремі Бентам [18, с. 386]: мораль ґрунтується на наслідках дії. Дія є правильною, якщо вона призводить до добрих наслідків, і неправильною, якщо призводить до поганих наслідків. Консеквенціалізм – це етична теорія, яка стверджує, що моральність дії визначається її наслідками. Основні типи консеквенціалізму: утилітаризм: морально правильною дією є та, яка приносить найбільше щастя найбільшій кількості людей; гедонізм: морально правильною дією є та, яка приносить найбільше задоволення. Люди мотивовані прагненням до задоволення та уникненням болю. Критика консеквенціалізму: можливість ігнорування мотивів людей; моральна правильність дії не має визначатися лише її наслідками; консеквенціалізм може призвести до прийняття жорстоких рішень (пожертвувати щастям деяких людей заради щастя більшості); не завжди зрозуміло, які наслідки матиме та чи інша дія.

Етика чеснот (аретологія), Платон [10, с. 384]: мораль ґрунтується на характері людини. Люди повинні прагнути бути доброчесними, а доброчесні дії – це ті, які робить доброчесна людина. В основі піфагорійської етики [26, с. 563] – вчення про належне: перемогу над пристрастями, підкорення молодших старшим, культ дружби і товариськості. Основні поняття аретології: чеснота, як моральна якість, яка робить людину доброю; мудрість, як здатність розуміти добро і зло; мужність, як здатність долати страх і робити те, що правильно; помірність, як здатність контролювати свої бажання; справедливість, як здатність давати кожному те, що йому належить. Критика аретології: може бути занадто абстрактною в характеристиці чеснот; складною для застосування при прийнятті рішень; може ігнорувати роль емоцій у моралі.

Етика справедливості, Джон Ролз [41, с. 369], Роберт Нозік [38, с. 128]: це галузь етики, яка зосереджується на поняттях справедливості (що є правильним) та несправедливості (що є неправильним). Вона стосується таких питань, як розподіл ресурсів, прав та можливостей (рівність). Найпоширеніші теорії етики справедливості: теорія справедливості як чесності: суспільство є справедливим, якщо його основні соціальні та економічні інституції влаштовані так, щоб давати найбільшу користь найменш забезпеченим членам суспільства; утилітаризм: дія є справедливою, якщо вона має тенденцію максимізувати щастя найбільшої кількості людей; лібертаріанство: справедливість вимагає, щоб кожна людина мала право на власну

свободу та власність. Етика справедливості стосується основних питань, як має бути організовано суспільство. Роберт Нозік пропонує правило раціонального рішення як суму причинної, доказової та символьної корисності. Основними аспектами раціональності переконань є: інтелектуальна підтримка причинами їх достовірності (рішення – цінність, раціональність віри, еволюційні причини, межі раціональності); реалізацію процесу, який надійно відтворює переконання (практичні наслідки віри в переконання та їх інтерпритація).

Етика прав, Річард Т. Гарнер [26, с. 91]: мораль ґрунтується на правах людей, які не можуть порушуватись (життя, свобода, власність). Всі люди мають певні основні права, які повинні бути захищені. Етика прав пояснює як люди мають взаємодіяти один з одним в процесі життєдіяльності.

Постмодерні теорії моралі стверджують, що існує єдина, універсальна мораль, яка залежить від контексту. Характерні риси постмодерних теорій моралі: відмова від універсальних принципів моралі, які можна застосувати до всіх людей у всіх ситуаціях; підкреслення контексту та особливості ситуації; увага до дискурсу, влади та їх впливу на моральні судження. Приклади постмодерних теорій моралі:

Генеалогія моралі, Фрідріх Ніцше [37, с. 114]: мораль є продуктом історії та влади.

Дискурсивна етика, Юрген Габермас [29, с. 143]: мораль виникає в процесі дискурсу, в якому люди вільно та раціонально обговорюють свої моральні переконання. Теорія комунікаційної дії намагається відновити моральний погляд на обєктивну оцінку нормативних тверджень. Ю. Габермас поєднує комунікативну етику з теорією соціальної дії, досліджуючи моральний та міжособистісний розвиток.

Етика турботи: мораль ґрунтується на турботі про інших людей. Люди повинні зосередитися на тому, щоб полегшити страждання інших і покращити їхнє життя. Етика турботи: зосереджується на важливості турботи, співчуття та емпатії в моральному житті (науковці: Нел Ноддінгс [36, с. 187], Сьюзан Волф [46, с. 114], Марта Нуссбаум [39, с. 411]). Основні принципи етики турботи: основою моралі є піклування про інших людей, співчуття – вміння розуміти та поділяти почуття інших людей; емпатія – вміння ставити себе на місце інших людей.

Етика культури, Кліффорд Гірц [27, с. 413], Чарльз Тейлор [44, с. 87]: досліджує моральні аспекти культури, охоплює широкий спектр тем: культурна ідентичність, як почуття приналежності до певної культури: мова, релігія, етнічна приналежність, національність, традиції, звичаї, цінності, вірування; культурна апропріація, як запозичення елементів однієї культури членами іншої культури, часто без розуміння їхнього значення або контексту; культурний релятивізм, як підхід до унікальної системи цінностей, які не можна порівнювати; глобалізація, як поширення культурних ідей, цінностей та практик по всьому світу; міжкультурна комунікація, як процес обміну інформацією, ідеями та почуттями між людьми з різних культур; права людини, як невід'ємні права та свободи, які належать кожній людині від народження, незалежно від її раси, етнічної приналежності, статі, сексуальної орієнтації, релігії, мови чи будь-якого іншого статусу; збереження культурної спадщини допомагає зберегти пам'ять про минуле, передати цю пам'ять майбутнім поколінням і збагатити життя.

Критика постмодерних теорій моралі: відносність, тобто не дають жодного способу судити, які моральні переконання є правильними, а які ні; суб'єктивність, тобто не дають обґрунтування моральних переконань іншим; складність та незрозумілість для більшості людей.

Етика штучного інтелекту (ШІ), Джеймс Баррат [16, с. 2], Стюарт Рассел [42, с. 194], Нік Бостром [19, с. 301]: досліджує, як штучний інтелект може впливати на мораль. Дослідники шукають способи програмування штучного інтелекту (ШІ), щоб він приймав етичні рішення: безпечність; справедливість; прозорість та зрозумілість; відповідальність за дії ШІ; контроль ШІ.

Для розуміння, як люди роблять моральні судження, приймають моральні рішення та управляють розвитком більш зрілих моральних суджень, розроблено *теорії морального розвитку*:

Теорія когнітивного розвитку, Лоуренса Колберга [32, с. 2], стверджує, що мораль є процесом когнітивного розвитку. Люди проходять через три рівні морального розвитку: доконвенційний (зовнішні правила та авторитети, відсутність моральних принципів), конвенційний (соціальні норми, розвиток моральних принципів) і постконвенційний (абстрактні індивідуальні принципи моралі, автономія самостійного морального судження).

Теорія розвитку моралі, Керол Гілліган [28, с. 7], стверджує, що жінки часто мають підхід до моралі на основі турботи та відповідальності, а чоловіки більше зосереджені на стосунках та зв'язках.

Теорія соціального навчання, Альберт Бандура [15, с. 211], стверджує, що люди навчаються моралі через спостереження та взаємодію з іншими. Основні поняття теорії соціального навчання: наслідування, як процес спостереження за поведінкою інших людей та її наслідування; моделювання, як процес навчання через спостереження за поведінкою інших людей та наслідками цієї поведінки; соціальне очікування, як люди повинні поводитися в певних ситуаціях; самоспостереження, як процес, за допомогою якого люди спостерігають за власною поведінкою та оцінюють її; самопідкріплення, як процес винагородження себе за бажану поведінку.

Теорія розвитку моралі емоцій стверджує, що люди навчаються моралі, відчуваючи такі емоції, як співчуття та провина.

Моральний інтелект – це здатність розуміти, оцінювати та діяти у відповідності до етичних принципів; це комплексний набір навичок, який включає:

– емпатію – здатність розуміти та співпереживати почуттям інших людей;
– усвідомлення – здатність усвідомлювати власні емоції, цінності та мотиви;
– судження – здатність оцінювати моральні дилеми та приймати обґрунтовані рішення;
– самоконтроль – здатність регулювати власну поведінку відповідно до етичних норм;
– відповідальність – здатність брати на себе відповідальність за свої дії та їхні наслідки.

Моральний інтелект важливий для людей у всіх сферах життя, але особливо важливий для лідерів. Ефективні лідери мають вміти:

– створювати етичну атмосферу у своїх командах;

– приймати обґрунтовані рішення, які враховують як інтереси організації, так і інтереси її членів;

– вирішувати справедливо та конструктивно конфлікти;

– бути зразком наслідування для інших.

Способи розвитку морального інтелекту:

– вивчення етики для розуміння етичних принципів;

– рефлексія, як міркування над своїми власними цінностями та етичними принципами;

– практика застосування принципів етики (волонтерство, участь у громадській діяльності, прийняття етичних рішень у повсякденному житті);

– зворотний зв'язок від інших людей про свою етичну поведінку для визначення сильних та слабких сторін та вдосконалення навичок.

Переваги розвитку морального інтелекту:

– покращення прийняття обгрунтованих і етичних рішень;

– збільшення довіри до менеджера з високим моральним інтелектом;

– зменшення конфліктів та їх конструктивне і справедливе вирішення;

– підвищення продуктивності і мотивації людей в етичній атмосфері;

– покращення репутації компанії з високим рівнем морального інтелекту.

Етика – це наука про мораль, яка вивчає її природу, походження, структуру, теорії. Етика – це система принципів, які визначають, що є правильним або неправильним у поведінці людей.

Етика ділових відносин постійно розвивається протягом історії. Норми моральності є результатом довготривалого процесу становлення взаємин між людьми.

Еволюція етики ділових відносин пов'язана з:

– змінами в суспільстві:

– зростанням глобалізації: збільшення міжнародної торгівлі та співпраці призвело до необхідності спільних етичних норм для ведення бізнесу;

– підвищенням обізнаності про соціальні та екологічні проблеми: очікування, що бізнес буде діяти етично та відповідально;

– розвитком нових технологій: Інтернет і поширення штучного інтелекту, створив нові етичні дилеми;

– змінами в очікуваннях стейкхолдерів:

– споживачі: очікування, що бізнес буде ефективно виробляти етичні та екологічні продукти;

– інвестори: шукають можливості ефективно вкласти кошти в етичні та відповідальні компанії;

– працівники: шукають вигідну роботу в організаціях, які поділяють їхні цінності та діють етично.

Етапи еволюції етики ділових відносин:

– ранні етапи: етика ділових відносин була заснована на особистих стосунках і чесності;

– епоха індустріалізації: етика ділових відносин стала формалізованою, з акцентом на правилах і законах;

– сучасний період: етика ділових відносин стає всебічною, з акцентом на відповідальності перед стейкхолдерами та сталому розвитку (врахування економічних, екологічних, соціальних цілей) .

Вчені економічної теорії обмежують питання етики в бізнесі, наприклад:

– Мілтон Фрідман [34, с. 10], соціальна відповідальність бізнесу – підвищувати свій прибуток настільки дозволяє ринок.

– Карл Маркс [7, с. 93] пояснює як розмір доходу може впливати на поведінку бізнесмена.

Реакція громадськості на виробництво небезпечних продуктів та шкоду навколишньому середовищу доводить актуальність етики бізнесу.

Ключові події з питань етики в бізнесі [45]:

2010 рік – прийняття Принципів ООН щодо відповідального ведення бізнесу та прав людини.

2015 рік – сформовано Цілі сталого розвитку ООН.

2018 рік – створення Міжнародної ради з бізнесу та сталих рішень.

2019 рік – опубліковано Європейські принципи штучного інтелекту.

Щорічні Міжнародні економічні форуми в Давосі.

Значення етики для суспільства:

– формування моральних цінностей, на яких будується суспільство та формуються орієнтири поведінки людей (відповідальність, справедливість);

– забезпечення довіри та співпраці (компроміс, стійкість, згуртованість);

– вирішення конфліктів через заохочення до діалогу, поваги різних думок, уникнення насильства, пошук спільних рішень;

– захист прав та свобод, незалежно від походження, статусу чи переконань; обмеження зловживання владою; гуманність;

– сталий розвиток через: відповідальне ставлення до ресурсів, природи; аналіз довгострокових насідків людських дій; підвищення добробуту людей.

Базові тренди в еволюції етики ділових відносин:

– зростання значення прозорості, організації поширюють інформацію про діяльність, включаючи етичні та соціальні зобов’язання;

– підвищення відповідальності перед стейкхолдерами, врахування організацією інтересів всіх зацікавлених сторін;

– зростання значення етичного лідерства для успіху організацій.

Еволюція етики ділових відносин – це постійний процес. Організації, які хочуть бути успішними в майбутньому, повинні бути готові адаптуватися до нових очікувань та етичних норм. На етику впливає багато *факторів*:

– культура: формує уявлення людей про те, що є правильним або неправильним; впливає на те, як люди приймають рішення;

– релігія: вчить людей моральним принципам; впливає на те, як люди ставляться до інших;

– сім’я: вчить людей основам етики; впливає на те, як люди ставляться до світу;

– освіта: вчить людей етичним принципам; допомагає розвивати критичне мислення;

– особистий досвід: впливає на те, як люди бачать світ та які рішення вони приймають;

– засоби масової інформації: формують уявлення людей про світ; впливають на те, як люди ставляться до інших.

– економічні та політичні фактори: впливають на те, які рішення приймають люди.

Усвідомлення факторів, які впливають на етику допоможе приймати етичні рішення в складних ситуаціях. Етика визначає, як має вчинити керівник, які будуть його мотиви та закономірності розвитку моральних відносин менеджера і підлеглих, уявлень в сфері управління людьми, форми моральної свідомості менеджера (знання про мораль, моральні переконання, моральні почуття, моральна воля).

Саме культура формує уявлення людей про те, що є правильним або неправильним, тому має визначальний вплив на етику та потребує поваги до культурних норм та звичаїв країни. Наприклад:

– в певних культурах вважається неприйнятним дивитись людям в очі, так в азійській (Китай – не повага, Японія – агресивність), близького сходу (Саудівська Аравія – інтимність, Єгипет – неповага), африканській (Марокко – ворожість, Сенегал – неповага);

– в певних культурах дивитись в очі партнеру вважається знаком поваги, так у західних (США – щирість, Велика Британія – повага, Німеччина – чесність), північно європейських (Швеція – відкритість, Данія – впевненість, Україна – повага);

– в азійській культурі прийнято дарувати подарунки, в європейській це вважається хабарництвом.

– в азійській культурі люди приймають рішення на основі традицій, в європейській – на основі логіки.

Знання впливу культури на етику допоможе краще зрозуміти людей з інших культур та ефективно взаємодіяти з ними.

Цінним у міжнародній співпраці є:

– відкритість до нових культур і традицій (знати особливості національної поведінки для передбачення поведінки партнерів);

– відсутність осуду людей з інших культур за їхніми етичними стандартами (вивчати стереотипи різних народів для ефективного спілкування);

– розуміння та повага до етичних стандартів інших культур (аналізувати різні корпоративні культури для порозуміння).

Етика існує на різних взаємопов’язаних рівнях (рисунок 4.1):

– світовий рівень: міжнародні етичні стандарти, такі як: Загальна декларація прав людини, Глобальний договір ООН;

– державний рівень: кожна країна має свої закони та норми, які визначають етичну поведінку;

– рівень окремого бізнесу (етичний кодекс): етичні принципи, які описують, як її співробітники повинні поводитися в певних ситуаціях;

– рівень менеджера: приймати етичні рішення в рамках своєї професійної діяльності.

Розвиток у світі потребує чіткої послідовності етичних принципів. Світові етичні стандарти впливають на закони країн. Закони країн впливають на етичні принципи компаній. Етичні принципи компаній впливають на поведінку менеджерів.

Наприклад:

– світові етичні стандарти забороняють дитячу працю; за законами країн етичні принципи компаній та поведінка менеджерів має відповідати цій забороні;

– загальна декларація прав людини забороняє дискримінацію, закони України забороняють дискримінацію, етичні принципи компаній в Україні забороняють дискримінацію, менеджери не дискримінують співробітників.

Рисунок 4.1 – Рівні етики

Послідовне запровадження етичних принципів на різних рівнях допоможе створити більш справедливий світ.

В Україні норми етичної поведінки визначено в *законодавчих документах*, яких необхідно дотримуватись:

1. Конституція України:

– Стаття 3: людина, її життя та здоров’я є найвищою цінністю в Україні.

– Стаття 21: право на свободу слова та інформації.

– Стаття 64: право на судовий захист.

2. Закон України «Про запобігання корупції»:

– визначено заходи щодо запобігання корупції, включаючи конфлікт інтересів;

– встановлено вимоги до поведінки посадових осіб.

3. Закон України «Про державну службу»:

– визначено принципи державної служби, включаючи професіоналізм, етичність та відповідальність;

– вимоги до поведінки державних службовців.

4. Кодекс законів про працю України:

– визначено права та обов’язки працівників та роботодавців;

– встановлено вимоги до поведінки працівників.

5. Цивільний кодекс України:

– визначено основи цивільних правовідносин, включаючи мораль та добрі звичаї.

6. Кримінальний кодекс України:

– визначено злочини, включаючи хабарництво, шахрайство та зловживання владою.

Професійна етика – це визначений набір моральних норм, який є основою поведінки в професійній діяльності. На основі професійної етики формуються професійні кодекси для регламентації професійної поведінки та підвищення довіри до фахівців певної професії.

Функції, які виконують корпоративні кодекси в бізнес-організаціях:

– репутаційна – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість;

– управлінська – регламентують поведінку персоналу у взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами; визначають порядок прийняття рішення;

– функція розвитку корпоративної культури – орієнтують працівників на спільні цілі, що підсилює корпоративну ідентичність працівників.

Види етичних кодексів:

– регламентні кодекси, які регулюють правилами, наприклад, контракти;

– соціальні кодекси, які регулюють зобов'язаннями, наприклад, перед клієнтами, співробітниками;

– корпоративні кодекси, регулюють корпоративною культурою, наприклад, цінності організації;

– професійні кодекси, регламентують міжособистісні стосунки, наприклад, угоди з профспілкою.

Частини корпоративного кодексу:

– ідеологічна містить філософію організації, етичні принципи, покладені в основу мислення, що формує репутацію компанії;

– нормативна містить стандарти поведінки працівників, які регламентують взаємини з клієнтами, партнерами, конкурентами.

Корпоративні етичні кодекси:

– показують менеджерам і працівникам як діяти, коли приймаються рішення на основі аналізу цінностей;

– формально зобов'язують всіх працівників звертати увагу на етичні аспекти рішень, які вони приймають;

– є основою для дискусій з питань етичної поведінки.

Професійна мораль менеджменту – деталізує загальнолюдські моральні цінності в наступних поняттях: моральні обов'язки, як ставлення менеджера до об'єкту праці, колег, партнерів, підлеглих, суспільства в цілому; моральна відповідальність; професійна компетентність, як готовність виконувати професійний обов'язок.

Об'єктом професійної діяльності менеджера є людина, тому професійна етика менеджера визначається його відкритістю етичним стандартам: повага до особистості, дотримання прав та свобод людини, професійна компетентність (управлінська, психологічна), сумління, доброзичливість, розсудливість, чесність, повага конфіденційності.

Професійна компетентність об'єднує: комунікації та міжособистісні стосунки менеджера з підлеглими та керівниками організації; управління персоналом; моральну відповідальність за управлінські рішення; об'єктивну оцінку результатів праці; дотримання етичних норм у стосунках; підвищення навичок відповідно до професійних завдань.

Професійний обов'язок – це зафіксовані службові зони відповідальності менеджера, які здійснюють вплив на раціональне ставлення до виконання професійних завдань та переважне врахування суспільних інтересів. При виконанні професійних обов'язків менеджер виявляє професійну культуру через комунікацію, поведінку, прийняття рішень.

Компоненти професійної етики менеджера: етичне ставлення; етична поведінка; етична налаштованість.

Етика менеджменту – це область управління, яка вивчає моральні принципи та норми поведінки в бізнесі. Етика менеджменту, ґрунтується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку працівників організації стосовно взаємовідносин з іншими людьми, групами, організаціями та суспільством в цілому.

Джерела впливу на етику: прийняті в компанії цінності, правила і політика, система винагороди, ступінь турботи організації про працівників, система добору персоналу, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Етичний менеджмент вивчає моральні питання та прийняття управлінських рішень в етично складних ситуаціях, у відповідності до стандартів моралі в організаційному середовищі.

Етичні нормативи розробляють для: опису цілей організації; визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень; створення продуктивної етичної атмосфери. В практиці менеджменту провідних компаній у світі поширення набули нормативи, які забороняють: продаж недоброякісної продукції; розкриття секретів підприємства; шахрайство; ухилення від сплати податків; вимагання; розпалювання конфліктів на підґрунті зіткнення інтересів; подарунки посадовій особі.

Практика успішного менеджменту ставить за вимогу до менеджера: приймати етичні рішення, які відповідають інтересам всіх зацікавлених сторін. Етичні питання, з якими стикаються менеджери в сучасному середовищі:

1. Використання штучного інтелекту: дискримінація певних груп людей; втрата робочих місць із-за автоматизації; маніпулювання людьми, поширення дезінформації.

2. Збереження конфіденційності даних: не порушувати конфіденційність при цьому використовувати та зберігати дані; захист від кібератак (крадіжки даних); прозорість щодо використання даних та можливість контролювати свої дані;

3. Вплив на довкілля: приймати рішення, які мінімізують негативний вплив на довкілля; мінімізувати ризик того, що діяльність компанії може призвести до зміни клімату, забруднення та інших екологічних проблем; як використовувати ресурси ефективно та застосовувати екологічно чисті технології.

4. Глобалізація: як вести бізнес в етичний спосіб в різних країнах світу; мінімізувати ризик того, що компанія може використовувати дешеву робочу силу в країнах з низьким рівнем життя; поважати культуру та звичаї інших країн.

5. Соціальна відповідальність: знати, як вести бізнес в етичний спосіб, який приносить користь суспільству; знижувати ризик того, що компанії можуть використовувати свою владу для зловживання людьми; підтримувати соціальні ініціативи та давати людям можливість жити кращим життям.

Відповідальність – означає, що менеджери мають нести відповідальність за свої дії та рішення.

Основні види відповідальності менеджерів:

– перед зацікавленими сторонами: акціонерами, клієнтами, співробітниками, постачальниками та суспільством;

– за ефективність: досягнення цілей компанії;

– за етичну поведінку: їхня поведінка має відповідати етичним принципам.

Типи відповідальності менеджера:

– юридична: притягнення до відповідальності за порушення законів або норм;

– фінансова відповідальність: за свої дії, якщо вони завдали шкоди компанії;

– дисциплінарна відповідальність: за порушення правил компанії (звільнення);

– етична відповідальність: осуд з боку колег, клієнтів або суспільства за неетичну поведінку.

Відповідальність допомагає менеджерам приймати етичні рішення, створювати позитивну атмосферу в своїй команді і бути ефективними лідерами.

Рекомендації менеджерам для підвищення рівня відповідальності:

– прозорість дій та рішень;

– при спілкуванні з зацікавленими сторонами, враховувати їхні інтереси;

– встановлення системи контролю за своїми діями та рішеннями;

– навчання етиці та постійне вдосконалення своїх етичних знань;

– відповідальність як частина професійної етики менеджменту.

Відповідальність допомагає менеджерам бути ефективними лідерами, які можуть приймати правильні рішення і створювати позитивну атмосферу в своїй команді.

Етика – це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій.

Поняття етики та етикету менеджменту взаємопов’язані але мають суттєві відмінності. Обидва поняття мають на меті покращити взаємини між людьми та зробити світ кращим.

Етикет зосереджується на тому, як люди поводяться один з одним в повсякденному житті. Етикет означає – манеру поведінки, до нього відносяться загальні правила (різних соціально-політичних систем) чемності і ввічливості, прийняті в суспільстві. Діловий етикет вивчають як зовнішню сторону моралі, яка спостерігається в поведінці менеджера. Звичаї етикет успадковується від всіх народів від давніх часів до теперішнього часу, доповнюючи національними традиціями. Структурними компонентами етикету є: морально-етична; естетична; раціональна. Сфери впливу етикету в професійній діяльності менеджера: ділове спілкування (наради, перемовини, обговорення, переконання), вирішення конфліктів, прийняття рішень; мотивація працівників.

Етикет ділового спілкування – це сукупність правил поведінки, звичаїв та соціальних норм, які регулюють взаємовідносини між людьми в діловій сфері.

Основні принципи етикету ділового спілкування: пунктуальність; ввічливість; охайний та діловий зовнішній вигляд; мова чітка, лаконічна, ввічлива; контрольована невербальна комунікація (міміка, жести, пози); уважно слухати інших і поважати їхню думку; конфіденційність (не розголошувати конфіденційну інформацію); чесність та

правдивість у своїх словах та діях; дотримання обіцянок та відповідальність за свої вчинки.

Переваги дотримання етикету ділового спілкування: позитивний імідж, довіра та повага людей, ділові зв'язки; уникнення конфліктів, створення атмосфер довіри, поваги та професіоналізму, успішне ведення бізнесу.

Етика менеджменту та етикет доповнюють один одного.

4.2. Структура професійної етики менеджера

Структура професійної етики менеджменту – це система принципів, цінностей, правил та практик, які керують поведінкою менеджерів. Структура професійної етики менеджменту допомагає менеджерам:

– приймати етичні рішення;
– вирішувати етичні дилеми;
– створити етичну культуру в своїй команді;
– бути компетентними і прагнути до досконалості;
– бути лідерами, які надихають і мотивують інших;
– бути креативними і ініціативними;
– бути відкритими до нових ідей і способів роботи;
– вміти працювати з іншими людьми для досягнення спільних цілей;

Структура професійної етики менеджменту є складною і постійно змінюється, включає:

1. Принципи:
– чесність у своїх діях і словах;
– справедливість у ставленні до всіх людей, незалежно від їхнього статусу чи походження;
– відповідальність за свої дії та рішення;
– повага до всіх людей;
– доброчесність (діяти етично).
2. Цінності:
– професіоналізм, компетентність і прагнення до досконалості;
– лідерство: надихати і мотивувати інших;
– підприємництво, креативність і ініціативність;
– інноваційність, відкритість до нових ідей і способів роботи;
– співпраця з іншими людьми для досягнення спільних цілей.
3. Правила:
– кодекс поведінки менеджерів;
– закони та норми;
– реалізація політики компанії.
4. Практика:
– етичне прийняття рішень (відповідність етичним принципам);
– вирішення етичних дилем;
– створення етичної культури в своїй команді.
5. Навчання:
– постійно навчатися етиці;

– залучати ресурси, які можуть допомогти менеджерам навчитися етиці;
– етична освіта є частиною підготовки менеджерів.

Стадія розвитку суспільства вимагає від менеджерів знати про структуру етики менеджменту і використовувати її для прийняття етичних рішень.

Ключові аспекти етики менеджменту:

– цілісність, як основа довіри та поваги з боку інших;
– менеджери мають дотримуватися принципів: послідовності, цілісності, чесності (виконання обіцянок), надійності, відкритості у відносинах з партнерами, клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами;
– відповідальність, як виконання домовленостей та відповідальність за свої рішення та дії (за економічні, соціальні, екологічні наслідки);
– справедливість, як правдивість у словах і вчинках, правилах; етичне керівництво передбачає розгляд ситуацій взаємодій із співробітниками, визнання різноманіття та застосування справедливих практик у відносинах з персоналом;
– довіра, як основа ефективності бізнесу; менеджери мають прагнути побудувати довіру серед співробітників, клієнтів та інших учасників бізнес-процесів; рівні довіри: індивідуальний ґрунтується на особистих стосунках між керівником та підлеглим (компетентність; доброзичливість; чесність; справедливість); груповий виникає в командах (спільні цінності; цілі; норми поведінки); інституційний ґрунтується на довірі до системи (етичні норми; досягнення цілей; відкритість; підзвітність);
– співробітництво; етичний менеджмент сприяє розвитку ефективного командного співробітництва та позитивного організаційного клімату;
– розвиток особистості; керівництво має сприяти розвитку особистості своїх працівників, забезпечуючи їм можливості для навчання та кар’єрного зростання.

Професійну етику менеджера формують:

– індивідуальна етика людини (моральні якості, особистий / професійний досвід, прагнення, еталони поведінки);
– етика управління (дотримання закону, справедливість, повага та турбота про інших людей, чесність, дотримання взятих зобов’язань);
– корпоративна етика організації;
– етика професії, до якої належать члени керованого менеджером колективу.

Класифікація етичних проблем в діяльності менеджера організації:

– етика взаємодії людей (усвідомлене, позитивне, поважне ставлення до партнера і ситуації; орієнтація на справу, яку реалізує менеджер; зібраність);
– етика взаємодії людини з організацією (менеджер – підлеглий; між менеджерами – інтереси справи; етика вигідних зв’язків; менеджер – клієнт (безпека); менеджер – людина);
– етика взаємодії організацій – відсутність егоїстичної зацікавленості, безумовне дотримання правил організації, готовність до співпраці (взаємодія з: організаціями, державою, споживачами, інвесторами (відповідальність), територіальними громадами (компенсація завданих збитків).

Етика взаємодії організацій включає проблеми: конкуренції між організаціями (ціни, стратегії інтеграції); поглинання; контроль материнськими компаніями.

Менеджери, дотримуючись етики сприяють створенню етичної корпоративної культури, що підвищує ефективність бізнесу та покращує відносин зі всіма зацікавленими сторонами.

Корпоративна культура – це система цінностей (статус організації, розподіл повноважень, ставлення до людей, командна робота, критерії вибору менеджерів, дисципліна, стиль управління, процес прийняття рішень, обмін інформацією, розв'язання конфліктів, оцінка ефективності), що поділяється усіма працівниками та зумовлює поведінку.

Мета корпоративної культури – формування поведінки персоналу, спрямованої на досягнення цілей організації. Етапи впровадження корпоративної культури: розробка концепції корпоративної культури; розподіл обов'язків серед виконавців; запровадження норм поведінки та їх закріплення.

Етична корпоративна культура визначає:

– цінності, норми поведінки та прийняття управлінських рішень;
– рівень довіри та співпраці;
– мотивацію та продуктивність, ступінь задоволеності роботою;
– репутацію та імідж компанії;
– фінансові показники;
– кількість скарг та порушень.

За загальними характеристиками компанії, Камерон К. та Р. Куінн [13, с. 205], розрізняють наступні корпоративні культури:

– кланові: гнучкість в ухваленні рішень, турбота про людей, згуртованість колективу, піклування про споживачів, основа об'єднання – відданість, традиції;

– адхократичні: зосередженість на зовнішніх позиціях, гнучкість, індивідуальний підхід до людей, готовність людей ризикувати, лідери – новатори;

– ієрархічні: увага внутрішній підтримці, стабільність, контроль, формалізація, лідери – раціональні координатори;

– ринкові – зосередженість на зовнішніх позиціях, стабільність, контроль, лідери – жорсткі конкуренти, основа об'єднання – бажання перемагати.

Структура корпоративної культури формується із зовнішніх атрибутів (символіка, кольори, зовнішній вигляд офісу, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка) і внутрішніх цінностей (ритуали, табу, образи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

Алгебра совісті – це концепція, яка досліджує можливість використання математичних методів для прийняття моральних рішень. Її прихильники вважають, що мораль можна звести до набору аксіом та правил, які можна використовувати для логічного виведення правильних вчинків.

Ідея алгебри совісті виникла ще в давнину. Піфагор [9, с. 567] вважав, що числа мають моральне значення, а Платон [10, с. 384] стверджував, що ідеальна держава повинна керуватися математичними принципами.

В Новий час ідею алгебри совісті розвивали такі філософи, як Рене Декарт та Еммануїл Кант. Декарт Р. [2, с. 16] вважав, що мораль можна звести до чітких принципів, які можна зрозуміти за допомогою розуму. Кант Е. [31, с. 12] стверджував, що моральний закон має бути універсальним, тобто він застосовується до всіх людей без винятку.

В останні роки з’явилися наукові роботи, присвячені дослідженню алгебри совісті: розроблено математичні моделі, які можуть допомогти людям приймати моральні рішення; вивчено на рівні нейробіології основи моралі, як можна використовувати знання про мозок для покращення моральних рішень.

Науковці, які досліджують алгебру совісті:

1. Ян Ван Дейк [24, с. 205], голландський філософ і логік, який вперше ввів термін «алгебра совісті» в 1983 році. Він розробив математичну модель морального розсуду, засновану на теорії деонтології (моральні вчинки визначаються їх відповідністю правилам або обов’язкам). Підхід не пропонує простих відповідей на складні моральні питання, а заохочує до критичного мислення та самоаналізу (моральні дискурси: завжди пов’язані з певними інтересами, владою та ідеологією; можуть використовуватися для легітимізації влади та нерівності, що потребує розпізнання маніпулятивних стратегій; можуть бути змінені для створення більш справедливого суспільства).

Компоненти моделі Ван Дейка:

– набір правил визначає, які вчинки вважаються морально правильними;

– набір фактів описує ситуацію, в якій має бути зроблений моральний вибір;

– функція виведення використовує правила та факти для морального судження.

Модель Ван Дейка може бути використана для:

– визначення морального статусу вчинку (правильний, неправильний, нейтральний);

– порівняння двох або більше моральних вчинків (який з двох вчинків є більш морально правильним);

– вирішення моральних дилем (прийняти морально правильне рішення в складній ситуації).

Обмеження моделі:

– модель заснована на деонтологічній етиці, яка не є єдиною теорією моралі;

– модель не враховує всі фактори, які можуть впливати на моральний вибір;

– модель є лише теоретичним інструментом і не завжди може бути застосована в реальних ситуаціях.

Модель є корисна для розуміння того, як працює моральне міркування.

2. Лоренс Колберг [32, с. 5], американський психолог, який розробив теорію морального розвитку, яка використовує стадії морального міркування. Колберг Л. вважав, що мораль може бути вивчена та виміряна за допомогою наукових методів.

Теорія морального розвитку описує, як люди розвивають свої моральні міркування протягом життя. Колберг Л. виділив, що моральний розвиток проходить через три послідовні рівні, кожен з яких має два етапи:

1) доморальний рівень (до 9 років):

– етап 1: наслідки, люди орієнтуються на покарання та винагороду, вони вважають, що вчинки є правильними, якщо вони приносять винагороду, і неправильними, якщо вони призводять до покарання;

– етап 2: інструментальний релятивізм, люди роблять те, що вигідно їм, вчинки є правильними, якщо вони відповідають потребам і бажанням людей;

2) конвенційний рівень (9-15 років):

– етап 3: міжособистісної згоди, люди орієнтуються на схвалення та прийняття з боку інших людей, вчинки є правильними, якщо вони відповідають очікуванням інших людей і сприяють хорошим стосункам;

– етап 4: соціальний порядок, люди орієнтуються на правила та закони суспільства, вчинки є правильними, якщо вони відповідають правилам і законам.

3) пост-конвенційний рівень (після 15 років):

– етап 5: соціальний контракт, люди розуміють, що правила та закони суспільства можуть бути несправедливими, вчинки є правильними, якщо вони відповідають принципам справедливості та рівності;

– етап 6: універсальні етичні принципи, люди керуються власними етичними принципами, які ґрунтуються на поняттях справедливості, прав людини та поваги до інших.

Критика теорії Колберга Л.:

– модель ґрунтується на дослідженнях, проведених з американськими хлопчиками;

– не враховує емоції та інші фактори, які впливають на моральні міркування;

– занадто структурована і не враховує індивідуальні особливості.

3. Річард Нідлз [35, с. 205]: американський філософ, який досліджує зв’язок між мораллю та емоціями. Емоції відіграють важливу роль в моральному міркуванні.

Емоції – це переживання людиною свого ставлення до чогось та / або до когось в конкретний момент. Компоненти емоційної реакції: психічна (хвилювання), фізіологічна (виділення додаткового адреналіну в кров).

Функції емоцій: захисна (страх попереджає про небезпеку); оцінювальна (себе, життєвих ситуацій); мобілізаційна (натхнення); сигнальна (оцінка емоційного стану партнера для вибору власної поведінки при взаємодії); компенсаторна (прийняти рішення при обмеженості інформації); дезорганізуюча (руйнівна поведінка).

Завдяки емоціям люди можуть як порозумітися, оцінити ситуацію, прийняти рішення, захиститися від небезпеки, так і реалізувати руйнівні дії.

Звернення до емоцій є помилковим тоді, коли викликані емоції не мають відношення до оцінки істини та відволікають від раціонального аналізу інформації.

Компоненти установки при виборі етичної поведінки:

– афект (позитивні / негативні почуття людини до об’єкту),

– пізнання (переконання щодо об’єкта),

– поведінка (дії, реакції).

4 Сьюзан Вольф [46, с. 113]: американський філософ, яка досліджує етику штучного інтелекту. Штучний інтелект може мати моральні почуття та приймати моральні рішення:

– ШІ можна запрограмувати на ідентифікацію моральних проблем (несправедливість, жорстокість);

– ШІ можна навчити розуміти емоції, пов’язані з мораллю (співчуття, обурення);

– ШІ можна запрограмувати на вираз моральних почуттів (засудження, схвалення);

– ШІ можна запрограмувати на дотримання моральних правил;

– ШІ можна навчити приймати моральні рішення, використовуючи алгоритми, які враховують різні фактори;

– ШІ можна запрограмувати на виправдання моральних рішень.

– Виклики, які необхідно вирішити, перш ніж ШІ може бути використаний для прийняття моральних рішень в реальному світі:

– ШІ не має такого ж досвіду, як люди, що ускладнює розуміння моральних нюансів;

– ШІ може бути упередженим, що призведе до неморальних рішень;

– ШІ можна використати для маніпулювання людьми або для прийняття рішень, які шкодять людям.

5 Філіп Петтіт [40, с.117]: британський філософ, який досліджує теорію справедливості. Справедливість є основною моральною цінністю та ґрунтується на принципі неупередженості, який вимагає, щоб до всіх людей ставилися однаково, без дискримінації (досліджує концепцію спільного блага – те, що йде на користь усім членам суспільства, виникає зі співпраці; свобода – це можливість брати участь у політичному житті та формуванні спільного блага; невільне співволодіння: ситуація, коли люди володіють спільними ресурсами, але не мають контролю над ними, що веде до несправедливості та підриває спільне благо; республіканська демократія: як спосіб досягнення спільного блага, ґрунтується на активній участі громадян у політичному житті та прагненні до загального блага). Аспекти справедливості:

– розподільча справедливість: як розподіляються блага та тягарі в суспільстві;

– виправна справедливість: як вирішуються конфлікти та відшкодовуються збитки.

Теорія справедливості як неупередженості є теорією, яка використовується для обґрунтування політичних рішень та оцінки суспільних інститутів. Принципи теорії справедливості:

1) принцип рівності основних свобод:

– всі люди мають право на однакові основні свободи (свобода слова, свобода віросповідання, свобода на особисте життя);

– ці свободи є необхідними для того, щоб люди могли жити гідним життям;

– будь-яке обмеження цих свобод повинно бути виправдано переконливими аргументами;

2) принцип рівних можливостей:

– всі люди мають право на рівні можливості для досягнення успіху;

– всі люди повинні мати однаковий доступ до освіти, охорони здоров’я, роботи та інших ресурсів;

– дискримінація, яка заважає людям досягти успіху, є несправедливою;

3) принцип диференціації:

– нерівність допускається, лише якщо вона призводить до покращення становища людей, які займають найгіршу позицію;

– це означає, що багаті люди можуть мати більше, ніж бідні, лише якщо це допоможе зменшити бідність;

– нерівність, яка не призводить до покращення становища людей у найгіршій ситуації, є несправедливою.

Ідея алгебри совісті має критику – деякі люди вважають, що:

– мораль не може бути зведена до математичних формул;

– використання математичних методів може призвести до дегуманізації моралі.

Питання, які досліджують вчені в рамках алгебри совісті:

– Чи можна використовувати математичні методи для визначення правильних вчинків?

– Які є основи моралі?

– Як можна використовувати знання про мозок для покращення моральних рішень?

– Чи існує універсальний моральний закон?

– Як можна використовувати алгебру совісті для вирішення складних моральних дилем?

– Які є етичні аспекти використання алгебри совісті?

– Чи може алгебра совісті призвести до дегуманізації моралі?

– Яка роль алгебри совісті в освіті та вихованні?

– Як можна використовувати алгебру совісті для покращення суспільства?

Бізнес організаціям необхідно враховувати *ефект Денінга-Крюгера [14],* який стосується когнітивного упередження, при якому люди з низьким рівнем знань в певній галузі роблять завищену оцінку своїх здібностей, некомпетентні люди часто не усвідомлюють своєї некомпетентності. Для оцінки своєї компетенції потрібні певні знання та навички, яких бракує людям з низьким рівнем кваліфікації. Невідповідність між професійними вимогами та рівнем знань, навичок менеджера, організаційні особливості бізнесу (чіткі терміни виконання завдань), особистісні відносини із працівниками (зловживання владою) негативно впливають на рівень професійного стресу менеджера.

Основні принципи ефекту Денінга-Крюгера:

– некомпетентні люди переоцінюють свої здібності;

– чим менше знань та навичок у людини, тим вищою вона вважає свою компетентність;

– зі зростанням знань та навичок людина починає більш реально оцінювати власні здібності;

– компетентні люди можуть недооцінювати свої здібності, оскільки вони усвідомлюють складність та нюанси своєї роботи.

Для зменшення впливу ефекту Денінга-Крюгера необхідно:

– навчатися та розвивати свої знання та навички;

– звертатися за порадою до більш досвідчених людей;

– бути відкритим до конструктивної критики.

На основі особистих цінностей та етики менеджерів і підлеглих формується *соціальна відповідальність організацій*.

Еволюція концепцій соціальної відповідальності бізнес-організацій:

Хоуард Р. Боуен [20, с. 208] аналізує поширення соціальної відповідальності на бізнес (досліджує роль та етичні зобов’язання бізнесу в суспільстві; баланс інтересів між економічними цілями та соціальними зобов’язаннями; проактивний підхід щодо вирішення соціальних проблем; співпраця бізнесу з урядом та громадянським суспільством).

Концепція соціальної сприйнятливості. Сеті С. Ходж [43, с. 5] зосереджує увагу на тому, що соціальна відповідальність бізнеса виводить компанію на рівень відповідності соціальним нормам (ідеї: об'єктивність моралі, ґрунтуючись на раціональному аналізі фактів та наслідків; важливість наміру при оцінці моральності дій; відповідальність за наслідки шкоди, яку вони завдають іншим; роль розуму в етиці – міркувати про моральні проблеми, аналізувати факти та робити обґрунтовані судження).

Концепція обов'язків. Керролл А. [21, с. 685] доповнює економічні критерії ефективності бізнесу неекономічними: правові; етичні; філантропічні.

За міжнародної ініціативи у 1999 році було прийнято Глобальний Договір для об'єднання компаній, агенції ООН, громадських організацій з метою підтримки світових екологічних і соціальних принципів [9, 11, 12].

Концепція корпоративного громадянства на початку XXI століття додає до базових елементів соціальної відповідальності політичний рівень (оподаткування, кредитування, державні закупівлі), Вуд Д., Логстон Дж., Бекманн М. [47, с. 10]. Ідеї: корпорації мають економічні, соціальні, екологічні зобов'язання перед своїми стейкхолдерами; корпорації мають як позитивний так і негативний вплив на суспільство; стратегії корпоративного громадянства; етика корпоративного громадянства (прозорість, підзвітність, конфлікт інтересів).

Соціальна відповідальність бізнесу – морально-етична відповідальність бізнес структур за якість продукції / послуг і гармонійність відносин усіх зацікавлених сторін у вирішенні соціальних проблем.

Рівні соціальної відповідальності організації:

– економічний – прибутковість;
– правовий – дотримання закон;
– етичний – узгодження моральних принципів суспільства й компанії;
– соціальний – підвищення якості життя суспільства.

Переваги соціально відповідальної поведінки бізнес-організацій:

– формування довгострокових перспектив у суспільній свідомості для ефективного розвитку бізнесу;
– наявність ресурсів у бізнеса для вирішення соціальних проблем змінює потреби громадян у напрямку ринкових пропозицій компаній;
– моральні зобов'язання кожної людини – бути соціально відповідальними, позитивно впливає на рівень мотивації найманих працівників.

Недоліки прийняття соціальної відповідальності бізнесом:

– порушення принципу максимізації прибутку за рахунок зростання витрат на реалізацію соціальних заходів;
– недостатній рівень професійності при вирішенні соціальних проблем;
– реалізація заходів із соціальної відповідальності бізнесу тільки з корисною метою, наприклад, реклама.

4.3. Шляхи підвищення етичного рівня бізнес-організації

За часів економіки знань основною конкурентною перевагою бізнесу стає корпоративна репутація. *Корпоративна репутація* – це:

– колективна думка сформована в свідомості зацікавлених сторін на основі оцінки основних сфер діяльності організації;

– нематеріальний актив організації, який визначає рівень її економічної безпеки.

Переваги позитивної корпоративної репутації: висока довіра, бажання взаємодіяти; підвищення капіталізації (партнери, інвестори). Складові моделі репутації компанії:

– емоційне ставлення (імідж: якість товару, інновації, корпоративна культура, соціальна відповідальність, фінансові результати, ефективність менеджменту, лідерство);

– готовність споживачів підтримати організацію.

Проведення аудиту репутації організації дозволяє виділити фактори для управління нею. *Базовий індикатор іміджу бізнесу* – є корпоративна соціальна відповідальність (висока якість товару; справедливі ціни; безпечність і екологічність операційного процесу; соціальна підтримка найманих працівників; спонсорство). Умови, що підштовхують бізнес-організації до неетичних рішень:

– конкурентна боротьба за надприбутки всіма доступними засобами;

– знехтування етикою в суспільстві протягом тривалого часу і неетична поведінка партнерів;

– конфліктні ситуації в організації з приводу системи стимулювання за етичну поведінку;

– неефективна система ухвалення управлінських рішень в організації.

Фактори, що негативно впливають на корпоративну репутацію: зневага до потреб споживача; незадоволення роботою найманих працівників; низька якість товару; відсутність чітких принципів управління організацією; негативні відгуки в засобах масової інформації; неправдива комунікація. Етика менеджменту, хоча й має чітке значення, не позбавлена невизначеності та складнощів.

Межі етики менеджменту визначаються:

1. Складністю моральних дилем (неоднозначністю ситуації); різні сторони можуть мати протилежні цінності та інтереси; вирішення дилеми може мати непередбачувані наслідки.

2. Впливом контексту на етичні принципи; різні галузі, культури та компанії можуть мати власні етичні кодекси; особисті цінності та переконання менеджера також впливають на його етичні міркування.

3. Необхідністю компромісів: не завжди можливо повністю задовольнити всі сторони; менеджери мають зважувати різні варіанти та обирати оптимальне рішення.

4. Зміною норм та цінностей з часом: нові технології та соціальні явища можуть створювати нові етичні дилеми; менеджери мають постійно оновлювати свої знання та адаптуватися до змін.

5. Обмеженістю особистої відповідальності: корпоративною культурою або тиском з боку керівництва; ризикувати кар’єрою або репутацією.

Посилення уваги до етичних принципів ведення бізнесу пояснюється прискоренням змін, які носять всеохоплюючий характер та потребують гнучкості та адаптивності поведінки.

Глобальний договір ООН [8, 11, 12] – це ініціатива в галузі корпоративної стійкості, у лютому 2024 року оголошено про запуск набору інструментів із трансформаційного корпоративного управління. Мета запровадження трансформаційного корпоративного управління – надати компаніям можливість навчати своїх співробітників методам трансформаційного управління у всіх організаціях. Трансформаційне управління закликає підприємства запроваджувати: підзвітність, сумлінність, прозорість, підвищення ефективності екологічних, соціальних управлінських функцій, зміцнення інститутів, законів та систем. Трансформаційне управління сприяє створенню мирного, справедливого та інклюзивного суспільства. Відповідно до мети сталого розвитку 16 «Світ, справедливість та сильні інститути», трансформаційне управління для бізнесу: сприяє прогресу за всіма цілями сталого розвитку; створює стійке та прибуткове середовище для бізнесу та інвестицій.

Набір *інструментів трансформаційного управління* включає:

– онлайн-інструмент самооцінки;

– аналіз ключових тенденцій та рекомендацій для інвесторів, виділення перешкод та визначення можливостей для інвесторів зробити внесок у досягнення цілей сталого розвитку;

– дослідження каналів взаємодії з урядом;

– вивчення ролі вищого керівництва (бізнес-стратегії, підтримуючі цілі сталого розвитку).

Запровадження підприємствами трансформаційного управління забезпечує:

– довготривалу життєздатність за рахунок створення економічних цінностей (дотримання принципів сталого розвитку) і зниження ризиків;

– глобальне узгодження через інтеграцію принципів сталого розвитку в корпоративні зусилля;

– соціальну стабільність і лояльність клієнтів через довіру зацікавлених сторін інвесторам з соціально відповідальних фондів.

Етична дилема – це протиріччя між частиною та цілим, індивідом і організацією, організацією та суспільством. Етичній поведінці менеджерів сприяють: етичні норми, як система загальних цінностей працівника; високоморальний клімат в бізнесі; створення комітетів з етики для оцінки практики бізнесу з позиції етики; проведення соціальних ревізій, для оцінки впливу соціальних факторів на організацію; організація навчання етичній поведінці; поширення інформації про випадки високо етичної поведінки; проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Кожна організація при запровадженні етичних норм: формує бачення майбутнього та основних цінностей; призначає відповідального з питань етики; проводить тренінги з етичної поведінки.

Оцінка бізнесу з етичної точки зору – це процес, який допомагає визначити, наскільки етичною є діяльність компанії:

– аналіз принципів та цінностей компанії на відповідність загальноприйнятим етичним нормам;

– аналіз поведінки компанії відповідно до своїх принципів та цінностей, приклади неетичної поведінки;

– аналіз впливу компанії на суспільство: покращення життя людей, шкода довкіллю.

Методи, які можна використовувати для оцінки бізнесу з етичної точки зору:

– аналіз документів: етичні кодекси, політики, звіти компанії;

– інтерв'ю з представниками компанії: працівниками, менеджерами, власниками;

– опитування стейкхолдерів: клієнтів, постачальників, інвесторів;

– аналіз у ЗМІ інформації про компанію.

Мета оцінки бізнесу з етичної точки зору:

– для інвесторів: прийняття рішення про інвестування в компанію;

– для клієнтів: прийняття рішення про купівлю продукту або послуги компанії;

– для працівників: прийняття рішення чи працювати в компанії;

– для громадськості: прийняття рішення про підтримку компанії.

Кадрова політика – це система правил та процедур, які використовуються для управління персоналом в організації. Складові кадрової політики в бізнесі:

– прийом, кар'єрне зростання та звільнення персоналу;

– навчання та розвиток працівників;

– оплата праці, винагорода та мотивація;

– умови праці;

– кодекс поведінки.

Кадрова політика є складовою етики менеджменту та має включати принципи: людяності, самостійності, індивідуальності, справедливості, ліберальності, вільного виразу думки, безпеки, соціальної користі праці, інклюзивності.

Оцінка етичного рівня при прийомі на роботу менеджера:

– аналіз резюме (досвід роботи, етичні навички, приклади відповідальних вчинків);

– запитання під час співбесіди (розуміння значення етики в менеджменті, приклади етичних дилем, з якими кандидат стикався в минулому, та як він їх вирішував). Як ви вчините, якщо ваш співробітник буде діяти неетично? Що для вас означає бути етичним лідером?

– перевірка рекомендацій (колишніх роботодавців, колег кандидата);

– тести та оцінки (етичні цінності та поведінка кандидата);

– додаткові фактори (поведінку кандидата під час співбесіди, пунктуальність, ввічливість з персоналом, дотримання своїх обіцянок).

При прийомі на роботу менеджера необхідно використовувати комплексний підхід та враховувати всі фактори. Етичне лідерство – це стиль керівництва, який ґрунтується на чесності, справедливості, повазі та відповідальності. Етичний лідер прагне не лише досягти цілей, але й зробити це морально правильним шляхом. Ознаки етичного лідера:

– високі моральні стандарти при прийняті управлінських рішень;

– чесність та прозорість;

– справедливість та неупередженість;

– підзвітність;

– повага до інших;

– вміння надихати інших діяти етично;
– мужність чинити правильно.

Переваги етичного лідерства у менеджера:

– підвищення довіри та лояльності підлеглих та інших зацікавлених сторін;
– підвищення мотивації та продуктивності праці підлеглих, через формування відчуття працівниками себе цінними членами команди;
– покращення прийняття рішень, які враховують як бізнес-цілі, так і вплив на людей та довкілля;
– зниження ризиків через уникнення юридичних проблем, штрафів та негативного впливу на репутацію компанії;
– створення позитивної робочої атмосфери.

Як менеджеру стати етичним лідером:

– розвивати власні етичні принципи;
– подавати позитивний приклад іншим;
– створити культуру чесності та прозорості через відкрите спілкування та обмін інформацією;
– винагороджувати етичну поведінку;
– навчитися відмовлятися від неетичних дій.

Етичні лідери створюють робоче середовище, де співробітники працюють з довірою та почуттям відповідальності, що призводить до кращих результатів.

Ефективна кадрова політика та етика менеджменту:

– підвищують мотивацію та продуктивність праці співробітників;
– сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі;
– зменшують плинність кадрів та витрати на прийом нових співробітників;
– покращують репутацію компанії на ринку праці.

Для впровадження ефективної кадрової політики необхідно:

– залучати співробітників;
– запровадити систему зворотного зв’язку;
– проводити навчання з етики менеджменту для керівників;
– створити атмосферу довіри та відкритості в організації.

Реалізацію головної мети бізнесу здійснюють менеджери, для цього вони використовують різні методи, стратегію і тактику управління. Етика менеджменту пов’язана з внутрішніми цінностями та здійснює вплив на прийняття управлінських рішень (соціальна припустимість за певних умов зовнішнього середовища) та успіх ведення переговорів (довіра сприяє знаходженню компромісу, довготривалій співпраці, захисту від юридичних проблем). Менеджер презентує бізнес на ринку, при цьому люди звертають увагу на дотримання законів та стандартів відповідальності. Обов’язковою умовою для ефективної роботи менеджера з людьми є мінімізація перешкод до співпраці: сприйняття та розуміння (робота зі соціальними стереотипами, психологічного захисту особистісних кордонів; естетичне сприйняття); комунікації (компетентність, репрезентативність, мова); взаємодії (комунікаційні техніки, етична сумісність партнерів, мотивація, стилі). Професійна компетентність менеджера – організація і проведення переговорів – визначає успіх справи й особистісну репутацію. Етична поведінка – це складова успішних переговорів.

Принципи етичної поведінки при *веденні переговорів*:

– не використання з партнерами недостовірної інформації та обіцянок, які не можливо виконати;

– готовність до компромісу;

– ввічливість;

– визнання помилок.

В *концепції людських відносин,* Е. Мейо [33, с. 27], виділено аспекти:

1. Ключовий вплив на трудову активність людей здійснюють психологічні умови.

2. У формуванні настроїв працівників відіграють роль як раціональні, так і підсвідомі чинники (прагнення).

3. Почуття працівників є результатом розвитку психіки особистості та продуктом впливу колективної психології (морально-психологічного клімату колективу).

В процесі взаємодії з підлеглими актуальні проблеми менеджерів:

– неспроможність членів трудового колективу брати участь у прийнятті рішень, жорстка субординація;

– недотримання працівниками правил про нерозповсюдження службової інформації;

– необхідність звільнення працівників.

Основними рисами успішного менеджера є:

– розуміння потреб клієнта, об’єктивність оцінки ситуації;

– відповідальність за прийняті рішення;

– нестандартність підходів для реалізації інновацій і змін, готовність йти на ризик;

– збагачення потенціалу кожного члена команди;

– постійне навчання та особистісний розвиток;

– прийом талановитих працівників;

– формування корпоративної культури та гарної репутації;

– створення продуктивної психологічної атмосфери для постійного розвитку;

– впровадження нових технологій;

– раціональне використання часу та наполегливість;

– визначення пріоритетів та визнання помилок;

– вміння надихати інших на досягнення організаційних цілей та проявляти творчість у виконанні завдань;

– подолання комунікаційних бар’єрів;

– дотримання чинного законодавства, моральних норм, толерантність.

За часів використання в суспільстві штучного інтелекту (ШІ) та концепції сталого розвитку до традиційних методів оцінки ефективності менеджера (за ключовими показниками ефективності (KPI) додаються нові фактори, які необхідно враховувати комплексно:

1. Вміння працювати зі ШІ: розуміти можливості та обмеження ШІ; використовувати ШІ для прийняття кращих рішень; вміти керувати командою, яка використовує ШІ.

2. Зосередженість на сталому розвитку: розуміти принципи сталого розвитку; вміти приймати рішення, які враховують вплив на довкілля та мотивувати команду працювати на досягнення цілей сталого розвитку.

3. М'які навички: комунікативні; вміти вирішувати конфлікти; мотивувати та надихати команду.

4. Технічні навички: мати знання в галузі, в якій працюєш; вміти використовувати сучасні технології та аналізувати дані.

5. Глобальне мислення: розуміти глобальні тенденції; вміти працювати в міжнародному середовищі та будувати відносини з партнерами з інших країн.

Етико-психологічна підготовка менеджера – є складовою професійного відбору та підвищення кваліфікації в бізнесі.

Культура має прояв у: компетенціях; інтелектуальному, емоційному; моральному та соціальному розвитку; світогляді; взаємодії з іншими людьми.

Етика є еталоном морального розвитку особистості та відповідального способу життєдіяльності кожної людини. Професійна етика менеджменту допомагає розв'язати етично складні ситуації.

Класифікація етичних дилем у менеджменті:

– «по вертикалі» у процесі взаємодії: менеджера з керівником; менеджера з підлеглими.

– «по горизонталі» у стосунках між: менеджерами-колегами;

– підпорядкованими менеджеру працівниками.

Етичні дилеми, які виходять за межі організації:

– у процесі взаємодії організації з іншими комерційними структурами;

– у процесі взаємодії організації з неприбутковими організаціями;

– у процесі міжнародної співпраці.

Основні підходи до обґрунтування процесу прийняття етичного рішення:

– нормативний підхід – на основі моральних норм;

– дескриптивний – на основі результатів психологічних досліджень: когнітивні процеси та обмеження.

Етичні дилеми – це конфлікт між цілим і його частинами. Менеджери при здійсненні етичного вибору використовують нормативні підходи, щодо опису системи цінностей і прийняття управлінських рішень:

– утилітаристський підхід – відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей;

– індивідуалістський підхід – морально прийнятними є дії людини, які їй вигідні в довгостроковій перспективі, рушійною силою – є самоконтроль;

– морально-правовий підхід – базові права і свободи людини (особисте життя, совість, безпеку) не можуть бути порушеними чи обмеженими рішеннями інших людей;

– концепція справедливості, виділяє: розподільну справедливість (рівним – рівне), процедурна справедливість (зрозумілість правил), компенсаційна справедливість (відшкодування збитку).

При прийнятті етично складних рішень менеджер орієнтується: на особистісні характеристики: впевненість у своїх силах, незалежність, стадія морального розвитку (людину цікавлять: зовнішні вигоди: авторитарний стиль; очікування позитивного

ставлення інших людей: командна робота; внутрішні цінності: консультаційний стиль).

Довіра в бізнесі – це впевненість, що партнери, клієнти, і співробітники будуть діяти чесно та відповідально; готовність до співпраці; відкритість у веденні справ; готовність нести відповідальність за свої дії та слова; повага до партнерів, клієнтів, і співробітників, розуміння їхніх потреб і інтересів.

Переваги довіри в бізнесі:

– зниження трансакційних витрат, розвиток автоматизованої інфраструктури бізнесу;
– зростання швидкості прийняття рішень;
– підвищення інноваційності через обмін ідеями та зниження страху ризикувати;
– підвищення лояльності клієнтів, партнерів, співробітників до компанії.

Фактори, які дозволяють побудувати довіру в бізнесі:

– чесність;
– прозорість;
– відповідальність;
– повага до партнерів;
– послідовність у дотриманні принципів залежно від ситуації.

Довіра – це основний елемент етичного менеджменту. Вона є запорукою для позитивних та продуктивних відносин між менеджерами, співробітниками, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Основні рівні довіри в бізнесі:

– транзакцій, оснований на контрактах;
– відносин, оснований на взаємній повазі та розумінні;
– партнерства, оснований на спільних цілях та цінностях, партнери готові брати ризики та співпрацювати.

Переваги зростання рівня довіри в бізнесі:

– висока ефективність співпраці;
– інновації завдяки обміну думками;
– зниження ризиків;
– краща репутація організації.

Менеджери, які довіряють своїм підлеглим, делегують їм більше повноважень, дають їм більше свободи та створюють більш сприятливу атмосферу для роботи.

Підлеглі, які довіряють своїм менеджерам, більше мотивовані, більш продуктивні та більш лояльні до компанії.

Способи підвищити рівень довіри в організації:

з боку менеджерів:

– створення атмосфери відкритості та прозорості: зі своїми підлеглими;
– заохочення етичної поведінки менеджерами: використання етичного кодексу та заохочення підлеглих до його дотримання (навчання, обговорення складних операційних ситуацій);
– справедливе ставлення до всіх: неупереджене ставлення менеджерів до своїх підлеглих;
– виконання обіцянок менеджерами для збереження довіри своїх підлеглих;

– з боку власників:
– встановлення чітких цілей і надання необхідних ресурсів для їх досягнення;
– прозорість у прийнятті рішень із поясненням логіки та обґрунтувань;
– справедлива система винагороди для менеджменту, яка буде залежати від результатів роботи;
– підтримка та розвиток менеджменту через можливості навчання, а також підтримку їх у складних ситуаціях;
з боку найманих працівників:
– відкрита та чесна комунікація, обмін думками та ідеями;
– конструктивна критика менеджменту, скарги;
– виконання своїх обіцянок та відповідальне ставлення до своїх завдань;
– підтримка рішень менеджменту;
– з боку споживачів:
– справедлива оцінка роботи організації на основі результатів співпраці;
– конструктивна критика організації;
– підтримка рішень організації.

Довіра – це двостороння взаємодія. Менеджмент також повинен довіряти власникам, найманим працівникам та споживачам.

Довіра між менеджментом та іншими зацікавленими сторонами допомагає покращити комунікацію, співпрацю та результативність.

Підвищення довіри до менеджменту – це постійний процес, який потребує зусиль з боку всіх зацікавлених сторін.

Моральна відповідальність менеджера – це відповідність за етичність вчинків з позицій: індивідуальних можливостей та об'єктивних обставин.

Отже, способи стимулювання та покращення етичної поведінки бізнесу:

– створення етичної культури (відкрита комунікація, навчання, тренінги, визначення цінностей та принципів, система заохочень, етичні кодекси);
– впровадження ефективних систем управління (процедури аудиту, система внутрішнього контролю, комітети з етики, канали для повідомлення про порушення);
– зовнішні стимули (урядове регулювання, галузеві стандарти, соціальний тиск, відповідальне інвестування);
– підтримка етичного ведення бізнесу (просування етичних практик, співпраця з партнерами, підтримка етичних організацій);
– навчання та розвиток (програми розвитку етичної компетенції, етична освіта для менеджерів, підтримка культури навчання).

Етична дилема – це ситуація, в якій менеджер стикається з двома або більше варіантами дій, кожен з яких має свої етичні наслідки. В етичних дилемах необхідно знайти баланс між різними інтересами, вести відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами та прагнути до прийняття етичних та відповідальних управлінських рішень.

Критерії оцінки для аналізу ситуації з точки зору етики менеджменту:

1. Відповідність принципам етики: чесність, справедливість, повага до людей та відповідальність?
2. Чи дотримуєтесь ви етичного кодексу вашої компанії?

3. Наслідки ваших дій для різних зацікавлених сторін (компанії, користувачів, акціонерів, суспільства)?
4. Який ризик шкоди?
5. Альтернативні дії?
6. Особисті цінності?
7. Додаткові фактори: законність; культурні норми; прозорість.

Актуальні бізнес-ситуації для вирішення етичних дилем:

Розробити критерії скорочення штату за кожною категорією, в зв'язку з автоматизацією бізнес-процесів.
50 % інженерів (20 осіб всього);
50 % продавців (100 осіб);
20 % менеджерів (10 осіб всього);
70 % робочих (2000 осіб всього).

Найкращий працівник, який працює в команді повідомив вас як менеджера про позитивний результат тесту на синдром набутого імунодефіциту. Ваші дії, обґрунтуйте різні сценарії та ризики.

Перспективний менеджер фінансового підрозділу звернувся до керівника регіонального підрозділу з проханням прийняти на роботу, пов'язану з логістикою, (поза конкурсом) його родича (звільнено за скороченням штату в компанії конкурента). Ваші дії.

Етика та прибуток:
– Чи можна йти на компроміс з етичними принципами, щоб отримати більший прибуток? (Виплата хабарів для отримання контрактів?)
– Як збалансувати прагнення до максимізації прибутку з відповідальністю перед суспільством?

Автоматизація та робочі місця:
– Як впроваджувати автоматизацію, не втрачаючи людський капітал?
– Як перекваліфікувати та працевлаштувати людей, чиї місця зайняли роботи?

Штучний інтелект та етика:
– Як використовувати штучний інтелект відповідально, без шкоди для людей?
– Як вирішити етичні дилеми, пов'язані з використанням штучного інтелекту (наприклад, у сфері генної інженерії, біологічної та атомної зброї)?

Ви є менеджером середньої ланки в компанії, яка розробляє програмне забезпечення. Ваша команда працює над новим продуктом, який має потенціал стати дуже успішним. Під час тестування продукту ви виявляєте серйозну помилку, яка може призвести до втрати користувачів. Ви знаєте, що випуск продукту з цією

помилкою може мати негативні наслідки для репутації компанії та зашкодити користувачам.

З іншого боку, ви також знаєте, що випуск продукту вчасно є важливим для компанії, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку. Що ви зробите?

Зміна клімату та відповідальність бізнесу:

– Як бізнес може мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище?
– Як зробити виробництво та продукти більш екологічними?

Глобалізація та локальні ринки:

– Як знайти баланс між експансією на нові ринки та збереженням локальної ідентичності (кластерна економіка)?
– Як вести бізнес етично в країнах з нестабільною політичною ситуацією або низьким рівнем життя?

Кібербезпека та конфіденційність даних:

– Як захистити дані клієнтів від кіберзлочинів?
– Як знайти баланс між безпекою та конфіденційністю даних?

Соціальна відповідальність та благодійність:

– Як бізнес може допомогти вирішувати соціальні проблеми?
– Як зробити благодійність ефективною та не використовувати її для PR?

Реклама та маніпуляції:

– Як рекламувати продукти етично, не маніпулюючи споживачами?
– Як боротися з фейковими відгуками та нечесною рекламою?

Ставлення до персоналу:

– Як створити справедливі та комфортні умови праці для всіх співробітників?
– Як боротися з дискримінацією на роботі?

Вплив на суспільство:

– Як бізнес може позитивно впливати на суспільство?
– Як зробити бізнес більш інклюзивним та доступним для людей з різними потребами?

Ліміт використання ресурсу (звязок, техніка, канцелярія, транспорт, клієнтська база) компанії в особистих інтересах.

Конфлікт інтересів (особисті інтереси суперечать професійним обов’язкам).

Політична діяльність бізнесмена (довіра, репутація, конфлікт інтересів, недоброякісна конкуренція). Оптимальна стратегія.

Поширення інформації працівником: про забруднення навколишнього середовища; про шкідливість продукції підприємства.

Приниження роботи колег, крадіжка чужих ідей. Заходи попередження в організації.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття етики менеджменту.
2. Етапи еволюції етики ділових відносин.
3. Які фактори впливають на формування етики менеджменту?
4. Рівні існування етики.
5. В яких документах закріплено міжнародні етичні стандарти?
6. В яких законодавчих документах визначено норми етичної поведінки в Україні?
7. Що таке етичний кодекс підприємства?
8. Компоненти професійної етики менеджера.
9. Види відповідальності менеджера та способи її підвищення.
10. Поняття та значення етикету в менеджменті.
11. Структура професійної етики менеджменту.
12. Ключові аспекти етики менеджменту.
13. Фактори, які впливають на професійну етику менеджера.
14. Класифікація етичних проблем менеджера.
15. Алгебра совісті.
16. Теорія деонтології, Ян Ван Дейк.
17. Етапи морального розвитку за Л. Колбергом.
18. Моральний розсуд за Річардом Нідлзом.
19. Етика штучного інтелекту в роботі Сьюзан Вольф.
20. Теорія справедливості, Філіп Петтіт.
21. Ефект некомпетентності (Денінга-Крюгера).
22. Ідея трансформаційного корпоративного управління.
23. Концепція людських відносин, Е. Мейо.
24. Вплив поширення штучного інтелекту на етику менеджменту.
25. Поняття та класифікація етичних дилем у менеджменті.
26. Підходи при прийнятті управлінських рішень в етично складних ситуаціях.
27. Довіра та її значення в етиці менеджменту.
28. Способи підвищення довіри в бізнесі.
29. Що таке етичне лідерство?
30. Як кадрова політика пов’язана з етикою менеджменту?

Список джерел інформації

1. Бізнес-етика: конспект лекцій : навчальний посібник / за редакцією М. М. Дученко, О. А. Шевчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.
2. Декарт Р. Твори : Думка, 1989.

3. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. Wesley Publishing, 2011. 268 p.

4. Коваль Н. Ефект Даннінга-Крюгера: чому некомпетентні люди настільки самовпевнені. 2021. URL: https://coolinfo.in.ua/efekt-danninga-kryugera-chomu-nekompetentni-lyudy-nastilky-samovpevneni/ (дата звернення: 23.04.2024).

5. Лефевр В. Алгебра совісті. Litres, 2021. 410 с.

6. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.

7. Маркс К. Злидні філософії. Відповідь на «Філософію злиднів» Прудона : Переклад з німецької С. Вікула. Харків; Берлін; Нью-Йорк : Українсько-американське видавництво: Космос, 1923. 136 с.

8. Міжнародне керівництво із соціальної відповідальності : ISO 26000:2010. URL : https://www.iso.org/standard/42546.html (дата звернення: 26.04.2024).

9. Піфагор. *Філософський енциклопедичний словник* / під ред. В. І. Шинкарук та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. С. 481-742.

10. Платон. Збірка творів. Том 3. Переклад з давньогрецької. Загальна редакція: А. Ф. Лосева, В. Ф. Асмуса, А. А. Тахо-Годи. Думка, 1994. 654 с.

11. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» : Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): переклад з англійської. 2-ге вид. Київ : Інтелсфера, 2000. 360 с.

12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 22/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019 (дата звернення: 23.04.2024).

13. Хейнонен Е. Етика менеджменту. Київ: Діоген, 2022. 272 с.

14. Хезліт Г. Підстави моралі . Одеса : Думка, 2023. 556 с.

15. Bandura Albert. Social learning and personality, 1977. 247 p.

16. Barrat J.R. Our Final Invention: Artificial Intelligence and the End of the Human Era. *New York Journal of Books,* 2013.

17. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. Ethical Theory and Business (10th ed.). Pearson, 2018. 598 p.

18. Bentham J. An introduction to the principles of morality and legislation, 1986. 606 p.

19. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies, 2014. 345 p.

20. Bowen H. R. The Social Awareness of a Businessman. Harper & Brothers, 1953. 306 p.

21. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management (10th ed.). Cengage Learning, 2018. 1993 p.

22. Cheshire C.. Deontology and virtue ethics, 2012.

23. Crane, A., & Matten, D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization (4th ed.). Oxford University Press, 2016. 605 p.

24. Dijk J. V.. The Morality of Discourse. Sage Publications, 1996. 224 p.

25. Ferrell O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases (12th ed.). Cengage Learning, 2018. 672 p.

26. Garner R. T. The Ethics of Rights, 1979. 257p.

27. Geertz C. J.. The Interpretation of Cultures. Basic Books, 1973. 470 p.
28. Gilligan C. Moral Orientation and Moral Development, 2001. 16 p.
29. Habermas J. Moral consciousness and communicative action, 1983. 248p.
30. Hoffman, W. M., Frederick, R. E., & Schwartz, M. S. Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality (8th ed.). Wiley-Blackwell, 2017. 776 p.
31. Kant I. Kritik der praktischen Vernunft, Berlin, Boston: De Gruyter 2011. 209 p.
32. Kohlberg's Stages of Moral Development. *Simply Psychology.* URL: https://www.simplypsychology.org/kohlberg.html (дата звернення: 23.04.2024).
33. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p. URL: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3 (дата звернення: 27.04.2024).
34. Friedman M. The Role of Monetary Policy. New York, 1968. 16 p.
35. Needles R. Meaning and Morality, 2002. URL: https://www.representations.org/ (дата звернення: 26.04.2024).
36. Nodding N. The Ethics of Care. University of California Press, 1985. 224 p.
37. Nietzsche F. Genealogy of morality. Cambridge, 1999. 243 p.
38. Nozick R. The Nature of Rationality. New Jersey: Princeton University, 1993. 226p.
39. Nussbaum M. Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership, 2006. 512 p.
40. Pettit P. Made with Freedom. Oxford University Press, 2001. 200 p.
41. Rawls J. A Theory of Justice. The belknap press of Harvard university press Cambridge, Massachusetts, 1975. 561 p.
42. Russell S. Human Compatible: Artificial Intelligence and the Problem of Control. Viking, 2019. 352 p.
43. Seti S. Hodge. Reason and Responsibility: An Essay in Moral Theory. Oxford University Press, 1986.
44. Taylor C. The Ethics of Authenticity. Harvard University Press, 1991. 160 p.
45. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/ (дата звернення: 23.04.2024).
46. Wolf S. Feminist Ethics. Wiley, Hypatia.Volume. 13, No. 4 (Autumn) 1998. Pp. 112-116.
47. Wood D., Logsdon J., Beckman M. The concept of corporate bigness: theory and practice, 2008.

РОЗДІЛ 5
ЛІДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ

Основні питання

5.1. Сутність та поняття лідерства. Стилі лідерства
5.2. Основні теорії лідерства
5.3. Роль лідера в ефективній командній діяльності

5.1. Сутність та поняття лідерства. Стилі лідерства

Підходи до визначення лідерства. Класифікація типів лідерства

Лідери і лідерство існують стільки, скільки існує людська цивілізація. Зацікавленість цим явищем притаманна людству постійно, але потреба у вивченні зросла і набула популярності з початком розвитку науки управління, адже від того, на скільки керівник проявляє себе як лідер, веде за собою залежить успішність виконання ним своїх обов'язків і здатність організації досягати поставлених цілей. Ґрунтовні дослідження стали набирати обертів у 20 столітті і з того часу здобутки науковців в питаннях лідерства стали невід'ємною частиною теоретичної і практичної підготовки фахівців як в менеджменті, так і у багатьох інших сферах.

Визначення поняття «Лідерство», «Лідер» у дослідженнях науковців мають широкий спектр визначень.

Лідерство – пусковий механізм роботи системи якості, без нього така система скоріше фікція, ніж реальність (Е. Демінг) [8].

Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу (Р. Стогділл) [9].

Лідер – член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення в значимих ситуаціях – рішення, що торкаються їхніх інтересів і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи. Найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі (Сучасний тлумачний психологічний словник) [24].

Щоб оцінити лідера, його ступінь прояву лідерства, використовують наступні критерії [3]:

– ступінь готовності лідера вести за собою. На скільки послідовники зі свого боку прагнуть йти за лідером;
– ступінь вмотивованості лідера, його прагнення і підстави бути першим. На скільки ці підстави релевантні його компетентності, здібностям, талантам тощо;
– ступінь впливовості лідера, яким чином ця впливовість досягнута;
– ступінь готовності лідера присвятити себе певній справі;
– ступінь готовності лідера використовувати творчій підхід, компетентнісний підхід у вирішенні певних проблем;
– ступінь здатності лідера знаходити баланс між прагненнями, можливостями і обов'язками;
– ступінь розвиненості в лідера адекватного рівня самооцінки і саморегуляції;

– ступінь розвиненості в лідера прагнення і здатності до саморозвитку і навчання упродовж життя.

За якими ще ознаками розпізнати, що ми маємо справу з явищем «лідерства»? На думку У. Бланка у лідера є послідовники. Тому у стосунках лідера з послідовниками ми маємо змогу бачити вплив лідера, що не обмежується формальною владою, а їхні дії виходять за межи формальних процедур, пов'язані з ризиком і не завжди підтримуються оточуючими.

Дослідники мають широкий спектр поглядів на класифікацію лідерства.

Класифікація типів лідерства в залежності від типів легітимного панування:

– традиційне лідерство – особа вважається лідером через свою належність до правлячої верхівки, а не через власні видатні досягнення;

– раціонально-легальне лідерство – особа вважається лідером через займання певної державної посади;

– харизматичне лідерство – особу визнають лідером на підставі оцінки (в основі некритичне ставлення) її ролі в процесі управління.

Класифікація типів лідерства в залежності від їхньої спрямованості:

– «сторож» – в основі спрямованість особи-лідера на попередженні неприємностей, негараздів, зосередженість на сьогоденні, а не на майбутньому;

– «маніпулятор коштами» – в основі спрямованість особи-лідера на матеріальних цінностях, зосередженість на фінансових угодах і нехтування людськими відносинами;

– «будівельники» – в основі спрямованість особи-лідера на усвідомлення своєї значущості. Їм притаманний широкий спектр прояву себе і поведінки – від гнучкості до непохитної твердості, від прагматичності до мрійливості.

Класифікація типів лідерства в залежності від виду впливу:

– формальні лідери –- вплив такого лідера зумовлений займаною посадою в організації. Згідно своїх посадових обов'язків, він представляє групові інтереси і захищає їх.

– неформальні лідери – вплив такого лідера будується на особистому авторитеті лідера. певні якості якого і досягнення мають значення і цінуються в цій групі.

Якщо лідер поєднує в собі якості формального і неформального лідера, то його можна вважати соціометричним лідером.

Класифікація типів лідерства залежно від сприйняття лідера групою (за О. Нестулею) [1]:

– «один серед нас» – сприймається групою як «перший серед рівних»;

– «кращий серед нас» – сприймається групою як зразок для наслідування, за рахунок своїх визначних якостей;

– «хороша людина» – сприймається групою як моральний орієнтир;

– «служитель» – сприймається групою, як їхній представник, який здатен орієнтуватися на думки інтереси більшості.

Класифікація типів лідерства залежно від ціннісної спрямованості:

– інституційний лідер – спрямованість на захист інтересів, правил, норм, вирішення завдань групи;

– міжособистісний лідер – спрямованість на захист взаємовідносин, налагодження стосунків в групі.

Класифікація типів лідерства залежно від стадії діяльності групи:

– пробне лідерство – виникає на початковій стадії діяльності групи, коли група визначилась, що в даний момент готова йти за цим лідером;

– успішне лідерство – виникає в разі підтримки групи визначеного лідером курсу;

– ефективне лідерство – виникає в разі залученості групи до взаємодії і сприяння вирішенню лідером групових завдань.

Класифікація типів лідерства залежно від згуртованості членів групи:

– фокусоване лідерство – виникає в разі згуртованість членів групи навколо однієї особистості;

– розсіяне лідерство – виникає в разі відсутності чіткої ієрархії і розподілення лідерських функцій.

Залежно від масштабності вирішуваних завдань:

– політичне лідерство – до них відносяться політики, державні і громадські діячі;

– соціальне лідерство – має прояв в різних об'єднаннях – професійних, наукових, творчих, спортивних тощо;

– побутове лідерство – має прояв в сім'ї, в шкільних і студентських колективах.

У процесі своєї професійної діяльності керівник виконує ряд управлінських функцій (планування, організовування, мотивування, контролювання). Застосування щоденних прийомів, способів управління призводить до формування певних управлінських стилів (стиль – лат. stilus, грец. stylos – паличка для письма. Пізніше використовувалось у значенні «почерк»).

Стиль лідерства – індивідуальне явище, що відображає особливості роботи з людьми і визначається специфічними характеристиками певної особистості.

Стиль керівництва – спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих.

Сучасні управлінські тенденції пропонують не диференціювати ці два поняття, а розуміти їх у певні єдності. Науковці мають різноманітні погляди на розуміння стилів лідерства.

Стилі керівництва К. Левіна – авторитарний, демократичний, ліберальний.

Авторитарний (автократичний) стиль – характеризується одноосібним ухваленням рішень, обмеженням прояву ініціативи, обмеженням доступу до інформації, не приділенням уваги міжособистісним взаєминам і групі, а при стосунках з підлеглими надання переваги психологічному тиску і погрозам. Характерними рисами такого лідера є домінантність, залежність від групи, фрустрованість.

Авторитарне керівництво може набувати наступних форм: патріархальне (керівник уявляє членів колективу як безпорадних членів родини, які не здатні піклуватися про себе і бере на себе роль турботливого батька); бюрократичне (керівник уявляє членів колективу як підлеглих, які мають виконувати чіткі регламентовані дії і бере на себе роль контролюючого чиновника); харизматичне

(керівник уявляє колектив як групу людей, які визнають і захоплюються його видатними якостями і на підставі цього не обмежує себе у вимогах до них).

Переваги авторитарного стилю – наявність високого рівня дисципліни, єдиновладдя, чіткого підпорядкування.

Недоліки авторитарного стилю – низька мотивація; несприятливий соціально-психологічний клімат; низький рівень ініціативності.

Авторитарний стиль доцільно застосовувати в ситуації невизначеності, екстремальних умовах, у разі відсутності підтримки колективу.

Демократичний стиль – характеризується колегіальним прийняттям рішень, надання підлеглим самостійності, заохоченням прояву ініціативності, прозорістю комунікацій.

Переваги демократичного стилю – наявність творчої атмосфери у колективі, можливість для самореалізації і самовираження, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Недоліки демократичного стилю – зростання витрат часу на пошук узгоджених рішень, підвищений ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Демократичний стиль доцільно застосовувати в ситуаціях, коли робітники голові до прояву ініціативи, мають достатній рівень кваліфікації, зацікавлені у спільній справі.

Ліберальний стиль – характеризується низьким рівнем соціальної і професійної активності керівника, відсутністю здатності брати на себе відповідальність за прийняті рішення. У чистому вигляді проявляється і застосовується рідко, оскільки не співвідноситься із вимогами до виконання керівником управлінських функцій.

Обрання стилю керівництва, відповідно до теорії Д. Мак-Грегора «Х» – «У» та Уільям Оучі теорії «Z» (з 1981 р.).

Люди теорії «Х» – не люблять працювати, уникають відповідальності та навантаження, потребують чітких розпоряджень, нагляду;

Люди теорії «У» – знаходять у праці задоволення, охоче беруть на себе відповідальність, здатні до самоконтролю, творчого розв’язання завдань;

Люди теорії «Z» – їхній результат роботи залежить від наявності відчуття причетності до колективу.

Залежно від наявності в колективі тих чи інших працівників автори пропонують різні підходи щодо налагодження роботи і стосунків, які зазначені в таблиці 5.1.

Системи стилю керівництва Р. Лайкерта – в залежності від фокусу уваги керівників (на процесі виконання роботи, чи на співробітниках і допомозі їм в налагодженні ефективної роботи) – експлуататорсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, заснована на участі.

Експлуататорсько-авторитарна – рішення приймаються централізовано, комунікації розвинені слабо, відчуття причетності до організації не заохочується, серед основних методів – покарання;

Прихильно-авторитарна – прийняття рішень централізоване, але допускається делегування на нижчі рівні, стосунки доброзичливі, але з проявом авторитаризму, серед основних методів – покарання і заохочення;

Консультативно-демократична – прийняття рішень колегіальне, заохочується деяка участь колективу в прийнятті рішень, комунікації двосторонні, серед основних методів – заохочення, інколи покарання;

Заснована на участі – рішення приймаються колегіально із максимальним залученням до управління членів колективу, комунікації чітко налагоджені і здійснюються у всіх напрямах, серед основних методів – економічне заохочення.

Таблиця 5.1 – Дії керівника залежно від поведінки працівників

		Пояснення природи людської поведінки		
		Люди теорії «Х»	Люди теорії «У»	Люди теорії «Z»
Дії керівника з підлеглими	Централізація	максимальна	мінімальна	мінімальна, створення атмосфери причетності до колективу
	Контроль	суворий, допускається втручання в роботу	обмежений. вибірковий	неформальний, за результатами праці
	Ставлення до ініціативи	обмеження	заохочення	заохочення, надання переваги роботі в групі
	Ставлення до потреб працівників і стосунків в колективі	не приділення уваги, тримання на відстані	уважність і прояв поваги	потреби працівників – в центрі уваги, охоплення максимальною увагою

Стилі лідерства Д. Гоулман, Д. Бояціс, А.Маккі – ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний – резонансні; амбітний, авторитарний – дисонансні.

Застосування резонансних стилів керівництва – ознака лідерів з високим рівнем емоційного інтелекту. Дисонансні стилі вказують на відсутність гармонії (порівняння з музикою) як на емоційному так і на психологічному рівні.

Ідеалістичний стиль. Задача лідера – сформувати згуртованість, надихнути на виконання, дати уявлення про залученість до спільної справи, зарядити оптимізмом. Доречний на етапі визначення напряму руху, створення бачення майбутнього.

Навчальний стиль. Задача лідера – приділити увагу особистому розвитку підлеглого, покращити його професійні навички. Доречний на етапі покращення продуктивності за рахунок розвитку здібностей підлеглих.

Товариський стиль. Задача лідера – приділити увагу формуванню командного духу, забезпечити прагнення підлеглих у задоволенні емоційних потреб, потреб у спілкуванні і взаємодії. Доречний на етапі створення колективу, мотивування до

спільної співпраці, погіршенні міжособистісних стосунків, збільшення кількості конфліктів.

Демократичний стиль. Задача лідера – активно залучати до командної роботи, до процесу управління, до висловлення пропозицій. Доречний на етапі розвитку справи з метою збільшення підтримки, одностайності в думках.

Амбітний стиль. Відображає амбітність лідера, його високий рівень перфекціонізму. Стикається з нерозділеністю його думок підлеглими, незрозумілістю вимог, відсутністю підтримки. Доречний при наявності високого рівня мотивації у висококваліфікованих співробітників.

Авторитарний стиль. Відображає прагнення лідера до одноосібного авторитету, підкорення, тотального контролю. Стикається із непорозумінням, негативним ставленням колективу. Доречний у кризових ситуаціях, при наявності співробітників, які розуміють тільки такий тип відносин.

Стилі лідерства відповідно до управлінської решітки Р. Блейка, Д. Моутона

Авторами запропоновано 81 варіант стилю управління, що відображено в управлінській ґратці (решітці). Ґратка має вид матриці 9Х9, на якій описані дії керівника за двома напрямами: зосередження на виробництві; зосередження на людях.

Р. Блейком, Д. Моутоном описано основні і додаткові найбільш характерні типи поведінки, згідно із займаної позиції в матриці:

Основні типи поведінки:

Тип поведінки 9.1. Максимальна увага – виробництву, мінімальна – колективу і працівникам. Відповідає авторитарному (директивному) стилю управління.

Тип поведінка 1.9. Максимальна увага сосункам в колективі, потребам працівників, мінімальна – розвитку виробництва. Відповідає демократичному стилю керівництва.

Тип поведінки 1.1. Мінімальна увага як працівникам, так і виробництву. Поведінка невтручання. Відповідає ліберальному стилю керівництва.

Тип поведінки 9.9. Максимальна увага і колективу і виробництву.

Тип поведінки 5.5 Розподіл уваги приблизно порівну, між працівниками і виробництвом.

Додаткові типи поведінки:

Стиль патерналізму – (лат.) «pater » – батько, батьківський. Стиль управління, при якому керівник ототожнюється з батьком, застосовуючи відповідні «батьківські» прийоми піклування про підлеглих, при цьому очікуючи від них відповідного «синівського» ставлення – відданості, слухняності тощо.

Стиль опортунізму – характеризується здатністю керівника поєднувати і одночасно застосовувати будь які підходи і стилі керівництва, задля зміцнення своїх позицій: прагнення догодити всім; роздавання обіцянок; зверхнє ставлення до оточуючих; використання хвастощів і вихваляння.

Стиль фасадизму. Стиль управління, в якому приховується прагнення до контролю, влади, панування і справжніх мотивів поведінки: делегування, але вибіркове; створення позитивної репутації, але з метою приховати неетичну поведінку; участь у розв’язання конфліктів, але з мето маніпуляції; заохочення ініціативи, але для досягнення власного успіху. В якійсь мірі є імітацією типу поведінки 9.9.

Стилі менеджменту І. Адізеса [11]

На думку автора керівник має виконувати чотири функції – виробництво результатів Producing (P), адміністрування Administrating (A), підприємництво Entrepreneuring (E), інтеграція Integration (I). Він аналізує різні комбінації виконуваних функцій і співвідносить їх з відповідним стилем управління.

Paei – виконання всіх функцій на задовільному рівні. Цього достатньо для успішного управління.

PaeI – менеджер виконує функцію інтеграції на достатньому рівні, а також справляється з ще однією (в комбінації позначається великою літерою).

Pa-i – менеджер не здатний виконувати певну функцію (про що говорить пробіл в комбінації). Це є ознакою неправильного стилю управління.

PAEI – менеджер всі функції виконує на високому рівні (в комбінації всі функції позначені великими літерами). Вважається ідеалом, який практично не можливо досягнути.

5.2. Основні теорії лідерства

Теорія лідерський якостей – одна з перший теорій, прихильники якої намагалися пояснити здатність бути лідером наявністю певного переліку особливих фізіологічних якостей: зріст, вага, співвідношення параметрів тіла, рівень енергійності. Зокрема в рамках теорії пропонувалися декілька класифікацій, наведені нижче.

Класифікація на основі виділення типів особистості – ендоморфний, мезоморфний, ектоморфний, в залежності від переважання в організмі однієї з тканин ембріона.

Класифікація на основі наявності необхідних важливих якостей організаційного лідера: чітке бачення, внутрішня пристрасть, цілісність особистості, довіра (надійність), допитливість, сміливість.

Класифікація на основі якостей, необхідних керівнику: далекоглядність, вміння визначати пріоритети, вміння мотивувати послідовників, володіння мистецтвом міжособистісних відносин, «політичне чуття», стійкість та непохитність перед обличчям опонента, харизма, або чарівність, здатність йти на ризик, гнучкість, рішучість і твердість, коли цього вимагають обставини.

Класифікація на основі наявності, або відсутності необхідних рис та умінь лідера: енергія, стійкість до стресу, впевненість у собі, внутрішній локус-контроль, емоційна зрілість, цілісність, мотивація влади, орієнтація на досягнення, потреба в афіліації.

Класифікація на основі наявності наступного набору якостей: ентузіазм, цілісність особистості, твердість характеру, справедливість, сердечність, скромність, впевненість у собі.

Розвиток теорії лідерських якостей не дозволив дійти єдиної думки щодо переліку необхідність якостей і можливості виміряти деякі з них, а сам перелік виявився нескінченим. В кожній групі знайдуться учасники, які перевершують інших за багатьма показниками, мають кращі здібності і розум, але не всі вони визнаються групою як лідер. Таким чином, лідерські якості мають першочергове значення для тих, хто хоче бути лідером, але їх наявність не гарантує, що людина лідером стане.

Про те, лідерські якості необхідно розвивати і формувати, а деякі дослідники все ж таки вважають, що лідерству можна навчитися.

Умови для формування лідерських якостей:

– в умовах навчання, самонавчання і саморозвитку;
– в умовах різнопланової діяльності;
– в спеціально створених умовах під час проходження тренінгів, курсів.

Для оцінки лідера, використовують оцінку його якостей, відповідно до характеристики, що має назву ««П'ять особистісних факторів». До них відносяться: відкритість досвіду, сумлінність, екстраверсія, привітність, нейротизм. В англомовній версії акронім «OCEAN» – Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism.

Відкритість досвіду – риса, що характеризує людину в її здатності до оригінальності, наявності широкого кола інтересів, готовності йти на ризик. Екстраверсія-інтроверсія – характеристика особистості, при якій в центрі уваги фактор, що визначає ставлення людей відповідно до їх тенденцій звертати увагу на зовнішні характеристики, або на власний внутрішній стан.

Сумлінність – риса, що характеризує особистість, яка є відповідальною, має високе почуття обов'язку, цілеспрямована і наполеглива. Частіше ця характеристика використовується під час аналізу професійних, а не особистих стосунків.

Екстраверти – («екстра» – назовні) – люди, які концентруються на подіях, що відбуваються у зовнішньому світі, з акцентом на сферу міжлюдських відносин. Зазвичай, вони достатньо комунікабельні, мають велику кількість знайомих. Енергією вони підживлюються під час спілкування, в оточенні інших людей, при отриманні схвалення їхньої діяльності.

Інтроверти – люди, які концентруються на подіях, які відбуваються у їхньому внутрішньому світі. Для них характерна фраза – «знайомих багато, друзів – одиниці». Енергією вони підживлюються під час перебування на самоті, можливості не відволікатися, наявності часу на обдумування і розмірковування над відповідями.

Привітність, ставлення до оточення – риса, що характеризує людину в здатності налагоджувати стосунки з іншими. Чим вище розвинута ці здатність, тим більш приємна людина в спілкуванні, гарно відзивається про інших, легка у пошуку спільної мови і налагодженні стосунків. Слабкий рівень розвиненості ставлення до оточення відрізняє грубих, незговірливих людей, які не вміють співчувати, не прагнуть працювати в колективі.

Невротизм – риса яка в певній мірі властива і мається в наявності у нормальних і психічно-здорових людей. Чим більше ступінь невротичності, тим більше ступінь критичності до себе і до своєї роботи. Завдяки цьому їм немає рівних в ситуаціях невизначеності. Необхідності наявності критичного мислення, при виконанні функції контролю.

Теорія харизматичного лідерства. Термін «харизма» (грецьк) – «дар», «милість», «приковувати до себе увагу», розглядається в науковій літературі з різних точок зору:

– як певний перелік наявних вроджених якостей (шарм, чарівність, наявність нетипової енергії, наявність нестандартного мислення тощо;

– як певний перелік якостей, що були надбані в процесі діяльності (здатність впливати на людей, вести за собою, викликати до себе симпатію тощо) ;

– як певний спосіб впливу на інших людей (емоційна, «чарівна» поведінка; влада, побудована на силі особистих якостей тощо;

– як особливість сприйняття харизматичної людини оточуючими (оцінка вражень, які лідер справляє на оточуючих, віра в його можливості, надзвичайні якості).

Харизма – надзвичайна якість особистості. На підставі чого вона оцінюється як надприродна, надлюдська, так, що має специфічну особливість, не доступну іншим.

Харизматичний лідер – той, що звертається до важливих культурних міфів, здійснює вчинки, що сприймаються як героїчні, проєктує якості з таємничою, чи могутньою аурою, має видатні риторичні здібності.

Особисті якості харизматичного лідера – енергія, яка «заряджає» оточуючих; риси, які привертають увагу; пріоритетність власних бажань і думок перед думками оточуючих; здатність налагоджувати комунікації; залежність від позитивного відгуку оточуючих; впевнене володіння ситуацією.

Риси харизматичних лідерів – особистий «магнетизм»; життєве натхнення; ототожнення себе з виконуваною роботою; робота над розкриттям власних здібностей; впевненість у собі; душевна рівновага; комунікабельність; вмотивованість; вміння ставити чіткі цілі; чарівність; енергійність; уміння приймати рішення; уміння бути взірцем для наслідування; оптимізм.

Типи харизматичних лідерів – патерналістський тип – рішучий, чуйний, по-батьківські турботливий; героїчний тип – незалежний, відданій справі, впевнений; місіонерський тип – амбіційний, натхнений, залежний від уваги оточуючих і орієнтований на зовнішній світ; величний тип – аутентичний, чутливий, творчий, орієнтований на внутрішні почуття.

Виділяють *соціалізовану й персоналізовану харизму*. Соціалізований харизматичний лідер – стриманий у прагненні до влади; постійно підтримує колег; для нього пріоритетними є цілі, які відповідають потребам підлеглих. Персоналізований харизматичний лідер – нестримний у прагненні до влади; в пріоритеті – власні цілі; якщо і підтримує колег, то тільки тоді, коли вважає це вигідним для себе.

Драматургічна модель харизматичного лідерства, яка характеризує відносини між керівником і підлеглим. Взаємодія між ними аналогічна подіям, які відбуваються на сцені і відповідають законам жанру. Так, згідно з драматургічною моделлю керівництва, важливим елементом структури є середовище – сцена, на якій будуються харизматичні відносини між підлеглим і керівником, де головний герой – лідер.

З точки зору моральності і дотримання суспільних норм поведінки виділять етичного харизматичного лідера і неетичного харизматичного лідера.

Етичний харизматичний лідер – дотримується моральних стандартів у взаємодії з послідовниками, заохочує прояв творчості, ініціативності, встановлює прозорі двосторонні комунікації.

Неетичний харизматичний лідер – дотримується моральних стандартів вибірково, використовує владу в своїх інтересах, пригнічує ініціативу, не дозволяє критику на свою адресу, є прибічником односторонніх комунікацій.

Особливість поведінки неетичних харизматичних лідерів (за Г. Юнгом) – маніпулює, перебільшує свої досягнення, вдається до переслідувань, публічного осуду, не дозволяє інакодумства, підтримує свою статусність певними ритуалами, обмежує доступ підлеглих до інформації, приховує невдачі й помилки, викликає ентузіазм шляхом створення видимості чудес.

Теорія емоційного лідерства виникла під час спостереження вчених за роллю мислення лідера, рівнем його IQ. В результаті встановлено, що наявність високого рівня інтелекту не є гарантією забезпечення реалізації власного потенціалу.

Засновники теорії – Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі [4] в середині 1990-х років підтвердили залежність між проявом лідерських якостей керівника і його здатністю проявляти емоції.

Емоції – (від лат. emovere – збуджувати, хвилювати) – відповідні реакції на життєві явища. Відповідно до мотиву діяльності бувають позитивні і негативні. Проявляються у вигляді радості, гніву, страху тощо.

Емоційний лідер – лідер, який володіючи власними та чужими емоціями здатен надихати персонал, привносити в роботу відчуття ясності і усвідомлення.

Термін емоційний інтелект (EI) – з'явився в 90-х рр. XX ст. завдяки американським психологам Пітеру Селовею та Дж. Майеру. Широкому розповсюдженню спряв Д. Гоулман.

Емоційний інтелект – це здатність до ідентифікації, використання, розуміння емоції і керування ними; завдяки чому знижається стрес, налагоджується ефективне спілкування, успішно розв'язуються конфлікти.

Емоційний інтелект як здатність управляти собою й іншими людьми, містить – самосвідомість, самоконтроль, соціальну чуйність, керування відносинами.

Структура емоційного інтелекту включає чотири основні компоненти, які зазначено в таблиці 5.2.

Емоційне лідерство – характерне для керівників, у яких в основі здатності вести за собою, формувати колектив лежать індивідуальні якості (достатній рівень інтелекту, креативності, емоційного інтелекту) та особливі емоційні якості (вміння викликати повагу, довіру, симпатію, дружбу, радість тощо).

Елементи поведінки менеджера, що залежать від впливу емоційного інтелекту:

– управління організаційними цілями;
– організовування роботи колективу;
– мотивування і підтримка персоналу;
– здатність до адаптації, до організаційних змін;
– підтримка і розвиток організаційної культури.

*Теорія комунікативного лідерства (КЛ) в*иникла в Швеції наприкінці 1990-х років. Комунікація – умова життєдіяльності особистості, процес, під час якого відбувається цілеспрямований обмін інформацією.

Комунікативні лідери – використовують свою розвинену кращу здатність до комунікацій при досягненні організаційних цілей: вміння вести діалог, ставити цілі, залучати до участі в спільній діяльності, налагоджувати зворотній зв'язок. Натомість у членів колективу проявляється більша задоволеність від роботи, ідентифікація себе як частини команди, висока продуктивність, мотивація до інновацій.

Таблиця 5.2 – Структура і характеристика складових емоційного інтелекту

Компонент ЕІ	Характеристика компонента ЕІ	Характеристика керівника з розвинутою компонентою ЕІ
Сприйняття емоцій	Здатність людини розпізнавати вербальні і невербальні ознаки емоцій, розуміти їхню сутність	Завдяки вмінню розуміти емоційний стан іншої людини має можливість керувати емоційним життям команди
Використання емоцій	Здатність людини використовувати емоції з метою покращення інтелектуальної діяльності	Завдяки розпізнаванню власних емоцій вміло використовує їх для вирішення різнопланових задач
Розуміння емоцій	Здатність людини аналізувати, співвідносити і розпізнавати різні емоції, характеризувати їх.	Завдяки розпізнаванню емоцій свідомо ставиться до них і їхнього прояву.
Управління емоціями	Здатність людини управляти власними емоційними станами та емоційними станами інших людей	Завдяки умінню керувати емоціями забезпечує сприятливу соціально-психологічну атмосферу в команді

Аспекти комунікативного лідерства:

– створення позитивного клімату в команді. Поведінка лідера є індикатором ставлення організації до працівників і оцінки їхньої діяльності;

– заохочення рефлективності. Лідер сприяє дискусіям, створює атмосферу довіри, уваги і права висловлення;

– залучення до прийняття рішень. Лідер сприяє співпраці, прийняттю спільних рішень, що, свою чергу, посилює відданість загальній справі;

– заохочення розвитку співробітників. Лідер інвестує в навчання, проявляю повагу до інтелектуального зростання;

– використання міжорганізаційної мережі. Лідер успішно спілкується з іншими людьми, розширює організаційне середовище, задовольняє потреби підрозділів і вирішує проблеми їхніх членів;

– підтримка зворотного зв'язку. Лідер готовий до зворотного зв'язку, підтримує його з метою впливу на продуктивність;

– вислуховування колег, підтримка розмов. Лідери під час повсякденних дій активно беруть участь у неформальному спілкуванні, з метою впливу та керування людьми.

Засоби комунікативного спілкування: вербальні; невербальні (кінетичні, засоби спілкування пов'язані з голосом, тактильні, проксемічні).

Вербальна комунікація – в основі засіб спілкування з використанням мови.

Невербальна комунікація – в основі спілкування всі немовні засоби:

– кінетичні засоби – «мова тіла», будь-який рух тіла, або його частини за допомогою якої людина свідомо чи несвідомо передає свій емоційний стан;

– засоби спілкування пов’язані з голосом – характеристики голосу, такі, як інтонація, гучність, тембр, тональність тощо, які надають голосу певного емоційного забарвлення;

– тактильно-кінетичні засоби спілкування (тактика) – рухи тіла, такі, як рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо, що допомагають проявити стосунки з оточуючими;

– проксемічні засоби спілкування (просторова орієнтація) – проявляються в системі організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо.

Складові комунікативної компетентності лідера:

– мовна компетентність (застосування на практиці стилів мовлення, володіння і вміле користування літературної мовою);

– володіння відповідним тезаурусом (тезаурус менеджера – сукупність знань, певної термінології зі сфери управління, що необхідні для виконання професійних функцій в галузі управління й адміністрування);

– культурна компетентність (наявність базових знань елементів культури: цінностей, звичаїв, ритуалів, стереотипів відповідного соціокультурного середовища. в якому здійснюються комунікації); – прагматична компетентність (відповідність ідей, варіантів обрання необхідної комунікації, шляхів вирішення конфліктів, стилістики спілкування в залежності від їхньої здатності задовольняти потреби);

– стратегічна компетентність (уміння орієнтуватися в обставинах задля обрання необхідної тактики і стратегії комунікації);

– компетенції спільної професійної комунікативної діяльності (володіння навичками спільної професійної комунікації, що відповідає певному соціокультурному середовищу);

– іллокутивна компетентність (здатність втілювати відповідні комунікативні наміри у відповідні висловлення);

– представницька комунікативна компетентність (здатність володіти відповідними мовленнєвими технологіями у представленні певної організації у зовнішньому середовищі).

Процес спілкування може мати певні труднощі. Одним з них є комунікативні бар’єри – психологічні перешкоди у сприйнятті інформації, що виникають між учасниками спілкування. Основні комунікативні бар’єри зазначені в таблиці 5.3.

Одним із важливих складових комунікативного лідерства є розвиненість навички активного слухання – здатність приймати і переробляти мовні повідомлення; інтелектуальний процес, який вимагає приділення уваги співрозмовнику під час його висловлення, а також акцентування уваги і вміння розуміти те, що залишилось невисловленим.

Виділяють слухання рефлексивне (слухання зі зворотнім зв’язком) і нерефлексивне (слухання без аналізу).

Щоб нерефлексивне слухання було ефективним, потрібно створити співрозмовнику умови вільно висловитися і не переривати його. Воно є недоречним, коли співрозмовник потребує словесної підтримки, коли мовчання можна не правильно трактувати і коли взагалі немає бажання розмовляти.

Таблиця 5.3 – Комунікативні бар'єри ділового спілкування

Комунікативні бар'єри в процесі ділового спілкування		
Роль бар'єру	Назва бар'єру	Характеристика бар'єру
Забезпечення захисту від джерела інформації	Бар'єр «Авторитет»	Виникає під час розподілу співрозмовників на авторитетних і неавторитетних. Як наслідок – сприйняття інформації за критерієм довіри, або недовіри
	Бар'єр «Уникнення»	Виникає в ситуації, коли співрозмовник і надана ним інформація не приємна, не бажана. Як наслідок – неуважність,
Забезпечення захисту від повідомлення	Бар'єр «Нерозуміння»	Семантичний – виникає в ситуації нерозуміння переданого змісту Фонетичний – виникає в ситуації використання незрозумілої термінології, під час невиразного, швидкого мовлення. Стилістичний – виникає в ситуації недоречно обраного стилю повідомлення. Логічний – виникає в ситуації порушення причинно-наслідкових зв'язків в переданій інформації

Правила нерефлексивного слухання:

– дотримання правила невтручання, де більше говорить співрозмовник, мінімум – слухач;

– дотримання «правила губки», при якому уважно «вбирати» все, що говорить співрозмовник, без аналізу, давання порад, зауважень;

– дотримання правила зворотного зв'язку, при якому підтримується комунікація репліками, які сигналізують співрозмовнику, що його уважно слухають: «так», «авжеж», «я тебе розумію», «продовжуй далі» тощо.

Щоб рефлексивне слухання було ефективним потрібно активно використовувати основні види рефлексивних відповідей для підтвердження розуміння почутого: з'ясування, перефразування, резюмування.

Техніка з'ясування – використовується для отримання додаткової інформації, з'ясування поглядів співрозмовника на теми, що обговорюються, у разі, коли не дотримується логіка у розмові, або при необхідності надання можливості співрозмовнику виговоритися.

Правила з'ясування:

1. використання фраз, типу «повторіть, будь ласка»; «що ви маєте на увазі?»; «я не зовсім зрозумів цей момент» тощо.
2. питання і репліки мають стосуватися змісту розмови і не мати оцінювальних висновків.

3. необхідно ставити відкриті питання, щоб співрозмовник дав на них відповідь і таким чином продовжив розмову.

Техніка перефразування – використовується з метою перевірки точності почутого за допомогою передачі співрозмовнику його фраз, але іншими словами; коли співрозмовник погано орієнтується у темі, у разі необхідності скорегувати спілкування, або при потребі дати співрозмовнику можливість зрозуміти, що його слухають.

Правила перефразування:

1. Використання фраз типу «Отже, ви вважаєте»; «Чи правильно я вас зрозумів»; «Виправте мене, в разі помилки» тощо.

2. Необхідно зважати саме на змістовну складову повідомлення, а не на емоційну.

3. При перефразуванні уникати дослівних повторень фраз, обирати головне.

4. Дотримуватися етичних правил розмови: не перебивати співрозмовника, поважати його право на думку.

Техніка резюмування – використовується з метою підведення підсумків розмови з метою надання оцінки виступу, при необхідності закінчення обговорення, або переходу на нову тему, або при виникненні необхідності надання співрозмовнику допомоги у формулюванні думки.

Правила резюмування:

1. Використання фраз типу «Підсумовуючі вищесказане», «Отже, головне у вашому виступі», «Як ми зрозуміли, основна думка вашого виступу» тощо.

2. Зі всієї розмови, доповіді, обговорення виділити основну думку.

Теорія атрибутивного лідерства ґрунтується на причинно-наслідковому підході до відносин керівник-підлеглі. Так, під час спостережень за працівниками, лідер оцінює роботу, ставлення до виконання завдання, внесок у вирішення проблеми і робить відповідні висновки. На підставі цих висновків надалі обирає стиль своєї поведінки і відповідно реагує на дії підлеглого. Наприклад, якщо не дотримані терміни виконання, то, або робить догану, якщо побачив, що підлеглий лінився, або шукає інші способи виконання, якщо побачив, що підлеглий перенавантажений і не встигає. Таким чином, лідер володіє ситуацією, проявляє розуміння причин, які здійснили вплив на ситуацію і керує ситуацію в подальшому, спостерігаючи за реакцією людей. Автори теорії вважають, що хоч лідер і має послідовників, які підтримують його, з іншого боку, саме вони визначають його поведінку і певним чином керують ним. Двосторонність цього процесу вимагає від лідера досвіду і необхідність спеціальних знань, щоб розрізняти очікування, бачити загрози і орієнтуватися у тенденціях.

Мотиваційна теорія лідерства. На думку прихильників теорії, метою процесу управління є спроба певного індивіда (керівника) вплинути на мотивацію інших індивідів (членів організації). Таким чином, ефективність лідерства вимірюється ступенем його впливу на мотивацію послідовників і, як наслідок, продуктивність їхньої роботи і відчуття задоволеності.

Набір мотиваційних потреб лідера – згідно ієрархічної теорії, нижчий щабель – задоволення фізіологічних потреб, задоволення прагнення безпеки, задоволення прагнення до поваги; вищий щабель – задоволення соціальних потреб і задоволення

прагнення до самореалізації. Завданням лідера є попередження невдоволення, конфліктів, фрустрації, шляхом превентивно спрямованих дій на покращення рівня задоволеності потреб. Типи владних потреб лідера – задоволення потреб у прояві сили, незалежності, проявів вольових якостей; задоволення потреб у домінуванні, досягнення успіху, статусності, набуття певної репутації.

Ситуативні теорії лідерства. В основі – думка про те, що для ефективності діяльності лідеру потрібно враховувати обставини, умови, ситуації в яких він знаходиться. При чому успішність поведінки в одній ситуації не є запорукою успішної поведінки в іншій ситуації. Таким чином на поведінку лідера впливає безліч факторів: від типу організаційної структури організації до особистісних рис послідовників і їхніх дій.

У межах ситуативних теорій лідерства розроблено «шкалу керівництва» (континуум лідерської поведінки), в якій пропонують аналіз і оцінку різних стилів поведінки лідерів.

1. Рішення приймається і оголошується менеджером одноосібно. Підлеглі повністю позбавлені участі у прийнятті рішень, адже всю відповідальність за проблему і шляхи її вирішення керівник бере на себе, застосовуючи при цьому директивні методи впливу на виконавців. Ця модель поведінки характерна для авторитарного стилю управління.

2. Рішення «продаються» менеджером. Керівник також повністю позбавляє права голосу підлеглих, проте чинить спроби переконати їх у доречності рішень задля уникнення можливих непорозумінь.

3. Прийняття рішень заохочуються менеджером. Рішення також приймаються керівником, проте він повідомляє колектив про підстави прийняття цих рішень.

4. Існують попередні «пробні» рішення, які доводяться менеджером до виконавців. Підлеглих знайомлять з попереднім рішенням, залучають їх до обговорення, проте остаточне слово – за керівником.

5. Менеджер не має рішення проблеми і чекає його від підлеглих. Керівник описує сутність проблеми, організовує процес обговорення, вислуховує пропозиції і обирає кращий варіант. На відміну від попередніх моделей відбувається колективне прийняття рішень, що є стимулом для працівників.

6. Рішення приймаються групою на прохання менеджера. Керівник надає підлеглим всю інформацію, необхідну ля прийняття рішення і очікує від них результату. Причому він може також брати участь в обговорення в ролі учасника, або модератора.

7. Рішення ухвалюються групою. Керівник повністю надає підлеглим самостійність у прийнятті рішень.

В залежності від ситуаційних факторів, компетентності підлеглих, власну підготовленість лідер обирає потрібну модель поведінки.

Таким чином, оцінювати ефективність лідера потрібно, зважаючи на ситуацію, в якій він здійснює свою діяльність, тому потрібно або підбирати лідерів з потрібним стилем до ситуації, або змінювати ситуацію, в залежності від стилю керівництва лідера.

Ситуативна теорія «шлях-цілі» обґрунтовує взаємозв'язок залежності зусиль, результатів та винагороди працівників, а роль лідера і оцінка його успішної діяльності

полягає у вмінні призначати винагороди в залежності від вкладених зусиль і отриманих результатів за двома індикаторами: сприйняття підлеглими лідера, як джерела задоволення їхніх потреб; мотивування підлеглих в залежності від задоволення їхніх потреб і досягнення високих результатів.

Ситуативна модель Врума-Йєттона-Яго (модель прийняття лідером рішень) акцентує увагу на взаємозв'язку між поведінкою лідера і ступенем залученості послідовників у процес прийняття рішень. Ступень такої залученості залежить від ситуації, що і визначає в свою чергу характер поведінки лідера: рішення приймає індивідуально; використовує індивідуальне консультування; використовує групове консультування; надає допомогу; впроваджує передачу частини повноважень. При обранні актуальної поведінки, лідер має визначитися, на скільки вагоме прийняте рішення, на скільки доречна пропонована підтримка, на скільки він компетентний в даному питанні, чи може розраховувати на підтримку, на скільки підлеглі згодні з поставленими цілями, чи дозволяє рівень компетентності групи брати участь в прийнятті рішень, на скільки розвинений рівень вміння працювати в команді.

Ситуативна теорія П. Херсі, К.Бланшера (теорія життєвого циклу) акцентує увагу на зрілості групи, тобто, на скільки вони можуть і на скільки прагнуть нести відповідальність і усвідомлювати свою поведінку в процесі спільної діяльності під час прийняття рішень: рівень професійної зрілості і рівень мотиваційно-психологічної зрілості. В залежності від рівня зрілості групи лідер обирає певний стиль поведінки – пояснення, переконання, участь, делегування.

Ціннісні теорії лідерства. В основі теорії – спільні цінності, що лежать в основі взаємодії керівників і підлеглих. Розроблена типологія з виділеними архетипами (за К. Ходжкінсоном) дозволяє на підставі їх характеристик зрозуміти, які чинники визначають дії послідовників: лідер-політик; лідер-технік; лідер-поет; лідер-кар'єрист.

Лідер-політик – підтримує й розвиває корпоративні цінності, корпоративну культуру, спрямовуючі свої дії на досягнення організаційних цінностей і задоволення потреб й інтересів колективу. Він прихильник відкритих комунікацій, взаємодії, підтримки і гармонії. Недоліком такого відношення може стати гонитва за легким спіхом і нехтування досягненням стратегічних цілей.

Лідер-технік – підтримує і розвиває компетентний підхід в управлінні, раціонально ставиться до виконання поставлених завдань, ретельно прораховуючи дії і налаштовуючись на позитивний результат. Недоліком такої підходу може стати бюрократизація і нехтування якістю досягнень, між особистими стосунками заради кінцевих показників.

Лідер-поет – характеристикою такого лідера є сліпа віра в свої здібності і нетерпимість будь-яких інших поглядів і позицій. Слідування за таким лідером може згубно діяти на послідовників, адже фанатична довіра до предмету свого захоплення може призвести до нехтування ризиками і непередбачуваності в досягненні стратегічних цілей.

Лідер-кар'єрист – характеристикою такого лідера є постійне бажання кар'єрного зростання і докладання всіх зусиль задля панування над підлеглими. Він всіма силами зберігає власну гідність і неприпустимо ставиться до критики. Існуючі стереотипи в суспільстві підживлюють думку про необхідність попри все бути

успішним, а успіх асоціюється з досягненням певного матеріального становища. Послідовники такого лідера захоплюються його цілеспрямованістю, наполегливістю, професіоналізмом і не завжди здатні зрозуміти, що їх використовують для власної вигоди, а в основі турботи про ближнього егоїзм і прагнення до самозбереження.

Ціннісна модель має в основі наступні положення: з одного боку, лідер здатен впливати на формування цінностей своїх послідовників і всієї організації, його погляди, переконання є основою для створення організаційних цінностей. З іншого боку, такому ціннісному лідерству необхідно і можливо навчитися. Це можливо при створенні відкритого, розвинутого організаційного оточення і взаємодії, побудованій на довірі.

Показниками такого створеного ціннісного лідерства є:

– позитивна міжособистісна взаємодія, яку лідер створює, приділяє увагу і всебічно підтримує, навчаючі послідовників відповідним взаємостосункам;

– обізнаність в особистісних цілях послідовників, які лідер намагається задовольнити, визнаючи їх і використовуючи в процесі мотивації;

– сформована причетність до соціуму, яку лідер розвиває і впроваджує в корпоративну етику;

– вирішення конфліктів, які лідер намагається вирішити шляхом попередження і надання допомоги для конструктивного розв'язання;

– надання допомоги послідовникам в опануванні лідерської поведінки, яку лідер впроваджує, при цьому розвиваючись сам;

– заохочення ініціативності, при якій лідер готовий взяти на себе відповідальність за результат;

– підтримка командної роботи, де лідер орієнтує учасників на взаємодопомогу і єдність;

– прозорість взаємодії, при якій лідер не перешкоджає отриманню інформації і відкритий до зауважень і пропозицій.

Концепція «обслуговуючого лідерства» – базується на об'єднанні і прирівнюванні понять «слуга» та «лідер», які більшістю сприймаються як протилежні. Такі лідери проявляють себе в турботі про інших, орієнтиром для них є надання допомоги, підтримка, створення умов для сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, що є основою професійного зростання його послідовників.

Основними характеристиками обслуговуючого лідера є – розвинені комунікаційні здібності; емпатія; участь у вирішенні емоційних проблем; розуміння самого себе і прагнення до самовдосконалення; володіння навичками переконання; здатність до стратегічного мислення; володіння методами мотивації; зацікавленість в всебічному розвитку співробітників і створення умов, заохочення і надання допомоги в кар'єрному зростанні.

Концепція Г. Фейрхольма ґрунтується на взаємостосунках лідерів і послідовників (стейкхолдерів). Під стейкхолдерами розуміються всі зацікавлені в досягненні успіху члени організації чи групи. Зі свого боку, лідер формулює спільну організаційну мету, заохочує послідовників об'єднувати зусилля задля її досягнення. Завданням лідера є розвивати стейкхолдерів, навчати їх діяти самостійно, змінюватися, розкривати свій потенціал. Послідовники, в свою чергу, йдуть за лідером

тому, що розділяють його цінності, світогляд і розуміють, що можуть багато чому навчитися в нього.

Концепція ціннісного лідерства С. Кові заснована на принципах і набула популярності завдяки постійному розвитку із врахуванням сучасних змін. Сім навичок успішного лідера, що ґрунтуються на ціннісних засадах справедливості, постійного зростання, служіння, чесності, щирого прояву почуттів, прояву терпіння [7]: проактивність, позитивне мислення, послідовність, емпатія, синергія, особистий розвиток, цілеспрямованість. Згодом була додана ще одна навичка – вміти знаходити себе і вміти надихнути інших.

Варто також пам'ятати, що спільні цінності у відносинах лідер-підлеглий не обмежуються професійними відносинами. Життя лідера поза роботою також у фокусі пильної уваги послідовників. Авторитет, набутий під час виконання формальних повноважень може легко зруйнуватися, якщо:

– Лідер в побуті не дотримується задекларованих цінностей і це впливає на його кар'єру, положення в суспільстві, стосунки в колективі;

– Вчиняє безвідповідальні, позазаконні, антисуспільні дії, що компрометують його, як взірця поведінки.

Теорії лідерства-служіння. В основі – об'єднання несумісних характеристик лідерства, поєднання протилежних понять розуміння лідерства: лідер – той, хто веде за собою і лідер – той, хто підкорюється. Лідер в першу чергу має бути слугою, щоб набути величі. Для ефективного результату потрібно сильне прагнення змінити існуючі в суспільстві несправедливість і негативні життєві установи. Це можливо при дотриманні наступних правил:

– проявляти повагу до інших, уважно слухати співрозмовника під час комунікацій;

– проявляти турботу про інших, бути чуйним до переживань співрозмовників;

– прагнути досягнення цілісності як собі, так й іншим;

– бути обізнаним, цікавитися інформацією;

– надавати перевагу методам переконання у спілкуванні і впливу на послідовників;

– надавати перевагу чітким визначенням при прийнятті рішень;

– використовувати передбачення для мотивування послідовників і описування привабливості майбутнього;

– поміркувано захищати організацію від впливу суспільства;

– проявляти підтримку у прагненні послідовників до розвитку;

– заохочувати послідовників підтримувати один одного і об'єднуватися заради служіння.

Теорія лідерства-служіння, враховуючі її особливості, прийнятна не у всіх організаціях, проте знайшла свою повну підтримку в організаціях релігійного типу.

Існуючі теорії лідерства, попри їхню розгалуженість, відсутність чітких меж і характеристик, наявних недоліків покликані надати більш повне розуміння явища лідерства. Тому завдання керівника використовувати і вміло застосовувати найкращі здобутки і переваги наукових пошуків і практичних порад.

5.3. Роль лідера в ефективній командній діяльності

У своїй діяльності лідер має тримати баланс у взаємопов'язаних сферах діяльності організації: необхідності досягнення спільних цілей, потребах команди у єдності, потребах окремих учасників. Так, концентрація уваги на потребах індивідів може заважати досягненню результатів; зміщення фокусу уваги на досягненні цілей та врахування індивідуальних потреб – завадить приділенню уваги спільній роботі команди; ігнорування потреб індивідів призведе до втрати поваги до лідера й спровокує розлад у колективі. Тому ефективність і результативність лідера полягає у розумінні організаційних процесів і володінні способами впливу на організаційну діяльність.

Лідери очолюють і впливають на командну і групову поведінку та взаємодію.

Група – сукупність людей, що об'єднані єдиною метою. Але не обов'язково ця мета є загальною.

Команда – група людей, які взаємодіють між собою, координують свою роботу для досягнення спільних цілей, доповнюють і розвивають одне одного.

Відмінність групи від команди

– Групи утворюються стихійно. Команди – цілеспрямовано.

– Після завершення спільної роботи групи розпадаються і учасники легко й вільно покидають групу. Команди – продовжують існування певний проміжок часу, а вихід із команди ускладнений.

– Для об'єднання і перебування в групі учасники можуть мати особисті мотиви. Члени команди мають розділяти загальноприйняті цінності і цілі.

– Учасники групи об'єднуються стихійно, без урахування психологічних особливостей. Члени команди добираються цілеспрямовано з урахуванням сумісності один з одним.

Щоб командна діяльність була ефективною, вона має відповідати певним правилам:

– входження в команду на добровільних засадах;

– всі учасники мають рівний статус і спілкуються на рівних;

– виконання завдань і прийняття рішень відбувається колективно;

– відповідальність за рішення і завдання розподіляється між всіма учасниками;

– у разі необхідності всі учасники команди готові прийти на допомогу.

Незалежно від сфери існування, всі команди проходять наступні схожі стадії формування: заснування; розлад; нормалізація; виконання, що зазначені в таблиці 5.4.

Для існування і досягнення поставлених цілей команді необхідний певний мінімум учасників. Зазвичай таким мінімумом є два члена команди, але в залежності від кількості учасників виникають певні особливості, що впливають як на діяльність команди, так і на взаємодію лідера і команди.

Якщо в команді 2 особи – діада. В ній не можливо проявити всю повноту міжособових зв'язків, при обговореннях питань не може виникнути більшості, або меншості. Як правило такі команди легко розпадаються.

Якщо в команді 3 особи – тріада. Стосунки вже більш складні, більш стійкі, ніж в діаді. При обговоренні питань можливо утворення більшості.

Якщо в команді 4 особи, то такі команди менш стійкі, ніж діади й тріади, через можливий більший прояв розбіжностей і загрози розпадання на фракції з рівною кількістю учасників.

Таблиця 5.4 – Стадії формування команди

Стадія	Особливості	Завдання лідера
Заснування	Етап створення команди. Учасники знайомляться, налагоджують дружні стосунки, з'ясовують коло свої обов'язків	Організувати знайомство Постановка цілей Налагодження роботи
Розлад	Етап прояву особистості учасників. Учасники усвідомлюють власні ролі в команді, висловлюють незгоду, конфліктують	Підтримувати єдність Управляти конфліктами Налагодити прозорі комунікації Уникати втрат членів команди
Нормалізація	Етап налагодження взаєморозуміння. Стихають конфлікти щодо командних ролей, методів осягнення цілей.	Підтримувати командний дух Дотримуватися командних цінностей
Виконання	Етап досягнення поставленої командної мети, налагодження координації роботи	Підвищувати ефективність роботи команди Стимулювати самоуправління

Якщо в команді 5 осіб, то вважається, що вони менше стикаються з проблемами нерозуміння, конфронтації. Якщо в учасника виникають незгоди, то в нього вищі шанси заручитися підтримкою команди.

Якщо в команді 7 осіб, то характеристики відповідають закономірності Д. Міллера – «гаманець Міллера». Згідно неї, людська пам'ять не може запам'ятати і повторити більше 7 ± 2 елементи. Якщо кількість більше семи (дев'яти), то мозок починає ділити елементи на групи, щоб кількість елементів, що потрібно запам'ятати була від 5 до 9. Емоційні зв'язки між членами команди безпосередньо можуть виникати і утримуватися у межах зазначеної кількості.

Подальше збільшення кількості членів команди вже не впливає на ефективність її діяльності, і, навіть, проявляє тенденцію на зменшення ефективності. Завдання лідера при організації командної роботи полягає у розумінні впливу кількості учасників, психологічної особливості спільної діяльності певної кількості учасників і можливих наслідків.

В залежності від згуртованості, розподілу відповідальності, ролі лідера розрізняють наступні моделі команд (авторство команди Content Guide Study Guide):

Традиційна модель – керівник грає провідну роль, бере частину відповідальності і повноважень на себе. Інколи передає частину повноважень іншим членам команди.

Модель командного духу – в учасників високий рівень командного духу, задоволеності від роботи, проте остаточне слово в прийнятті рішень за керівником.

Сучасна модель – це самокерована група людей, в якій кожен має повноваження і відповідальність за прийняті рішення.

Модель робочої групи – працюють не на постійній основі. Інколи їх ще називають комітетом, або групою, що включає гуртки якості.

Кіберкоманда – члени команди або рідко бачаться один з одним. Або зовсім не бачаться. Для спільної роботи їм достатньо зустрітися на початку співпраці, а потім спілкуються на відстані, за допомогою дистанційних технологій. Такі команди ще мають назву «віртуальні команди».

Відповідно до стадії свого існування, команди можуть мати певні проблеми – «хвороби команд».

«Пасажири автобуса» – «хвороба», при якій учасники зосереджуються на власних завданнях і не переймаються проблемами та завданнями інших учасників.

«Ми і він» – недолік, який полягає в протиставленні інтересів керівника і підлеглих, що призводить до неналежного виконання завдань.

«Один на полі, усі інші на трибунах» – проблема, яка виникає при невмінні керівника делегувати повноваження. Працівники в такий ситуації виступають в ролі пасивних спостерігачів.

«Кожен несе свою валізу, але без ручок» – «хвороба» команди, яка проявляється, коли працівники мають багато роботи, але не мають відповідних ресурсів для її виконання.

«Хор солістів» – в команді велика кількість кваліфікованих працівників – «зірок», які створюють проблему таким чином, що не здатні налагодити спільну роботу.

«Грізний батько і налякані діти» – проблема в роботі команди, при якій у разі виникнення помилок винними вважають тільки працівників.

«Багато розумних, мало дорослих» – команда складається з висококласних фахівців, очолена сильним керівником, але всі уникають брати на себе відповідальність.

«Негативна селекція» – проблема команди, при якій керівник боїться конкуренції й підбирає учасників команди за рівнем кваліфікації нижче за нього.

Під час командної роботи її учасники виконують різні ролі, тобто їхня поведінка може мати різні форми: змінюватися під впливом особистісних якостей і змінюватися під впливом професійних навичок і практичного досвіду.

Відмінності цих ролей, а також їх значення в команді дослідив Р. Белбін [16]. Він виділив *командні ролі,* що мають бути в кожній ефективній команді. Основні функції, переваги і допустимі недоліки командних ролей вказані в таблиці 5.5. На думку дослідника в процесі командної діяльності кожен учасник команди може одночасно «грати» до чотирьох командних ролей.

Із зростанням ролі командної діяльності в досягненні організаційних цілей зростає роль лідера:

– Впливають на створення команди;
– Впливають на вибір нових членів команди;
– Організовують взаємовідносини між членами команди;

– Впливають на комунікації команди і зовнішнього оточення;
– Підтримують командні цінності і норми;
– Впливають на командну поведінку;
– Впливають на попередження і перебіг конфліктів.

Таблиця 5.5 – Розподіл і характеристика командних ролей за Р. Белбіном

Назва ролі	Функції	Переваги	Допустимі недоліки
«Генератор ідей»	Джерело ідей	Здатність вирішувати складні завдання, продукувати геніальні ідеї	Не приділення уваги деталям, ігнорування правил
«Дослідник»	Обробник ідей	Здатність налагоджувати контакти, шукати нові можливості, наполегливість	Втрата інтересу до роботи, якщо справа стає не цікавою
«Аналітик»	Аналізує ідеї, робить логічні висновки,	Здатність до тверезих суджень, розважливості	Важко піддіються захопленню, стриманість у висловленнях
«Організатор роботи	Перетворює ідеї на конкретні завдання і організовує їх виконання	Здатність організовувати спільні зусилля проявляти рішучість	Схильність до дратівливості, нетерплячості
«Координатор»	Організовує роботу групи, вирішує проблеми	Здатність адекватно оцінювати внесок учасників в роботу, бачити мету	Середній рівень прояву творчості
«Колективіст»	Підтримує стосунки в команді	Здатність злагоджувати конфлікти, підтримувати позитивне налаштування команди	Нерішучість в питаннях зміни ситуації, надання переваги пристосуванню
«Практик»	Конкретизує плани, втілює графіки, розраховує бюджет	Здатність приймати розсудливі рішення, підтриувати дисципліну,	Недостатня гнучкість, прояв опору змінам
«Виконавець»	Вирішують завдання від початку до завершення	Здатність о організованості, наполегливості	Небажання віддавати розпорядження, надмірна турботливість
«Фахівець»	Експерти вузького профілю	Здатність досягати максимуму у поставлених завданнях	Слабке орієнтування в питаннях поаз межами своєї компетентності

Виміряти ефективність лідера в командній роботі можливо за наступними показниками:

– чіткість сформульованих і досягнених цілей;
– рівень налагодженості командної взаємодії, створення атмосфери довіри і підтримки;
– в команді панує вільний обмін думками й ідеями;
– ролі учасників команди зрозумілі і чітко розподілені.

Для мотивування учасників команди на ефективну діяльність, лідеру потрібно пам'ятати, що потреби, які спонукають до досягнень у кожного учасника свої: для когось – матеріальна винагорода, для когось – можливість бути визнаним і заслужити повагу. Також різняться і способи задоволення потреб: наприклад, одному для самоствердження достатньо вже бути учасником команди, іншому – можливість впливати на прийняття рішень. Також, впродовж взаємної співпраці, може змінюватися значущість потреб: домінуючу потребу у самореалізації, при зміні життєвих оставин, можуть замінити потреби фізіологічні, або потреби у безпеці тощо. Тому, те, що на початку командної роботи підходило і влаштовувало одних учасників команди, може бути не підходити і змінюватися для інших її учасників.

Важлива роль у підтримці взаємодії лідера і команди належить правильно організованому зворотньому звязку. Однією з таких форм є похвала. Вона являє собою різновид позитивного зворотнього звязку, за допомогою якого лідер може інформувати команду про результати роботи і мотивувати на подальші дії.

Щоб похвала стала дієвим інструментом, її застосування має відповідати певним вимогам:

– обов'язково промовлятися з певною метою;

– індивідуально підбирати місце промовляння похвали: для когось доречний буде привселюдний вислів, для когось – тільки наодинці;

– уважно ставитися до моменту висловлення похвали: несвоєчасна, або сказана занадто пізно, не буде мати потрібного впливу;

– похвалу має висловлювати лідер, не покладаючи цей обов'язок на сторонніх осіб.

– похвала має висловлюватися щиро, без образливих натяків, критики і порівнянь.

Організація командної роботи – виклик для лідера. Від його компетентності, сумлінного ставлення до своїх обовязків, вміння мотивувати залежить успіх командної діяльності.

Функції лідера в командній роботі:

– правильне визначення і формулювання цілей (доречно використовувати smart – технологію побудови цілей);

– планування із розрахунком всіх можливих ризиків;

– приділення уваги корпоративній культурі, створенню атмосфери довіри і вмотивованості;

– запровадження всіх форм оцінювання;

– мотивування, що складається на половину з самомотивування і на половину із мотиваційного впливу оточення, керівництва;

– організовування, в основі якого самоорганізовування і командне організовування;

– вплив позитивного прикладу.

Для покращення командної взаємодії доцільно застосовувати технології тимбілдингу – заходів, що впливають на корпоративну культуру команди, мотивування на досягнення цілей. Завдяки спільній участі в рішенні поставлених завдань, зменшуються комунікативні бар'єри в спілкуванні: опинившись у незвичних для себе умовах, учасники тимбілдингу розкриваються самі і розкривають нові

навички своїх колег. Підвищується значущість особистого внеску в спільну роботу: працюючи разом, кожен одночасно усвідомлює вагомість індивідуальної ролі в загальному досягненні. Час і ресурси, що керівник затрачує на організацію і проведення тимбілдингу, дозволяє командам перейти на новий етап розвитку.

Таким чином, створення команди є однією з важливих задач лідера. Феномен лідерства полягає у впливі лідера, його якостей, стилів управління на діяльність команди і одночасному безпосередньому впливі командних процесів на становлення і розвиток особистості лідера.

Запитання для самоконтролю

1. Що спільного й що відмінного у визначеннях поняття лідерства у різних науковців?
2. У чому полягає відмінність влади, впливу і лідерства?
3. Чи можна виділити одну, головну якість лідера?
4. За яких умов людина може стати лідером?
5. Що спільного у лідерських теоріях?
6. Назвіть якості харизматичного лідера, з різних сфер: політичної, акторської, спортивної тощо. Виділять спільні й відмінні риси.
7. Для чого потрібен розвинений емоційний інтелект менеджеру-лідеру?
8. Як емоційний інтелект допомагає керувати мотивацією підлеглих?
9. Назвіть переваги і недоліки кожного стилю лідерства.
10. Сформулюйте власні правила ефективних комунікацій.
11. Чим відрізняється група від команди. Наведіть приклади.
12. Назвіть завдання лідера на кожній стадії розвитку команди.
13. Як можна запобігти «хворобам команд»?

Список джерел інформації

1. Нестуля С.І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава : ПУЕЕ, 2019. 799с.
2. Войтко С.В. Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ, КПІ ім. І. Сікорського, в-во «Політехніка», 2021. 194 с.
3. Татенко В.О. Лідер XXI/LIDER XXI. Соціально-психологічні студії. К. Вид. дім «Корпорація», 2004. 182с.
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера.; перекл. В. Глінка. К. «Наш формат», 2019. С. 288.
5. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. К. :ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
6. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти. Монографія / за ред. О. Г. Романовського, О. С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
7. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

8. Демінг Е. Менеджмент нового часу: прості механізми, що ведуть до зростання, інновацій та домінування на ринку, 2019. 184 с. URL: https://y.ua/uk/edvard-deming-menedzhment-novogo-vremeni-prostye-mehanizmy-vedushhie-k-rostu-innovaciyam-i-dominirovaniyu-na-rynke/p520798/ (дата звернення 14.05.2024)
9. Stogdill R. Handbook of Leadership. N.Y., 1974. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Handbook_of_Leadership/RG6xAAAAIAAJ (дата звернення 12.05.2024)
10. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
11. Адізес І. Стилі хорошого і поганого менеджменту. Наш формат, 2020. 224 с.
12. Яценко О. Горбунов М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Друкарня Мадрид, 2018. 248 с.
13. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
14. Демінг Е. Вихід із кризи. Нова парадигма управління людьми. Системами та процесами URL: URL:
15. Lencioni P. The five dysfunctions of a team: A leadership fable. San Francisco,CA: Jossey-Bass. URL: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/ BookReviewhe_Five_Dysfunctions_of_a_Team-Boyle-2011.pdf.
16. Belbin, R.M. (1981). Management Teams. Why They Succeeded or Fail. Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford. 180 p.
17. Bruce Tuckman’s Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: http://www.lfhe.ac.uk/ (дата звернення 14.05.2024)
18. Брич В. Я., Нагара М.Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
19. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, p.561.
20. Гура Т. Романовський О. Книш. А. Психологія лідерства в бізнесі: навч. посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с
21. Копець Л.В. Психологія особистості : навч. посібник. 2-ге видання. Київ : Вид. дім «Києво-могилянська академія, 2018, 458 с.
22. Нестуля С.І., Нестуля О.О. Карманенко В.В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навч.посібн. К.: Знання, 2013. 358 с.
23. Кові С. Сім звичок надзвичайно ефективних людей. Клуб сімейного дозвілля. Х., 2012, 158 с.
24. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х.: Прапор, 2007. 640 с.

РОЗДІЛ 6
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання

6.1. Ресурси підприємства: визначення, класифікація та джерела формування

6.2. Ресурсна теорія та еволюція основних ресурсних концепцій управління підприємством

6.3. Ресурсні трансформації (зміна та адаптація ресурсів) як основа ефективного управління підприємством

6.4. Стратегічні ресурси підприємства

6.5. Управління витратами

6.1. Ресурси підприємства: визначення, класифікація та джерела формування

Незаперечне твердження, що найважливішим, ключовим чинником успішного бізнеса, діяльності організацій і підприємств є ефективний менеджмент, включаючи ефективне управління ресурсами. Відправною точкою для будь-якого підприємства є розуміння різноманітних ресурсів, які становлять основу його діяльності. Ресурси становлять основний капітал будь-якої організації і визначають її конкурентоспроможність, стійкість на ринку та здатність до розвитку, тому вирішення проблем, пов'язаних з ефективним управлінням ресурсами, має велике значення як для наукової спільноти, так і для практики управління.

Проблема ефективного управління ресурсами стає особливо актуальною в умовах постійних змін у суспільстві, технологічних інновацій та глобалізації ринків. Відповідно до даних наукових досліджень, організації, які успішно вирішують цю проблему, досягають більшої стійкості та конкурентоспроможності, мають більшу можливість адаптуватися до змін у середовищі та реалізовувати свій потенціал для розвитку. Сучасний бізнесовий ландшафт вимагає від організацій не лише ефективного управління, але й максимальної мобільності та адаптивності до змін. У цьому контексті, ресурси стають ключовим фактором, що визначає успіх підприємства, тому майбутні менеджери мають знати функції, методи, стратегії та інструменти управління матеріальними, трудовими, фінансовими, , інформаційними та іншими ресурсами, щоб успішно застосовувати їх у своїй професійній діяльності.

В цьому розділі навчального посібника досліджуються ключові аспекти управління ресурсами, що є важливими для ефективного функціонування будь-якого підприємства, а саме: розглядаються різноманітні аспекти управління ресурсами, таки як їх визначення, класифікація та джерела формування; звертається увага на сучасні тенденції та інноваційні підходи до управління ресурсами; досліджуються концепції стратегічних ресурсів, їх значення для досягнення конкурентної переваги, а також роль знань та їх управління як важливого елементу стратегічного ресурсного планування. Розглянуто різноманітні аспекти управління знаннями, такі як їх збереження, поширення, використання та інновації, використання інформаційних технологій для збору, аналізу та використання знань. Розглянути питання підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок дієвої системи управління

витратами. Таким чином у розділі розглянуто різноманітні аспекти, що допомагають зрозуміти роль ресурсів у досягненні стратегічних цілей підприємства , що забезпечує стійкий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Трансформація сутності та змістовного наповнення ресурсів в економічній теорії. Термін «трансформація» походить від латинського слова «transformation», яке означає зміну, перетворення форми, виду, або суттєвих властивостей чого-небудь. [1]. Поняття «ресурси» в економічній теорії зазнавало еволюції від класичної економічної теорії до сучасних досліджень. Різні школи економічної думки доповнювали та розширювали початкові концепції. У класичній економічній теорії ресурси трактувалися переважно як фактори виробництва, такі як праця, земля та капітал. Згодом, у неокласичній економічній теорії ця концепція була розширена, враховуючи також інші види ресурсів, такі як інформація, знання та технології. Сучасні дослідження також акцентують особливу на значенні людських ресурсів та інтелектуального капіталу, таких як бази даних, програмні засоби аналізу даних тощо. Оскільки ресурси ідентифікуються як будь-які засоби або можливості, які можна використати для досягнення певної мети, то ними можуть бути фізичні об’єкти, які використовуються в виробництві, або навіть знання та навички працівників, організаційні здатності, традиції, компетенції компанії тощо).

Різні економічні теорії мали великий вплив на сучасне тлумачення поняття «ресурси». Спочатку економічна теорія звертала увагу на соціальні аспекти виробництва та розподілу ресурсів, в той час як класична теорія акцентувала увагу на ролі факторів виробництва. Неокласична економічна теорія враховувала більш широкий спектр ресурсів, включаючи інформацію та знання, що відіграють ключову роль у сучасному господарстві.

Основні *фактори виробництва* в сучасній економічній теорії включають працю, землю, капітал, а також інформацію, знання та технології. Ці фактори розглядаються як ключові складові виробничого процесу та джерела економічного зростання, грають вирішальну роль у формуванні конкурентної переваги підприємства.

В даний час має місце теорія якісної неоднорідності ресурсів, яка вказує на те, що ресурси підприємства можуть відрізнятися за якістю та ефективністю їхнього використання. Це означає, що однакові за кількістю ресурси можуть мати різну цінність для підприємства залежно від їхньої якості та інших факторів.

Ресурсна концепція в стратегічному менеджменті базується на уявленні, що конкурентні переваги підприємства виникають з унікальності та важливості його ресурсів. Згідно з цією концепцією, ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству створювати та утримувати конкурентні переваги, наприклад, завдяки унікальному ноу-хау або інноваційним технологіям, що дозволяє йому досягти стратегічних цілей. Ресурсна концепція в теорії стратегічного управління зосереджена на ролі внутрішніх ресурсів підприємства у формуванні його конкурентних переваг. Вона визнає, що успіх підприємства залежить від здатності ефективно використовувати та розвивати свої унікальні ресурси к яким відносяться знання та навички працівників, організаційні здатності, традиції, компетенції компанії.

Інтелектуальні коріння ресурсної концепції можна прослідкувати у роботах вчених, які вивчали роль ресурсів у виробництві та економіці. Зокрема, деякі ідеї цієї

концепції можна знайти в трудах с, його послідовників та класиків економічної теорії. Основні терміни ресурсної концепції стратегічного менеджменту включають унікальність ресурсів, стратегічну цінність ресурсів, ділові компетенції підприємства, конкурентні переваги та інші. Ці терміни застосовуються для характеристики та оцінки ресурсів підприємства з огляду на їхній вплив на його конкурентоспроможність і загальну успішність.

У Великому тлумачному словнику української мови термін «*ресурси*» визначається як «запаси чого-небудь, що можуть бути використані в разі потреби» [2]. У перекладі з англійської мови «ресурс» (англ. resources) означає все, що може бути використано для виробництва благ з метою задоволення потреб, тобто «ресурс» є джерелом для покриття потреб. Це поняття також застосовується для характеристики продукції, створеної людьми. [3].

Взагалі, існує багато трактувань категорії «ресурс». Аналіз літератури, присвяченої дослідженню ресурсної проблематики [4-10 та ін.], вказує на те, що «ресурс» розуміється як засіб, властивість або можливість, що може бути використана для досягнення певних цілей. Крім того, поняття «ресурс» передбачає наявність кількісної або якісної оцінки. Іншими словами, «ресурс» – це кількісно вимірювана можливість використання будь-якого об’єкта, діяльності, процесу, умови, пристрою чи властивості, що дозволяє через певні перетворення досягати бажаного результату.

Ресурси підприємства можна систематизувати за різними ознаками, зокрема за їхньою *участю в процесі виробництва*. Ця систематизація визначає, які ресурси використовуються безпосередньо для виробництва продукції або надання послуг, і які є внутрішньою частиною виробничого процесу. Сюди входять ресурси, які забезпечують роботу машин та обладнання, матеріали для виробництва, а також ресурси, пов’язані з робочою силою, необхідною для здійснення виробничих операцій.

Систематизація ресурсів підприємства за їхнім *економічним змістом* вказує на їх значущість та вклад у виробничий процес, що дозволяє розрізняти необоротні та оборотні ресурси, а також визначати їхню роль у формуванні продукту та стабільності підприємства.

Систематизація за *роллю в діяльності підприємства* розділяє ресурси на основні та допоміжні. Основні ресурси є ключовими для виробництва продукції або надання послуг. Основні ресурси включають такі складові як обладнання, сировинні матеріали та робочу силу, які безпосередньо залучені до виробничих процесів., тоді як допоміжні ресурси допомагають забезпечити ефективну діяльність підприємства, але не є його основою (не становлять його основної бази).

Ресурси підприємства можна систематизувати за їхньою *можливістю відображення у фінансовій звітності та звітності про діяльність підприємства*. Ця класифікація визначає, які ресурси можуть бути виміряні та відображені у фінансових звітах, що допомагає забезпечити прозорість та аналіз витрат та доходів. Наприклад фізичні активи, такі як машини та устаткування, можуть бути відображені у балансі, тоді як витрати на навчання персоналу можуть бути включені до звіту про фінансові результати.

Характеристика ресурсів підприємства за *специфікою формування цінності* полягає в тому, що деякі ресурси можуть бути визначені як власні (внутрішні), тобто

створені або контрольовані самим підприємством, тимчасом як інші ресурси можуть бути зовнішніми, отримані від зовнішніх джерел. Власні ресурси можуть включати в себе людські знання та навички, унікальна технологія виробництва компанії, фізичні активи підприємства, такі як обладнання та майно, а також бренди, які підтримуються підприємством. Зовнішні ресурси можуть включати в себе закупівельні матеріали, послуги, фінансові ресурси, отримані від кредиторів або інвесторів, та інші ресурси, які підприємство отримує зовнішньою діяльністю або угодами. Формування цінності відображає ступінь, до якої ресурси сприяють досягненню мети підприємства та забезпечують його конкурентну перевагу.

Ресурси підприємства можуть бути систематизовані за тим, який *час вони зберігаються або використовуються* у виробничих процесах. Це важливо для планування та управління запасами та ресурсами, оскільки деякі з них можуть мати обмежений термін придатності або можуть бути вичерпані з часом.

Також ресурси підприємства можна систематизувати залежно від їхньої *можливості бути відтвореними або поповненими*. Ця систематизація визначає, наскільки легко можна отримати додаткові ресурси для забезпечення продовження виробничого процесу або розвитку підприємства. Наприклад, деякі ресурси можуть бути відновлюваними, тоді як інші можуть бути обмеженими за запасами.

Кожен тип систематизації допомагає в управлінні ресурсами підприємства. Наприклад систематизація ресурсів за їхньою можливістю бути відтвореними або поповненими допомагає планувати запаси та забезпечувати неперервність виробничих процесів.

Розглянемо характеристики ресурсів як об’єкту управління в контексті економічної теорії та управлінської практики. В економічній теорії та управлінській практиці існує важливий взаємозв’язок між поняттями «ресурс», «резерв» і «запас» [4]. Ресурси є базовими елементами для виробництва та функціонування підприємства, резерви використовуються для забезпечення надійності та стійкості бізнесу у випадку непередбачуваних ситуацій, а запаси – це конкретні обсяги ресурсів, які знаходяться на складі або в процесі виробництва та готові до використання. Розуміння взаємозв’язку між ресурсами, резервами та запасами є ключовим для успішного управління підприємством, оскільки вони є основою для виробництва та забезпечення його стійкості.

Ресурси підприємства тісно пов’язані з факторами виробництва, такими як праця, капітал, земля та підприємництво. Ресурси виступають як основна складова частина факторів виробництва, які об’єднуються разом для створення товарів та послуг. Розуміння співвідношення між ресурсами та факторами виробництва допомагає підприємствам оптимізувати свою виробничу діяльність та досягати кращих результатів. Кожен аспект співвідношення впливає на діяльність підприємства. Наприклад, раціональне використання робочої сили та відповідне вкладення капіталу можуть значно підвищити продуктивність виробництва.

Співвідношення між вищевказаними факторами виробництва можна розглядати з кількох аспектів:

Праця. Робоча сила є одним з ключових ресурсів підприємства. Вона включає всіх працівників, які зайняті виробництвом товарів або наданням послуг.

Використання робочої сили ефективно залежить від організації робочого процесу, мотивації персоналу та розвитку кадрів.

Капітал. Капітал включає як матеріальні, так і фінансові ресурси, що є необхідними для виробничого процесу. До таких ресурсів належать машини, обладнання, будівлі, сировина, грошові кошти та інші активи. Капітал є важливим елементом для забезпечення продуктивності та ефективності виробництва.

Земля. Хоча земля може бути менш відомим ресурсом у сучасному виробництві, вона все ще має велике значення, особливо у сільському господарстві та інших галузях, де потрібна земля для вирощування сільськогосподарських культур або розміщення підприємств.

Підприємництво. Підприємництво охоплює організаційні та управлінські здібності керівництва підприємством. Підприємництво відіграє важливу роль у використанні і координації інших ресурсів для досягнення мети підприємства.

Розуміння цього співвідношення допомагає підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, уникати втрат і максимізувати свою продуктивність.

Ресурси являють собою ключовий об’єкт управління для будь-якого підприємства. Основні ознаки ресурсів як об’єкта управління включають їхню важливість для досягнення цілей підприємства, обмеженість та нестабільність, можливість оптимізації використання, а також необхідність постійного контролю та аналізу.

Ресурси відіграють ключову роль у стратегічному управлінні, оскільки вони є основою для формулювання та втілення стратегій підприємства. Ресурсна концепція управління базується на розумінні та ефективному використанні ресурсів підприємства, що охоплює не лише матеріальні, а й інтелектуальні ресурси, такі як знання, досвід, технології та інновації. В рамках ресурсної концепції стратегічного управління важливо розуміти такі терміни, як конкурентні переваги, потенціал підприємства, здібності та компетенції, які визначаються відповідними ресурсами та впливають на стратегічне розвиток підприємства.

Таким чином, ресурси є невід’ємною складовою будь-якого підприємства виконуючи важливу функцію в досягненні його стратегічних цілей.. Ефективне управління ресурсами вимагає комплексного підходу та систематичного аналізу для забезпечення успішності та конкурентоспроможності підприємства.

Категорія «ресурси» в економіці та менеджменті охоплює різноманітні засоби, можливості та активи, які використовуються підприємствами для виробництва товарів і послуг. Сутність ресурсів полягає у їхньому потенціалі або здатності сприяти досягненню мети організації.

Існує декілька підходів до трактування категорії «ресурси».

Функціональний підхід. передбачає аналіз та використання засобів і активів з позиції їхньої корисності у процесі виробництва товарів і надання послуг.. Цей підхід розглядає ресурси як фактори виробництва, такі як праця, капітал, земля та підприємництво. Наприклад, виробництво товарів охоплює використання праці, обладнання та сировини як основних ресурсів для виробництва

Стратегічний підхід. Ресурси розглядаються як ключові складові конкурентної переваги підприємства. Наприклад підприємство, яке має ексклюзивний доступ до нової технології, може виготовляти продукцію, яка надає їй конкурентну перевагу на

ринку. Підхід підкреслює важливість володіння унікальними ресурсами або компетенціями, які дозволяють підприємству відзначатися на ринку.

Системний підхід. Ресурси розглядаються як складові системи, що взаємодіють між собою. Підхід враховує взаємозв'язки та взаємозалежності різних видів ресурсів у функціонуванні організації. Наприклад, ефективне використання робочої сили може підвищити продуктивність, але це може також вимагати більших інвестицій у навчання персоналу.

Динамічний підхід. Ресурси розглядаються як основа для розвитку та інновацій. Цей підхід акцентує увагу на здатності організації адаптуватися до змін у середовищі та використовувати ресурси для створення нових можливостей. Наприклад, підприємство може інвестувати у дослідження та розвиток для створення нових продуктів або послуг, що відповідають змінам у попиті ринку.

Процесний підхід. Ресурси підприємства систематизують з огляду їх використання в бізнес-процесах і вирішення стратегічних завдань підприємства. Наприклад, ефективне використання ресурсів у виробничих процесах може допомогти підприємству знизити витрати та підвищити якість продукції.

Враховуючи ці підходи, ресурси можна розглядати як ключові елементи управління підприємством, які визначають його конкурентоспроможність та здатність до реалізації стратегічних цілей.

Класифікація ресурсів підприємства потребує всебічного аналізу різних підходів до визначення їхньої структури та складу. Чітке розуміння змістовного наповнення ресурсів і їх структури дозволяє керівництву підприємства досягати оптимальних результатів в управлінні ними [4, 11].

Слід звернути увагу, що у кожному з згаданих вище підходів до трактування категорії «ресурси» (функціональний, стратегічний, системний й т. ін.)) може бути використана своя класифікація, а саме:

1. *Функціональний підхід:*

– матеріальні ресурси (обладнання та інвентар (наприклад машини та інструменти), сировина для виробництва, товари тощо);

– людські ресурси (охоплюють всіх працівників підприємства, від робітників до керівників);

– фінансові ресурси (грошові кошти, капітал);

– інформаційні ресурси (дані, знання, технології).

2. *Стратегічний підхід:*

– унікальні ресурси (особливі знання, патенти, бренд, патентовані технології або ексклюзивні права на продукцію, що надають перевагу на ринку тощо);

– важливі ресурси (висококваліфіковані кадри, великі обсяги фінансів);

– доступні ресурси (ресурси, які можуть бути легко здобуті конкурентами).

3. *Системний підхід:*

– внутрішні ресурси (продуктивні активи, працівники). Внутрішні ресурси, такі як працівники та технічне обладнання, можуть співпрацювати з зовнішніми ресурсами, такими як партнери, постачальники тощо, для реалізації стратегічних цілей;

– зовнішні ресурси (партнерські відносини, ринкова інформація);

– інтегровані ресурси (системи управління, інформаційні технології).

4 *Динамічний підхід*:

– ресурси для інновацій (дослідження і розвиток, нові технології);

– ресурси для адаптації (здатність до швидкої зміни, гнучкість виробництва);

– ресурси для реагування на зміни в середовищі (стратегічні запаси, готовність до кризових ситуацій).

Ресурси для інновацій можуть включати в себе фінансування досліджень та розвитку, а ресурси для адаптації – гнучкість виробництва та здатність швидко реагувати на зміни вимог ринку.

Кожна з цих класифікацій відображає специфіку підходу та враховує особливості ресурсів, які вважаються важливими в контексті кожного підходу.

В контексті *процесного підходу до класифікації ресурсів підприємства* можна розглядати їх класифікацію за наступними ознаками:

1. Відповідність бізнес-процесу. Ресурси класифікуються за їх відповідністю конкретним бізнес-процесам на підприємстві. Наприклад, матеріальні ресурси, що використовуються в процесі виробництва, фінансові ресурси для фінансових операцій; технічні ресурси можуть бути використані в процесах виробництва, тоді як інформаційні ресурси можуть бути використані в процесах аналізу даних та прийняття управлінських рішень.

2. Ступінь використання. Ресурси класифікуються за тим, наскільки вони використовуються в підприємницькій діяльності. Наприклад, активно використовувані ресурси, ресурси з обмеженим використанням тощо.

3. Відповідність до типу процесу. Ресурси можна класифікувати за їх придатністю для конкретного типу бізнес-процесу. Наприклад, людські ресурси можуть бути класифіковані за їх придатністю для виробництва, маркетингу або адміністрування.

4. Інтегрованість з процесами. Ресурси можна класифікувати за їх здатністю інтегруватися з існуючими бізнес-процесами на підприємстві. Наприклад, інформаційні системи, які підтримують різні процеси на підприємстві.

5. Стратегічне значення. Ресурси можна класифікувати за їх стратегічним значенням для досягнення цілей підприємства. Наприклад, ключові компетенції персоналу, які забезпечують конкурентні переваги.

Класифікацію ресурсів з точки зору їхнього «*використання в бізнес-процесах та вирішенні стратегічних завдань підприємства*» можна представити наступним чином:

– матеріальні ресурси – це включає усі фізичні об’єкти, які використовуються в бізнес-процесах, такі як сировина, обладнання, будівлі тощо;

– фінансові ресурси – гроші, капітал, кредити, інвестиції, фінансові інструменти тощо;

– інформаційні ресурси – це дані, знання, інформаційні технології, бази даних, програмне забезпечення та інші цифрові інструменти, які підтримують інформаційні процеси в організації;

– людські ресурси – працівники, їх навички, знання, досвід, мотивація, комунікаційні навички тощо.

– організаційні ресурси – структура організації, керівництво, стратегії, процеси, системи управління, корпоративна культура тощо.

– технічні ресурси – технології, виробничі процеси, машини, обладнання, програмне забезпечення, автоматизовані системи тощо.

– нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, бренди, інтелектуальна власність, корпоративна репутація, відносини з клієнтами тощо.

Традиційно, класифікація визначається як метод організації множини об'єктів за їхньою подібністю з метою відображення певної закономірності чи структури, до якої вони відносяться. Ресурси в сучасній економічній науці розглядаються як сукупність різноманітних факторів, які можуть бути уречевлені за різними ознаками. Зокрема, ресурси можна класифікувати залежно від їхньої природно-уречевленої форми, походження, ступеня забезпеченості та можливості відновлення, участі у виробничому процесі, цільового використання, ступеня використання, відношення до національної економіки та платності, тобто в контексті економіки, ресурси розглядаються як комплексні фактори, що охоплюють природні, технічні, організаційні та соціальні складові. Існує багато різних систем класифікації ресурсів, які ґрунтуються на їхньому фізичному змісті, призначенні у виробництві чи рівні використання у виробничому процесі.

Різноманіття господарських відносин вказує на наявність різних *типів ресурсів*.

Узагальнені ознаки класифікації можуть бути представлені наступним чином:

1. За природно-уречевленою формою:
– матеріальні ресурси (наприклад, земля, вода, мінерали);
– нематеріальні ресурси (наприклад, знання, технології).
2. За походженням:
– природні ресурси (отримані з природного середовища);
– вироблені ресурси (створені шляхом трудових та інших процесів).
3. За ступенем забезпеченості та можливістю відновлення в процесі використання:
– вичерпні ресурси;
– відновлювані ресурси.
4. За можливістю відновлення:
– відновлювані ресурси;
– невідновлювані ресурси.
5. За участю у виробничому процесі:
– власні ресурси (підприємство володіє цими ресурсами);
– невласні ресурси (підприємство використовує ресурси, які не належать йому).
6. За цільовим використанням:
– матеріальні ресурси (використовуються в процесі виробництва);
– фінансові ресурси (використовуються для здійснення фінансових операцій).
7. За ступенем використання:
– використані (уже використані у виробництві);
– невикористані (ще не використані у виробництві).
8. За відношенням до національної економіки:
– внутрішні ресурси (знаходяться всередині країни);
– зовнішні ресурси (походять з-за кордону).
9. За платністю:

– безкоштовні ресурси (доступні безкоштовно);
– платні ресурси (потребують плати за доступ чи використання).

Іншу систематизацію (групування) ресурсів підприємства згідно наведених вище класифікаційних ознак надано, наприклад, в роботі [6].

Таким чином, класифікація ресурсів може бути здійснена згідно з різними ознаками, які включають природно-уречевлену форму, походження, ступінь забезпеченості та можливість відновлення, участь у виробничому процесі, цільове використання, ступінь використання, відношення до національної економіки та платність, тощо. Наприклад, ресурси можна поділити на фінансові, матеріальні, нематеріальні, кадрові, інформаційні, технічні та технологічні за природно-уречевленою формою. За походженням ресурси можуть бути природніми (мінеральні, земельні) та штучними (матеріали, грошові кошти) й т. ін.

Різноманітні ресурси є важливими для успішного функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей, таких як збільшення прибутковості, ринкового лідерства, інновації та сталість у конкурентному середовищі.

Джерела формування ресурсів підприємства представляють собою комплексний набір факторів і ресурсів, які визначаються його стратегічними цілями, конкурентним середовищем та внутрішніми можливостями [12, 13].

Класифікація та угрупування за відповідними ознаками джерел формування ресурсів підприємства може мати вигляд:

1. *Внутрішні джерела* – включають власні активи, які охоплюють людські, фізичні, фінансові та організаційні ресурси, що формують основу функціонування підприємства:
– власний капітал підприємства;
– власний оборотний капітал;
– інвестиції власників.
2. *Зовнішні джерела*:
– банківські кредити та позики;
– емісія акцій або облігацій;
– кредити від держави або міжнародних фінансових організацій;
– лізинг;
– фінансові інституції, які надають кредити та інвестиції для розвитку бізнесу;
– постачальники, які забезпечують підприємство необхідними матеріалами, сировиною та послугами;
– клієнти та партнери, що сприяють реалізації продукції або послуг.
3. *Державні джерела*:
– субсидії;
– гранти;
– інші форми державної підтримки.
4. *Природні джерела*:
– власні природні ресурси, які можуть бути використані у виробництві (наприклад, земля, вода, деревина тощо).
5. *Технологічні джерела*:
– інновації;
– технологічні партнерства;

– ліцензії на використання патентованих технологій.

6. *Інформаційні джерела*:

– доступ до спеціалізованих баз даних;

– консультативні або аналітичні служби;

– партнерські відносини з іншими учасниками ринку.

7. *Людські ресурси*:

– професійні навички та знання працівників;

– кадровий потенціал;

– системи навчання та розвитку персоналу.

8. *Партнерські джерела*:

– співпраця з іншими підприємствами або організаціями;

– взаємовигідні угоди та альянси.

9. *Фізичні джерела*:

– матеріальні активи підприємства, такі як обладнання, машини, транспортні засоби тощо;

– нерухомість та будівлі, що належать підприємству.

10. *Фінансові джерела*:

– доходи від операційної діяльності;

– інвестиційні прибутки та дивіденди від участі у проєктах або спільних підприємствах;

– залучення капіталу через емісію акцій або видачу облігацій.

11. *Стратегічні джерела*:

– оптимізація стратегічного планування та управління ризиками;

– визначення стратегічних партнерів та постачальників.

12. *Соціальні джерела:*

– взаємодія з місцевою спільнотою та вирішення соціальних проблем;

– розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Ефективне використання джерел формування ресурсів підприємства можна забезпечити шляхом впровадження ряду стратегічних заходів, до яких доцільно віднести:

1 *Стратегічне планування* – розробка довгострокових стратегій і планів діяльності дозволяє забезпечити баланс між потребами підприємства та доступними ресурсами.

2 *Аналіз та оптимізація процесів* – регулярний моніторинг і аналіз результатів діяльності сприяють виявленню можливостей для оптимізації процесів та вдосконалення систем управління ресурсами.

3 *Оптимізацію використання матеріальних ресурсів* – ефективне управління запасами, використання сучасних технологій виробництва та постійний контроль за витратами допомагають знижувати витрати та мінімізувати втрати виробництва.

4 *Оптимізацію процесів набору персоналу* – систематичний аналіз потреб у кадрах, розробка профілю кожної вакансії та використання ефективних методів пошуку і відбору кандидатів допомагають забезпечити належний рівень кваліфікації та досвіду працівників.

5 *Постійне навчання та розвиток персоналу* – інвестування в програми навчання і розвитку сприяє підвищенню кваліфікації працівників і підвищенню їхньої продуктивності.

6 *Стимулювання працівників* – використання систем стимулювання та мотивації, таких як премії, бонуси та можливості кар'єрного зростання, сприяє підвищенню мотивації та залученню працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Загалом, ефективне використання джерел формування ресурсів підприємства вимагає комплексного підходу, систематичного аналізу та постійного вдосконалення управлінських практик.

6.2. Ресурсна теорія та еволюція основних ресурсних концепцій управління підприємством

Ресурсна теорія управління підприємством є однією з ключових парадигм сучасного менеджменту. Вона базується на ідеї, що ефективне управління ресурсами – це вирішальний фактор для досягнення успіху та стабільності підприємства в конкурентному бізнес-середовищі [9]. Ресурсна концепція управління підприємством ґрунтується на ідеї, що ресурси, такі як фінансові, матеріальні та нематеріальні, людські, інвестиційні, інформаційні, та інші ресурси, коли вони стають стратегічними, є ключовими активами підприємства. Ця концепція визнає, що ефективне використання ресурсів та їх оптимальне розподіл можуть значно вплинути на результативність та конкурентоспроможність підприємства.

Мета ресурсної концепції полягає в тому, щоб дослідити і зрозуміти, як різноманітні ресурси підприємства можуть впливати на його конкурентоспроможність і здатність до досягнення стратегічних цілей.

Основні *завдання ресурсної концепції* включають наступне:

1. Ідентифікацію ключових ресурсів. Підприємство має визначити та виділити активи, які мають найбільше значення для досягнення конкурентних переваг. Мета полягає в тому, щоб визначити саме ці ключові ресурси, які є найважливішими, оскільки одні ресурси можуть мати більше значення для підприємства, ніж інші.
2. Оцінку конкурентної переваги. Ресурси можуть стати джерелом конкурентних переваг, коли вони володіють певними характеристиками, які роблять їх унікальними або важливими для підприємства. Мета – з'ясувати, як саме ці ресурси можуть бути використані для створення конкурентних переваг.
3. Формулювання стратегій. На основі аналізу ресурсів підприємства і їх впливу на конкурентоспроможність формулюють стратегії. Мета полягає в тому, щоб розробити стратегії, які максимально використовують наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.
4. Підвищення ефективності управління ресурсами. Ресурсна концепція спрямована на покращення управління ресурсами підприємства. Шляхом аналізу ресурсів і їх оптимального використання підприємство може досягти більшої ефективності та результативності.

Отже, мета ресурсної концепції полягає в розумінні, як ресурси впливають на конкурентоспроможність підприємства та як їх можна оптимально використати для досягнення стратегічних цілей.

Основними принципами ресурсної концепції управління підприємством є:

– максимізація використання ресурсів, тобто підприємство має ставити за мету оптимальне використання своїх ресурсів для досягнення стратегічних цілей;

– адаптивність та гнучкість управління ресурсами до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;

– інтегрований, системний підхід в якому ресурси розглядаються як цілісна система, що взаємодіють та впливають один на одного;

– стратегічне управління, в якому ресурси спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсна концепція управління підприємством є особливо важливою у сучасних умовах бізнесу, коли підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією та невпевненістю на ринку. Вона надає підприємствам рамки та інструменти для ефективного управління їхніми ресурсами, щоб забезпечити стабільність, зростання та успіх у довгостроковій перспективі.

До важливих і широко використовуваних в управлінні підприємствами ключових положень ресурсної теорії відносяться:

– системні розбіжності між фірмами. Це положення вказує на те, що різні підприємства мають різні ресурси, якими вони управляють, і ці ресурси є ключовими для виконання стратегії. Такі відмінності у ресурсах можуть призводити до конкурентних переваг або уразливості підприємства;

– нерівномірний розподіл ресурсів. Ресурсна теорія визнає, що ресурси різних типів і рівнів якості розподілені нерівномірно серед фірм. Це може створювати конкурентні переваги для тих підприємств, які мають доступ до цінних ресурсів;

– відносна стабільність ресурсів, які створюють конкурентні переваги. Ресурсна теорія припускає, що ресурси відносно стабільні, особливо ті, які створюють конкурентні переваги. Тому підприємства можуть намагатися захистити свої унікальні ресурси від конкурентів, щоб зберегти свою конкурентну позицію.

Еволюція розвитку основних ресурсних концепцій управління підприємством, за класифікацією науковців, охоплює такі основні напрями [4, 9, 14]: – класична ресурсна концепція; – концепція ключових компетенцій; – концепція динамічних здатностей; – комбінаційні підходи ресурсної теорії, зокрема сучасну теорію ресурсних переваг.

Цей поділ відображає різні підходи до розуміння і використання ресурсів у стратегічному управлінні, де кожен напрямок має свою унікальну методологію та фокус на певних аспектах ресурсів підприємства.

І. *Класичну ресурсну концепцію* можна розділити на два етапу:

1 етап. *Визначення ресурсів як основи конкурентних переваг.*

На цьому етапі, який можна віднести до середини 1960-х років, ресурси були визнані як ключовий фактор, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Економісти, такі як Девід Рікардо, Йоганн Шумпетер та Едіт Пенроуз, розвивали цю концепцію. Вони підкреслювали важливість унікальних ресурсів для підприємства і визнавали, що вони можуть створювати переваги у конкурентній боротьбі.

Наприклад, доступ до високої якості сировини або технології може дати підприємству перевагу над конкурентами.

2 етап. *Обґрунтування методів оцінювання ресурсів.*

На другому етапі, що припадає з середини 1960-х до кінця 1980-х років, фокус переноситься з простого визнання ролі ресурсів до їх оцінки та методики визначення їх важливості для підприємства. Вчені, такі як Барни Вернерфельт, Джеймс Тіс, Річард Румельт і Джей Барні, розвинули методи оцінювання ресурсів та визначення, які саме з них є ключовими для досягнення конкурентних переваг. Наприклад, концепція якісного ресурсу, яку розробив Барні, вказує на те, що ресурси, які важливі для конкурентних переваг, мають бути цінними, рідкісними, непідмінними та непідтримуваними конкурентами.

Ці два етапи є ключовими в історії розвитку ресурсної теорії та в управлінні ресурсами підприємства.

II. З середини 1980 років до кінця 1990 років набуває розвитку *Теорія управління знаннями*. Теорія управління знаннями (Knowledge Management Theory, KMT) зосереджується на тому, як підприємства можуть збирати, організовувати, аналізувати та використовувати знання для підтримки своїх цілей та збільшення конкурентоспроможності. Основна мета теорії управління знаннями – створення систем та процесів, які сприяють ефективному обміну, збереженню та використанню знань усередині організації. Теорія управління знаннями заснована на двох концепціях:

– концепції ключових компетенцій (Г. Хамел, К. К. Прахалад);
– концепції динамічних здатностей (Д. Тіс, Р. Грант, Г. Пізано).

Концепція ключових компетенцій (Core Competencies Concept). Ця концепція, вперше запропонована Гарі Хамелом і К. К. Прахаладом стверджує, що успішні підприємства мають концентруватися на розвитку та використанні ключових компетенцій – унікальних здатностей та знань, які роблять їх унікальними та конкурентоспроможними. Ці ключові компетенції можуть бути в основі стратегічних переваг підприємства.

Концепція динамічних здатностей (Dynamic Capabilities Concept) зосереджується на здатності підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розвиваючи динамічні здатності, підприємство може ефективно реагувати на змінні умови ринку, технологічні інновації та конкурентний тиск. Ця концепція важлива для розвитку стратегій, спрямованих на створення стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, теорія управління знаннями та концепції ключових компетенцій і динамічних здатностей спрямовані на підвищення ефективності управління знаннями та ресурсами, що дозволяє підприємствам забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

III. *Сучасна ресурсна теорія управління підприємством* базується на «Теорії ресурсних переваг».

Теорія ресурсних переваг (Resource-Based View, RBV) є однією з провідних теорій в стратегічному управлінні і виникла в середині 1980-х років. Вона розвивалася протягом 1990-х та існує й до цього часу. Основними представниками цієї теорії є Девід Міллєр, Шелбі Хант, та Роберт Морган та інші.

Основні концепції теорії ресурсних переваг включають:

1 Ресурси як джерело конкурентних переваг. RBV вважає, що внутрішні ресурси та здатності підприємства (такі як технологія, патенти, репутація, кадри тощо) є основою для створення конкурентних переваг.

2 Цінність, рідкість, складність імітування та недоступність. Ці концепції вказують на ключові характеристики ресурсів, які визначають їх придатність для створення конкурентних переваг. Ресурси повинні бути цінними для ринку, рідкісними (щоб не всі конкуренти могли їх отримати), важко імітованими та неступними (щоб конкуренти не могли швидко їх замінити або відтворити).

3 Синергія. RBV вважає, що комбінація ресурсів може створювати синергію, що призводить до створення більшої цінності, ніж сума окремих ресурсів.

4 Орієнтація на внутрішні ресурси. RBV ставить акцент на внутрішні ресурси та здатності підприємства, вважаючи їх ключовими для досягнення конкурентних переваг. Вона закликає підприємства зосередитися на розвитку, використанні та збереженні унікальних ресурсів, щоб стати успішними на ринку.

Продовження цієї теорії можна знайти в роботах різних вчених, які вивчають вплив ресурсів на стратегічні рішення підприємств. Деякі з них вдосконалюють концепції RBV, вносять нові ідеї та застосовують їх у практичних дослідженнях. Одним із напрямів розвитку теорії ресурсних переваг є її застосування в контексті глобалізації, де підприємства конкурують на міжнародному ринку. Інші дослідження фокусуються на розвитку інновацій та технологічних змін, які можуть створювати нові види ресурсів для підприємств. Другим напрямком є також застосування RBV до аналізу не лише стабільних ресурсів, а й до аналізу динамічних здатностей підприємства, що дозволяє краще розуміти, як компанії можуть створювати та зберігати конкурентні переваги в умовах змінного середовища.

Сучасний розвиток ресурсної теорії управління підприємством відзначається широким спектром досліджень, що акцентують увагу на нових аспектах, напрямках та застосуваннях наведених вище концепції. Загальною метою розвитку цієї теорії є збагачення розуміння процесів управління ресурсами підприємства та їх вплив на стратегічні рішення та конкурентоспроможність організації.

Одним із ключових напрямків є стратегічна значимість ресурсів. Сучасні дослідження розглядають контекстуальні аспекти, такі як динамічність і змінюваність ресурсів у часі, їх вплив на формування конкурентних переваг та способи їх використання для досягнення стратегічних цілей. Підходи до аналізу ресурсів орієнтовані на ідентифікацію унікальних ресурсів та здатностей, які становлять основу конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні висловлення ресурсної теорії акцентують на розумінні динамічних здатностей підприємства. Динамічні здатності визначаються як ключовий аспект управління ресурсами в сучасних умовах. Дослідження у цьому напрямку акцентують на здатності підприємства адаптуватися до змін у середовищі, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси для створення конкурентних переваг, забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Інший важливий аспект сучасного розвитку ресурсної теорії полягає в її інтеграції з іншими ключовими концепціями управління, такими як стратегія, інновації, культура підприємства тощо. Це допомагає отримати більш комплексне розуміння процесів управління та розвитку організації.

Крім того, в сучасному контексті особлива увага приділяється:

1. *Концепції відкритих інновацій* [15], яка розглядає взаємодію ресурсів підприємства з зовнішніми джерелами знань та інновацій. Вона передбачає відкриту співпрацю між великими системними бізнесами та молодими стартап-командами, що знаходяться на різних етапах свого розвитку. Ця концепція підкреслює важливість прозорої взаємодії в інноваційній сфері, що сприяє взаємному збагаченню та прискоренню інноваційних процесів.

2. *Концепції ресурсних асиметрій* [16], як основи конкурентних переваг підприємства. Ресурсні асиметрії виникають тоді, коли підприємство володіє унікальними або важливими ресурсами, які відрізняють його від конкурентів. Ці асиметрії можуть бути в розпорядженні підприємства знань, технологій, ресурсів або доступом до ринків. Вони створюють у підприємства конкурентні переваги, оскільки дозволяють йому ефективніше використовувати свої ресурси і досягати більшого успіху на ринку.

Таким чином, сучасні напрями в теорії ресурсних переваг можна класифікувати на основі кількох ключових концепцій, таких як управління знаннями, відкриті інновації, та ресурсна теорія системної організації економіки. Кожна з цих теорій має свою специфіку, зумовлену різним рівнем агрегації ресурсів та відмінностями у визначенні ключового ресурсу для компанії.

У концепції управління знаннями центральним елементом є знання, які розглядаються як сукупність інформації, що накопичується, структурується та використовується для прийняття стратегічних рішень. Цей підхід акцентує увагу на важливості ефективного збору, збереження, розповсюдження та застосування знань у межах організації. Знання виступають як інтегральний ресурс, що дозволяє компаніям адаптуватися до швидкозмінного середовища та зберігати свою конкурентоспроможність.

Теорія відкритих інновацій, на відміну від управління знаннями, робить акцент на інноваціях, які розглядаються як сукупність прогресивних новітніх знань, інтегрованих у процеси створення нових продуктів, послуг або технологій. Тут інновації розуміються як відкриті, що передбачає активну взаємодію з зовнішніми джерелами знань і технологій, включаючи співпрацю з іншими компаніями, науковими установами та користувачами. Ця концепція підкреслює важливість обміну знаннями та спільної розробки інноваційних рішень для досягнення конкурентних переваг.

Ресурсна теорія системної організації економіки представляє більш абстрактний підхід, де всі ресурси поділяються на дві основні категорії: простір і час. Такий поділ є максимально абстрагованим, що дозволяє аналізувати ресурси на найвищому рівні загальності та універсальності. У цій концепції простір і час розглядаються як базові ресурси, які впливають на організацію виробничих процесів, логістику, стратегічне планування та інші аспекти діяльності підприємства. Таким чином, ресурсна теорія системної організації економіки акцентує увагу на фундаментальних, універсальних чинниках, що визначають структуру і динаміку розвитку економічних систем.

Основною відмінністю між цими теоріями є не лише рівень агрегації ресурсів, але й вибір головного ресурсу, який визначає стратегію розвитку компанії. Управління

знаннями фокусується на інформаційних ресурсах, відкриті інновації – на інноваціях як сукупності новітніх знань, а ресурсна теорія системної організації економіки надає перевагу максимально універсальним поняттям простору та часу. Така диференціація підходів дозволяє компаніям вибирати ту концепцію, яка найкраще відповідає їхнім стратегічним цілям та умовам зовнішнього середовища [17].

Отже, сучасний розвиток ресурсної теорії управління підприємством відображається у розширенні обсягу досліджень та врахуванні нових аспектів, що відображають сучасні тенденції та вимоги бізнес-середовища. Ці напрями відображають актуальність та динаміку розвитку ресурсної теорії управління підприємством у сучасному світі.

6.3. Ресурсні трансформації як основа ефективного управління підприємством

Ресурсні трансформації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, оскільки вони визначають, як підприємство перетворює свої ресурси на конкурентні переваги та забезпечує досягнення стратегічних цілей. Процес ресурсних трансформацій включає не лише оптимальне використання наявних ресурсів, але й адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, розвиток нових компетенцій та інновацій.

В основі ресурсних трансформацій лежить принцип, що ресурси підприємства не є статичними, а постійно змінюються, відповідаючи на виклики ринку та внутрішні потреби організації. Цей процес передбачає зміну якості, форми та способів використання ресурсів, що дозволяє підприємству не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й зміцнювати її в довгостроковій перспективі.

Ефективне управління ресурсними трансформаціями потребує стратегічного бачення, що враховує поточний стан ресурсів, прогнозування їх майбутньої цінності та можливостей використання, а також здатність підприємства до інновацій. Систематичний підхід до управління ресурсними трансформаціями включає аналіз ринкових тенденцій, виявлення можливостей для оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, а також розвиток нових продуктів і послуг на основі інноваційних рішень.

Таким чином, ресурсні трансформації є основою ефективного управління підприємством, забезпечуючи йому можливість адаптуватися до змін у середовищі, розвивати нові конкурентні переваги та досягати поставлених стратегічних цілей.

Система наукових підходів до забезпечення підприємства ресурсами.

Ресурс є важливою складовою діяльності підприємства, яка включає як матеріальні, так і ідеальні аспекти. Матеріальна природа ресурсу визначається його фізичними характеристиками, такими як сировинні матеріали або фінансові активи. З іншого боку, ідеальна природа ресурсу відображає його нематеріальні аспекти, такі як знання, навички та інтелектуальна власність. Діалектична єдність матеріальної та ідеальної природи ресурсу полягає в тому, що обидва аспекти взаємодоповнюються і впливають на ефективність використання ресурсів підприємства. Існують ключові відмінності специфічного ресурсу «знання» від ресурсів традиційних. Ресурс «знання» відрізняється від традиційних ресурсів у багатьох аспектах. По-перше, він є

нематеріальним і може бути складним для оцінки та вимірювання. По-друге, знання може бути динамічним і швидко змінюватися, що вимагає постійного оновлення та навчання. Крім того, знання може мати величезну цінність для підприємства, сприяючи інноваціям, розвитку та конкурентоспроможності.

Ресурси та фактори виробництва – це два важливих поняття в економічній теорії, які характеризують різні аспекти виробництва благ і послуг. Ресурси включають у себе всі матеріальні та нематеріальні складові, необхідні для виробництва, такі як праця, капітал, земля, технології та інші. Фактори виробництва, з іншого боку, визначаються як ресурси, що безпосередньо використовуються в процесі виробництва, такі як праця та капітал. Основна відмінність полягає в тому, що фактори виробництва – це конкретні складові виробництва, тоді як ресурси – це більш широке поняття, що включає в себе всі ресурси, які можуть бути використані виробництвом.

Ринок відіграє ключову роль в розподілі та перерозподілі ресурсів в економіці. Це засіб, за допомогою якого підприємства здійснюють обмін ресурсами, такими як праця, капітал, земля і знання. На ринку встановлюються ціни на різні ресурси в результаті взаємодії попиту та пропозиції. Ці ціни відображають відносну цінність ресурсів і стимулюють їх ефективне використання.

Упорядкування наукових підходів до забезпечення підприємства ресурсами [4, 9, 10, 18] включає розгляд різних теоретичних концепцій і підходів до управління ресурсами. Це може включати класичні, неокласичні, інституціональні, еволюційні та інші школи економічної думки, які досліджують роль ресурсів у діяльності підприємства та їх вплив на його успішність. Дозволяє розглянути різні аспекти управління ресурсами, включаючи їх види, джерела, оптимізацію використання та стратегічне планування.

Кожна школа економічної думки має свої власні підходи до ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Наприклад, класична економічна теорія може підкреслювати роль ринкових механізмів у регулюванні виділення ресурсів, тоді як неокласичний підхід може акцентувати увагу на взаємодії пропозиції та попиту на ринку праці, капіталу та інших ресурсів.

Інституціональні підходи можуть вивчати роль установ і правових норм у формуванні ринкового середовища для ефективного використання ресурсів. Еволюційні школи економічної думки можуть досліджувати зміну управлінських практик та стратегій в часі та їх адаптацію до нових умов.

У сучасній теорії ресурсного забезпечення існують різні підходи, включаючи ринковий, ресурсний та синтетичний підходи. Ринковий підхід покладає наголос на використання ринку для розподілу ресурсів і регулювання їхнього використання. Ресурсний підхід акцентує на значенні ресурсів як ключових факторів виробництва та конкурентоспроможності. Синтетичний підхід поєднує елементи обох підходів, враховуючи як ринкові, так і ресурсні аспекти в управлінні ресурсами підприємства.

Основою класичної теорії управління підприємством є принципи мінімізації витрат і максимізації вигод [18]. Згідно з цими принципами, метою керівництва є досягнення максимального рівня прибутку шляхом мінімізації витрат на ресурси, необхідні для виробництва продукції або надання послуг. Ресурси і витрати – це два поняття, які взаємодіють у контексті управління підприємством. Ресурси – це

різноманітні елементи, необхідні для виробництва продукції або надання послуг. Витрати – це затрати коштів на здобуття, збереження або використання ресурсів. Однак не всі витрати є ресурсами, оскільки вони можуть включати також інші складові, такі як амортизація, втрати на податки тощо.

Ресурси можуть існувати у вартісній, матеріальній та нематеріальній формах. Вартісна форма відображається у фінансових показниках, таких як грошові кошти, фонди, цінні папери. Матеріальна форма охоплює фізичні об'єкти, такі як сировина, обладнання, земля. Нематеріальна форма включає інтелектуальний капітал, знання, патенти, бренди. Управління ресурсами у вартісній формі базується на принципі мінімізації витрат, оптимізація ресурсів у матеріальній формі спрямована на досягнення ефективного використання матеріальних активів, а управління ресурсами у нематеріальній формі зорієнтоване на максимізацію вигод від нематеріальних активів, таких як знання та інновації.

Раціоналізація необхідних підприємству ресурсів забезпечується на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі підприємства та стратегії їх досягнення. На тактичному рівні розробляються плани і програми, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів. На оперативному рівні відбувається безпосереднє використання ресурсів в повсякденній діяльності підприємства.

Процесне управління та управління за функціями – це два основні підходи до управління діяльністю підприємства [4,8]. Управління за функціями базується на функціональному поділі праці та розподілі відповідальності за конкретними видами діяльності. Процесне управління зосереджене на створенні та оптимізації бізнес-процесів, що протікають через функціональні межі, з орієнтацією на результат та потреби клієнта. Ідентифікація бізнес-процесів включає в себе визначення ключових процесів, які визначають основні функціональні аспекти діяльності підприємства. Потім визначається послідовність та взаємодія цих процесів з метою забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси визначають напрямки ресурсного забезпечення діяльності підприємства, оскільки вони визначають порядок використання ресурсів для досягнення певних цілей та задоволення потреб клієнтів. Форма ресурсу, що найбільше важлива на кожній стадії бізнес-циклу, може змінюватися. Наприклад, на початкових стадіях створення бізнесу нематеріальні ресурси, такі як ідеї та знання, можуть бути пріоритетними, тоді як на пізніших стадіях, матеріальні ресурси, такі як фінанси та обладнання, можуть мати більше значення. Ресурси перебувають у постійному циклі взаємоперетворення, коли вони використовуються у бізнес-процесах. Це може включати зміну форми ресурсу від одного виду до іншого в залежності від потреб діяльності підприємства. Ресурси перебувають у постійному циклі взаємоперетворення, коли вони використовуються у бізнес-процесах. Це може включати зміну форми ресурсу від одного виду до іншого в залежності від потреб діяльності підприємства.

На практиці використовують *тривимірну модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства.* Ця модель розглядається через систему координат, де осі відображають ресурси (R), заходи (Z) та процеси (P). Тривимірна модель ресурсного забезпечення дозволяє аналізувати взаємодію між різними аспектами ресурсного

забезпечення та розробляти стратегії оптимізації та ефективного використання ресурсів на підприємстві.

Механізм трансформації ресурсів у процесі діяльності підприємства.

Циклічна зміна домінуючої форми ресурсу формує основу механізму, за яким результати попередньої діяльності використовуються як ресурси для подальшої роботи. для розвитку підприємства[19]. Це означає, що успішність попередніх етапів бізнес-циклу впливає на визначення ресурсної потреби та вибір форми ресурсу для наступного етапу.

Механізм ресурсних трансформацій у точках зміни пріоритетної форми ресурсу включає оцінку кількох ключових аспектів:

– аналіз результативності попереднього етапу бізнес-циклу, зокрема досягнення поставлених цілей та ефективності використання наявних ресурсів;

– оцінку ресурсних потреб наступного етапу, враховуючи завдання і вимоги для досягнення майбутніх цілей;

– визначення придатності результатів попереднього етапу для використання як ресурсів на наступному етапі або необхідності залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

При цьому для оцінки готовності результатів попередніх етапів для використання в якості ресурсів наступних етапів використовується показник «ресурсопридатності результату». Оцінка ресурсопридатності результатів проводиться на різних етапах бізнес-циклу для забезпечення ефективного управління ресурсами. Вона дозволяє визначити, чи варто використовувати певні результати в подальшій діяльності підприємства. Управлінські рішення, які приймаються в разі виходу показника ресурсопридатності результатів з області припустимих значень можуть включати перегляд стратегій, корекцію бізнес-процесів або залучення додаткових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

6.4. Стратегічні ресурси підприємства

Еволюція ресурсних концепцій у сучасній теорії стратегічного управління зосереджується на розвитку та порівняльному аналізі різних концепцій, які визначають роль ресурсів у стратегічному управлінні. Проведемо визначення рікардіанської та шумпетеріанської рент, та порівняльну характеристику різних теорій [4, 6, 9].

Рікардіанська рента – це додатковий дохід, який отримує власник ресурсу у зв’язку з його обмеженою кількістю та відсутністю можливості для конкурентів виготовити аналогічний товар або послугу.

Шумпетеріанської рента – це додатковий дохід, який виникає в результаті інноваційних змін, запроваджених підприємством, що створюють нові ринки або трансформують існуючі.

Порівняння рікардіанської та шумпетеріанської рент допомагає краще зрозуміти роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємством.

Рікардіанська рента ґрунтується на обмеженому обсязі ресурсів і відсутності можливості для конкурентів виготовити аналогічний продукт або послугу. Це виникає з природних обмежень або монопольного контролю над ресурсом. Такий тип ренти

часто спостерігається в галузях, де певні ресурси обмежені або контролюються обмеженим числом постачальників.

З іншого боку, шумпетеріанська рента виникає в результаті інноваційних змін, що впроваджуються підприємством. Ця рента виникає завдяки творчому ризику та інноваційним зусиллям, що приводять до створення нових ринків або трансформації існуючих. Вона є результатом активного пошуку нових можливостей та використання інновацій для досягнення конкурентних переваг.

Основна відмінність між цими двома типами рент полягає у їх джерелах та способах виникнення. Рікардіанська рента виникає через природні обмеження або контроль над ресурсами, тоді як шумпетеріанська рента залежить від інноваційного підходу та здатності підприємства до створення нових ринків.

Враховуючи це, важливо для підприємства розуміти, який тип ренти відображає його сильні сторони та як можна ефективно використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Наведемо характеристики та порівняємо теорії галузевої конкуренції, ресурсної теорії та теорії ресурсних переваг.

Теорія галузевої конкуренції. Ця теорія стверджує, що конкурентна перевага підприємства залежить від його позиції в галузі. Вона акцентує увагу на аналізі структури галузі та змінах в ній.

Ресурсна теорія. Згідно з цією теорією, ключовими для досягнення конкурентних переваг є унікальні ресурси, які надають підприємству можливість відрізнятися від конкурентів і створювати вартість для клієнтів.

Теорія ресурсних переваг. Ця теорія розширює ресурсну теорію, стверджуючи, що успішність підприємства визначається не просто наявністю унікальних ресурсів, але й їх ефективним використанням та здатністю підприємства адаптуватися до змін у середовищі.

Характеристика та порівняння цих теорій дає можливість краще зрозуміти їх підходи до досягнення конкурентної переваги підприємства.

Теорія галузевої конкуренції робить акцент на галузевій структурі та динаміку. Вона зосереджена на змінах у галузі, таких як нові учасники, технологічні зміни тощо. Підкресліть важливість стратегічного аналізу та реакції на зміни в галузі, щоб підкреслити активну роль підприємства в цьому процесі. Ресурсна теорія визнає унікальні ресурси ключовим джерелом конкурентної переваги. Вона акцентує увагу на здатності підприємства використовувати свої ресурси ефективно та ефективно керувати ними. Ця теорія підкреслює важливість ресурсів для створення вартості для клієнтів та відрізнення від конкурентів. Теорія ресурсних переваг, по суті полягає в «поєднанні», є розширенням ресурсної теорії шляхом додавання акценту на ефективне використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін. Вона підкреслює, що сама наявність унікальних ресурсів є недостатньою для досягнення успіху, і важливою є їхня ефективна експлуатація та здатність реагувати на зовнішнє середовище.

Висновок з порівняння цих теорій полягає в тому, що хоча всі три теорії визнають важливість ресурсів для досягнення конкурентної переваги та підкреслюють необхідність аналізу галузі та здатності підприємства адаптуватися до

змін, теорія ресурсних переваг розширює підхід, покладаючи акцент на ефективне використання ресурсів та здатність до адаптації.

Економічна характеристика стратегічних ресурсів підприємства. Стратегічні ресурси є важливим елементом у контексті стратегічного управління підприємством, оскільки вони визначають його конкурентну позицію та можливості для розвитку. Порівняння стратегічних та традиційних ресурсів дозволяє краще зрозуміти їхню роль у формуванні конкурентної переваги підприємства.

Традиційні ресурси, як правило, використовуються багатьма учасниками галузі і не забезпечують значної конкурентної переваги. Напроти, стратегічні ресурси є унікальними та важкозамінними, дозволяючи підприємству виділятися серед конкурентів та створювати умови для конкурентних переваг.

Всю агрегацію ресурсів, що може використовувати підприємство у своїй діяльності, можна розділити на дві значні категорії – відчутні та невідчутні (рисунок 6.1) [9].

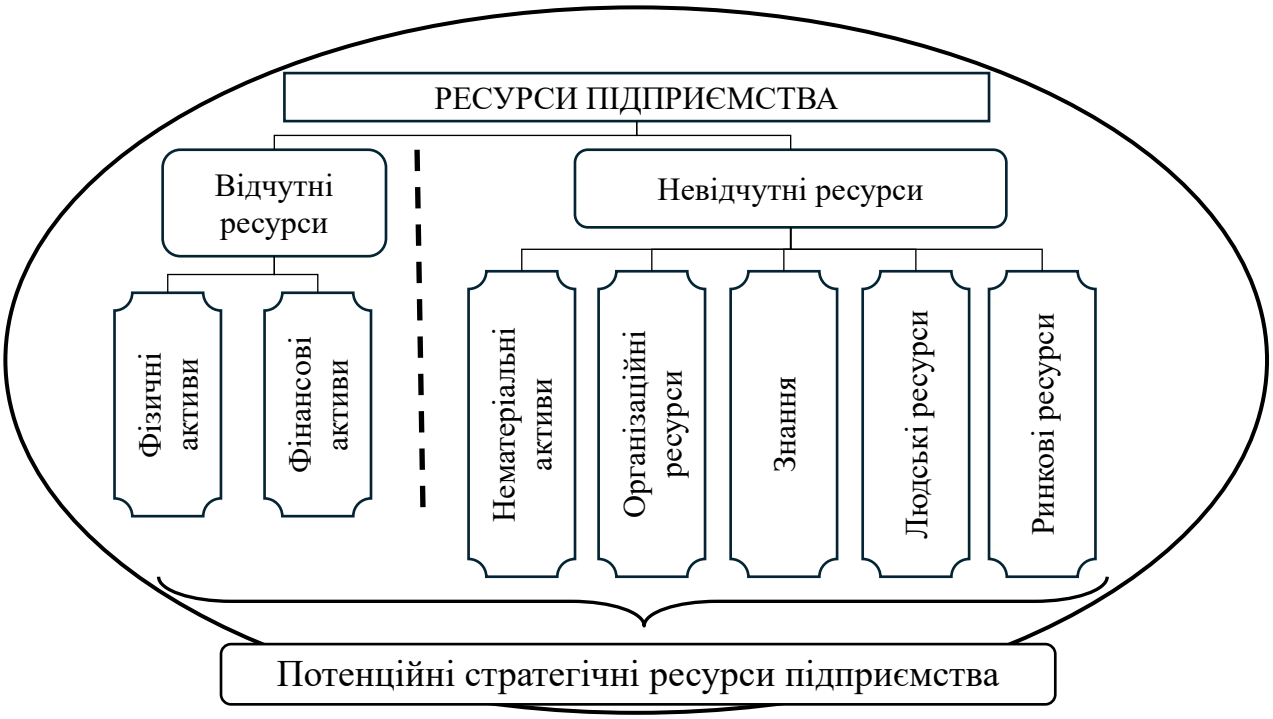

Рисунок – 6.1 Потенційні стратегічні ресурси підприємства [9]

Відчутні ресурси підприємства, представлені у фізичному та фінансовому вигляді, відображаються в бухгалтерському балансі і формують основну частину матеріальних та фінансових можливостей суб'єкта господарювання. Невідчутні ресурси, які використовуються для створення цінності продукту чи послуги, хоч і не мають фізичної основи, здатні генерувати дохід та прибуток. Деякі з них, такі як торгова марка, ноу-хау, інтелектуальна власність, відображаються в балансі підприємства у розділі «Нематеріальні активи». Проте інша частина нематеріальних ресурсів, яка не підпадає під бухгалтерське визначення активів (організаційні, людські, ринкові ресурси, знання), не знаходить відображення в балансі. Водночас ці ресурси можуть суттєво впливати на ринкову вартість підприємства [9].

Властивості стратегічних ресурсів підприємства включають унікальність, важкозамінність, цінність та рідкість. Ці характеристики визначають ефективність та ефективність використання ресурсів для досягнення конкурентної переваги.

Інновація цінності – це процес створення нових або додаткових цінностей для клієнтів через впровадження інноваційних продуктів, послуг або процесів. Практична реалізація цих інновацій залежить від використання стратегічних ресурсів для розробки та маркетингу нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам ринку та сприяють збільшенню прибутку підприємства.

Порівняння розглянутих характеристик дозволяє зробити висновок, що стратегічні ресурси є ключовим фактором у формуванні конкурентної переваги підприємства, оскільки вони визначають його здатність до відрізнення від конкурентів та створення цінності для клієнтів.

Взаємозв'язок стратегічних ресурсів та їх економічних похідних. Розвиток ресурсної теорії фірми в останні роки супроводжувався не лише експансією термінологічного апарату, але й уточненням та розширенням понять, що входять у її склад. У ресурсній теорії існує взаємозв'язок між такими концептами, як «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».

Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії наведено на рисунку 6.2 [9].

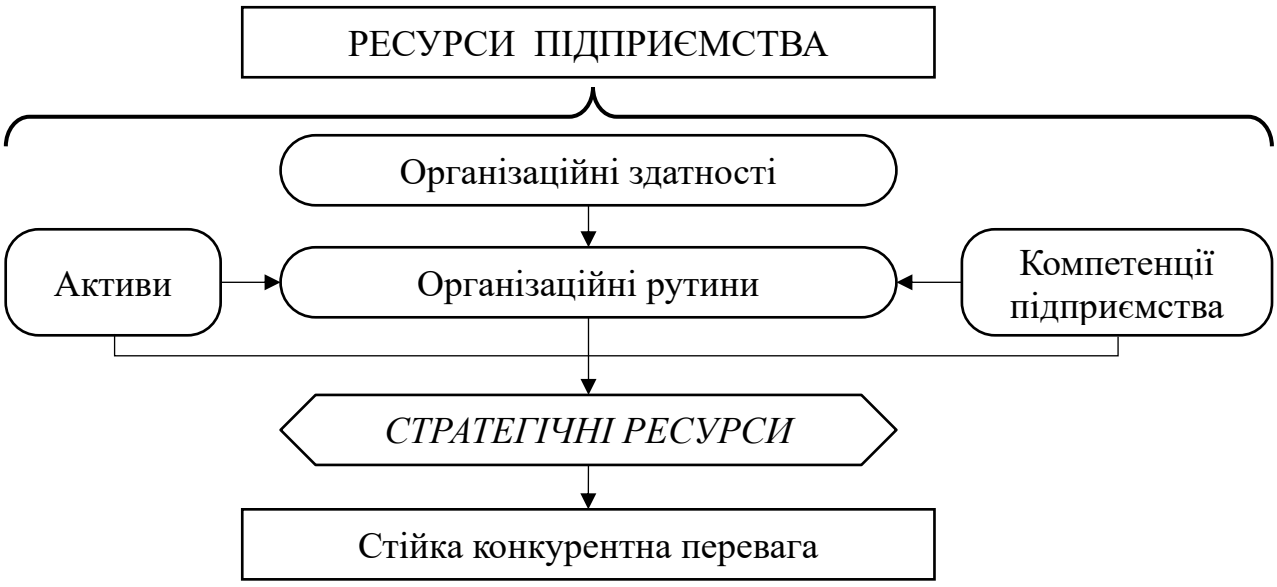

Рисунок 6.2 – Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії [9]

Коли ресурси використовуються підприємством, вони трансформуються у фактори виробництва, що відомі як активи. Активи описують сукупність різноманітних ресурсів, задіяних у господарському процесі, що перебувають під контролем, управлінням або розпорядженням підприємства, та можуть приносити економічну вигоду у майбутньому. Активи можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, і вони формуються через інвестування або придбання. Наприклад, до активів відносяться обладнання, запаси, патенти, торгові марки, інформаційні системи тощо.

Компетенції відображають накопичення корпоративних знань і досвіду, тоді як організаційні рутини представляють собою усталені бізнес-процеси, традиції, дії та

аспекти управління в підприємстві, які впливають на його функціонування. Ці рутини є своєрідною «пам'яттю» компанії та відображаються у стилях управління, взаємодіях у колективі та традиціях.

Здатності формуються всередині підприємства і є джерелом конкурентної переваги. Вони охоплюють системи дистрибуції, командну співпрацю та інші аспекти бізнес-процесів.

Ті ресурси, які відіграють визначальну роль у формуванні ринкової вартості підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності, зазвичай називаються стратегічними ресурсами.

Для визначенні та оцінці ключових ресурсів, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей доцільно використовувати *VRIO-аналіз,* який має на меті оцінити різні аспекти цих ресурсів. VRIO-аналіз враховує такі характеристики стратегічних ресурсів:

1. *Цінність* (Value) – визначення впливу стратегічних ресурсів на ефективність діяльності фірми. Аналізують, чи сприяє даний ресурс покращенню ефективності.

2. *Унікальність*, *Рідкісність* (Rareness) – встановлення рівня розповсюдженості стратегічних ресурсів серед конкурентів. Визначають, чи є цей ресурс унікальним серед конкурентів.

3. *Неповторність* (Inimitability) – оцінка наявності обмежень та бар'єрів для конкурентів щодо доступу до цього ресурсу. Аналізують, чи можуть конкуренти легко відтворити або отримати цей ресурс.

4. *Організованість* (Organization) – визначення рівня використання підприємством своїх стратегічних ресурсів для створення додаткової вартості. Фахівці аналізують, наскільки підприємство ефективно використовує цей ресурс для досягнення стратегічних цілей.

Щоб оцінити ці параметри, можна створити таблицю VRIO-аналізу, яка дозволяє класифікувати ресурси за їх стратегічним значенням, розподіляючи їх на категорії з різним рівнем стратегічної важливості: високим, середнім або низьким (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 – VRIO-аналіз ресурсів підприємства

Назва ресурсу	1. Value (Цінність)	2. Rareness (Рідкісність)	3. Inimitability (Неповторність)	4. Organization (Організованість)	Характеристика статусу ресурсу
	+	–	–	–	Конкурентна паритетність.
	+	+	–	–	Тимчасова конкурентна перевага.
	+	+	+	–	Неповна реалізація потенціалу
	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага

Таблиця 6.1 допомагає підприємству оцінити свої ресурси та зрозуміти, які з них потребують вдосконалення для досягнення або збереження конкурентної переваги.

+ – – – : Ресурс має цінність, але не є рідкісним, неповторним або належно організованим. Статус ресурсу – конкурентна паритетність. Ресурс важливий для операційної діяльності, але не забезпечує переваги на ринку. Стратегічний статус – низький.

+ + – – : Ресурс має цінність і рідкісний, але його легко імітувати, і він не належно організований. Статус ресурсу – конкурентна паритетність. Ресурс забезпечує певну конкурентну перевагу, але інші підприємства можуть легко його відтворити або використати подібний. Стратегічний статус – середній.

+ + + – : Ресурс цінний, рідкісний і важко імітований, але не належно організований. Статус ресурсу – неповна реалізація потенціалу. Ресурс має великий потенціал для створення конкурентної переваги, але через відсутність належної організації він не приносить максимального результату. Стратегічний статус – високий.

+ + + + : Ресурс цінний, рідкісний, неповторний і добре організований. Статус ресурсу – стійка конкурентна перевага. Такий ресурс дозволяє підприємству довгостроково зберігати свою перевагу на ринку. Стратегічний статус – надзвичайно високий.

Цей підхід дозволяє чітко визначити стратегічну важливість ресурсів підприємства, що є необхідним для розробки ефективних стратегій управління ними.

У рамках VRIO-аналізу всі показники зазвичай вважаються "стимуляторами", оскільки вони описують позитивні якості ресурсу, які сприяють конкурентоспроможності підприємства. Кожен з чотирьох критеріїв VRIO (Value — цінність, Rareness — рідкісність, Inimitability — неповторність, Organization — організованість) покликаний оцінити, наскільки добре ресурс допомагає досягти стійкої конкурентної переваги.

На основі результатів аналізу для визначенні та оцінці ключових ресурсів, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей можна побудувати картограму стратегічних ресурсів, яка візуалізує, які ресурси мають цінність, рідкісність, неповторність та належну організацію. Це допоможе оцінити ресурси з точки зору їх стратегічного значення.

Картограма стратегічних ресурсів надає візуальне відображення стратегічних ресурсів підприємства та їхнього стратегічного значення. Вона може використовуватись для зрозуміння розподілу ресурсів підприємства та ідентифікації потенційних областей для подальшого розвитку [9].

Побудова картограми стратегічних ресурсів є фундаментальним етапом у процесі стратегічного управління, оскільки вона спрямована на ідентифікацію та оцінку ключових ресурсів, які підприємство може використовувати для досягнення стратегічних цілей. Серед таких ресурсів можуть бути фінансові активи, технологічні розробки, бренд, людський капітал та інші.

Хоча зазвичай VRIO-аналіз і побудова картограми стратегічних ресурсів виконуються послідовно, їх можна проводити і незалежно один від одного. Наприклад, після побудови картограми стратегічних ресурсів можуть виникнути нові

ідеї щодо оцінки цінності або унікальності певних ресурсів, що потребує додаткового проведення VRIO-аналізу.

Аналіз економічних аспектів активів, компетенцій, організаційних здатностей та організаційних рутин включає в себе оцінку вартості цих ресурсів у контексті їх внеску у формування конкурентної переваги підприємства. Ця оцінка базується на їхній здатності забезпечити унікальність, цінність та опір імітації.

Ще одним інструментом аналізу стратегічних ресурсів є створення *«дерева» стратегічних ресурсів* (рисунок 6.3) [9].

Оцінка комплексної якості стратегічних ресурсів підприємства, що включає всі ресурси, відображена на нульовому рівні (P_0), а його складові – якість матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів – на більш високому рівні ієрархії. Поділ ресурсів на різні рівні може залежати від обраного принципу класифікації.

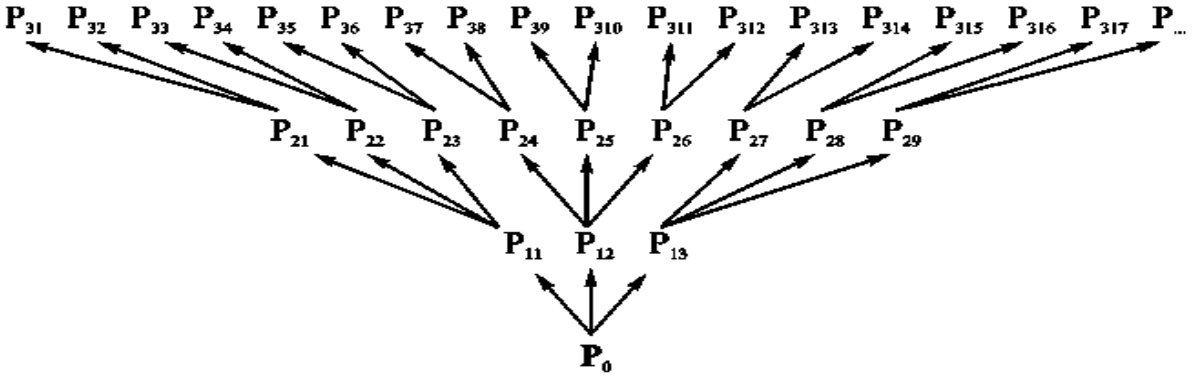

Рисунок 6.3 – Дерево стратегічних ресурсів [9]

Наприклад, якщо на першому рівні ієрархії оцінюється якість технічних ресурсів, то на другому рівні будуть вказані параметри, такі як виробничі потужності, якість використовуваних матеріалів і комплектуючих, а також показник модернізації обладнання. На третьому рівні ієрархії буде подано більш детальну характеристику кожного з цих параметрів, відповідно до встановлених правил або закономірностей.

Оскільки не всі складові «дерева ресурсів» можна виміряти за допомогою метрологічних методів, їх оцінка здійснюється експертно.

Для проведення експертної оцінки кожного окремого параметра «дерева якості» можна застосовувати шкалу якісних характеристик за методом Харрінгтона.

Класифікація компетенцій та побудова «дерева» компетенцій спрямована на ідентифікацію ключових навичок та експертизи, що володіє підприємство. Це може бути поділено на базові, ключові та стратегічні компетенції, кожна з яких має власну важливість у досягненні стратегічних цілей.

Види організаційних здатностей включають в себе динамічні та статичні здатності. Статичні здатності описують стійкість та ефективність існуючих процесів, тоді як динамічні здатності відображають здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі та використовувати нові можливості.

Ці аспекти дозволяють підприємству краще розуміти свої стратегічні ресурси та їхню економічну вартість, а також спрямовувати управлінські зусилля на максимізацію їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей.

Ідентифікація та аналіз стратегічних ресурсів підприємства є ключовим етапом у стратегічному управлінні. Цей процес передбачає визначення та оцінку ресурсів, які є важливими для досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг підприємства.

Під стратегічними ресурсами розуміються ті активи та можливості, які дозволяють підприємству успішно конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей. Ці ресурси можуть бути матеріальними, фінансовими, людськими, технологічними або іншими.

Процес ідентифікації стратегічних ресурсів включає аналіз внутрішнього середовища підприємства, оцінку його поточних ресурсів та визначення тих, які є ключовими для реалізації стратегії. Цей аналіз може включати в себе оцінку фінансових показників, технологічних можливостей, кваліфікаційного складу персоналу, репутації бренду та інших факторів.

Після ідентифікації стратегічних ресурсів важливо провести їхній аналіз, щоб з'ясувати їхню поточну ефективність та можливості для підвищення. Це може включати в себе порівняльний аналіз з конкурентами, оцінку здатності ресурсів до адаптації до змін в зовнішньому середовищі, а також виявлення потенційних стратегічних переваг та слабкостей.

Важливою частиною процесу аналізу є також визначення стратегічних ресурсів, які можуть бути ризиковими або обмеженими. Це допоможе підприємству прийняти рішення щодо необхідних інвестицій та розвитку, а також розробити план дій для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в майбутньому.

Знання як стратегічний ресурс підприємства. Економічна природа знання в організації полягає в тому що знання організації – це накопичені в процесі діяльності знання, інформація та досвід, що є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг [20]. З ресурсного підходу знання організації розглядається як один із важливих факторів, що впливають на її успішність та ефективність. Інформація, дані, знання та мудрість утворюють ієрархічну структуру, в якій кожен рівень залежить від попереднього. Дані – це сировий матеріал, інформація – це оброблений набір даних, знання – це інтерпретація інформації, а мудрість – це вміння використовувати ці знання в контексті вирішення складних проблем та прийняття рішень.

Знання можуть бути явними та неявними. Явне знання – це те, що може бути виражено у вигляді словесних висловлювань, документів, книг, тощо. Неявне знання – це те, що знаходиться у головах працівників, є досвідом, інтуїцією, та іншими формами, які важко виразити словами.

Організаційне знання є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг, оскільки воно дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін у середовищі, інноваційно розвиватися та ефективно використовувати свої ресурси. Компанії, які ефективно керують своїм організаційним знанням, можуть швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та стратегії, що робить їх більш конкурентоспроможними.

Оцінка ресурсу «знання» може бути здійснена з різних підходів, включаючи кваліфіковані експертні оцінки, аналіз фінансових показників, метрик інноваційного потенціалу та інші методи, а саме:

– для оцінки та фільтрації ідей на ранніх етапах їх розробки використовується модель скринінгу ідей «Лійка» Уілрайта-Кларка, яка допомагає підприємству визначити та відібрати найперспективніші концепції, які можуть бути подальше розвинуті та впроваджені.

– для оцінки важливості та перспективності знань на підприємстві використовуються методики експертних оцінок з ранжируванням або визначенням вагомості оцінюваних параметрів. Експерти зазначають рівень впливу кожного з параметрів та їх вагомість у загальному контексті.

– оцінка ідей на основі концепції спільного створення (Co-creation). Ця концепція включає в себе залучення різних зацікавлених сторін до процесу генерації та оцінки ідей. Це дозволяє врахувати різноманітні точки зору та забезпечити широку підтримку для ідей, що проходять оцінку.

– методи опосередкованої оцінки ресурсу «знання». Ці методи базуються на аналізі показників, які вказують на наявність та ефективне використання знань в організації. Наприклад, врахування рівня задоволеності співробітників, продуктивності, якість роботи, стабільність команд тощо.

– методи прямої оцінки знання як нематеріального активу. Включають в себе визначення цінності знань на підприємстві на основі їхнього впливу на доходи, стратегічні цілі та інші ключові показники продуктивності.

– методи безпосередньої вартісної оцінки ресурсу «знання». Вони передбачають визначення вартості знань на підприємстві на основі ринкових аналогій, прогнозування майбутньої прибутковості або вартості заміщення, якщо б це знання втратилося.

Перераховані вище методи дозволяють з’ясувати, які аспекти знань є критичними для досягнення стратегічних цілей підприємства і як ці аспекти можуть бути виміряні.

Сутнісні характеристики «*знаннєвої організації*» та «адаптивної професійної підприємницької організації» полягає в тому, що «Знаннєва організація» – це та організація, яка базує свою діяльність на ефективному створенні, розподілі та застосуванні знань. Вона активно використовує внутрішні та зовнішні джерела знань для досягнення стратегічних цілей. «Адаптивна професійно-підприємницька організація» – це організація, що володіє здатністю швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, а також наділяє своїх працівників компетентністю та підприємницьким мисленням для прийняття рішень.

Організації, що входять до «знаннєвого формату», можна поділити на такі *категорії*:

– дослідницькі та розробницькі центри – спеціалізуються на створенні нових знань та технологій;

– технологічні компанії – які активно використовують передові технології для покращення своїх продуктів та послуг;

– консалтингові фірми – що надають консультації з питань стратегічного управління та інновацій;

– вищі навчальні заклади та дослідницькі інститути – які займаються постійними дослідженнями та навчанням у сфері нових знань та технологій.

Знаннєві організації створюють цінність, використовуючи такі *механізми*:

– інновації та творчість – розвиток нових ідей та продуктів на основі наявних знань;

– ефективне використання знань – максимальне використання внутрішніх та зовнішніх знань для покращення продуктивності та конкурентоспроможності;

– створення лояльності та інтелектуального капіталу, а саме посилення внутрішньої культури, яка сприяє обміну знань та навчанню, що призводить до створення інтелектуального капіталу організації.

Важливою складовою технології управління стратегічними ресурсами є *менеджмент знань.* Він включає в себе збір, збереження, розподіл та використання знань усередині організації. Ось деякі аспекти менеджменту знань:

– збір знань: Це включає в себе створення баз даних, документування процесів та знань працівників.

– розподіл знань. Забезпечення доступу до знань та інформації тим, хто їх потребує, шляхом внутрішніх мереж, баз даних тощо.

– використання знань. Сприяння використанню знань для прийняття рішень, вирішення проблем та покращення процесів у підприємстві.

– збереження знань. Захист і збереження важливих знань та експертизи, щоб вони не втрачалися при зміні персоналу або в умовах динамічного бізнес-середовища.

– створення знань. Підтримка процесу створення нових знань шляхом співпраці, обміну досвідом і побудови колективного інтелекту в організації.

Управління знаннями – це процес збору, організації, збереження та розподілу знань всередині організації з метою поліпшення продуктивності та прийняття кращих управлінських рішень. Це також включає в себе створення культури, що сприяє обміну знаннями та інноваціями всередині організації.

До найпоширеніших *дефініцій менеджменту знань* можна віднести 1) менеджмент знань як процес визначення, збору, аналізу та використання знань для досягнення мети організації та 2) менеджмент знань як систему методів, процедур та інструментів, спрямованих на ефективне управління знаннями всередині організації з метою забезпечення конкурентної переваги.

При чому, слід вибіліти два аспекту управління знаннями: інформаційно-технічний та управлінський. Інформаційно-технічний аспект охоплює розробку та впровадження інформаційних технологій для збору, зберігання та поширення знань всередині організації. Управлінський аспект передбачає створення стратегій, процедур та культурних умов, які сприяють ефективному управлінню знаннями та їх використанню для досягнення цілей організації.

Система управління знаннями в організації включає в себе процеси збору, організації, зберігання та розподілу знань всередині організації. Її роль у набутті підприємством конкурентних переваг полягає в створенні культури, що сприяє інноваціям та обміну знаннями, що, в свою чергу, допомагає підприємству стати більш конкурентоспроможним.

Серед *методів управління знаннями* можна виділити: – створення баз даних та інформаційних систем для зберігання та обміну знаннями; – створення спеціальних команд або робочих груп для обміну знаннями та експертної експертизи; – впровадження процедур та методів для заохочення спільного навчання та обміну знаннями серед працівників; – використання технологій штучного інтелекту та

аналітики даних для виявлення та аналізу знань, та – організацію навчальних програм та тренінгів для працівників з метою підвищення рівня знань та навичок.

У сучасному управлінні стратегічними ресурсами підприємства використовуються різноманітні методи аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, VRIO-аналіз, портфельний аналіз та інші методи.

SWOT-аналіз дозволяє визначити внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози) фактори, що впливають на стратегічні ресурси підприємства.

PESTLE-аналіз оцінює політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні фактори, які можуть вплинути на стратегічні ресурси.

VRIO-аналіз, як було розглянуто вище, оцінює цінність, рідкість, неімітованість та організаційну можливість стратегічних ресурсів.

Управління стратегічними ресурсами включає в себе виявлення, розробку та оптимізацію ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей [21]. Особливості цього процесу включають:

– аналіз ідентифікації ресурсів, тобто оцінку і визначення, які ресурси є стратегічними для підприємства, та визначення, як ці ресурси можуть бути оптимально використані для досягнення цілей;

– створення стратегій – розробка стратегій управління стратегічними ресурсами, що відповідають метам та потребам підприємства.

– моніторинг і контроль – постійне відстеження ресурсів та їх використання для того, щоб впевнитися, що вони сприяють досягненню стратегічних цілей.

Ресурсна концепція створення конкурентних переваг у моделі «ресурси – поведінка – результат» залежить від того, як ефективно організація застосовує наявні ресурси (які включають матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні ресурси тощо), щоб змінити свою поведінку і досягти бажаного результату. Це відбувається через ефективне управління, оптимізацію ресурсів та вироблення стратегій, які забезпечують конкурентні переваги.

Основні стратегії управління різними групами ресурсів залежно від їхнього стратегічного статусу включають такі підходи:

– ефективна концентрація ресурсів, що передбачає фокусування на ключових сферах або напрямках діяльності, де ресурси можуть забезпечити максимальний результат;

– підтримання оптимального рівня накопичення стратегічно важливих ресурсів, що є критично важливим для забезпечення довгострокових конкурентних переваг, оскільки деякі з цих ресурсів можуть втрачати свою ефективність або виснажуватися з часом;

– комбінування ресурсів різних стратегічних категорій, що дозволяє створити більш збалансований і всеохоплюючий підхід до досягнення стратегічних цілей підприємства;

– захист і збереження ресурсів із високим стратегічним статусом, оскільки втрата таких ресурсів може серйозно вплинути на конкурентні позиції підприємства;

– скорочення часу, необхідного для відновлення ресурсів із низьким стратегічним статусом, з метою підвищення їхньої ефективності та забезпечення

більшої гнучкості в управлінні. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації процесів або вивільнення ресурсів, які не приносять значного внеску в доходи підприємства.

Перелічені вище напрямки дозволяють підприємствам максимально використовувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг у своїй діяльності.

6.5. Управління витратами

Управління витратами суб'єктів господарювання було і залишається актуальною проблемою. Конкурентна боротьба між підприємцями саме і полягає в тому, щоб підвищити ефективність використання ресурсів. У цьому протистоянні гравці ринку використовують як технічні новації, так і удосконалюють організаційні процеси, зокрема, нові методики управлінського обліку, що дозволяють приймати більш виважені і ефективні рішення.

Витрати – це грошове вираження ресурсів, які використані підприємством для здійснення трансформаційного процесу.

На рисунку 6.4 зображено трансформації ресурсів підприємства, які мають часові, просторові та особистісні характеристики, у ресурсний потенціал, витрати періоду та собівартість.

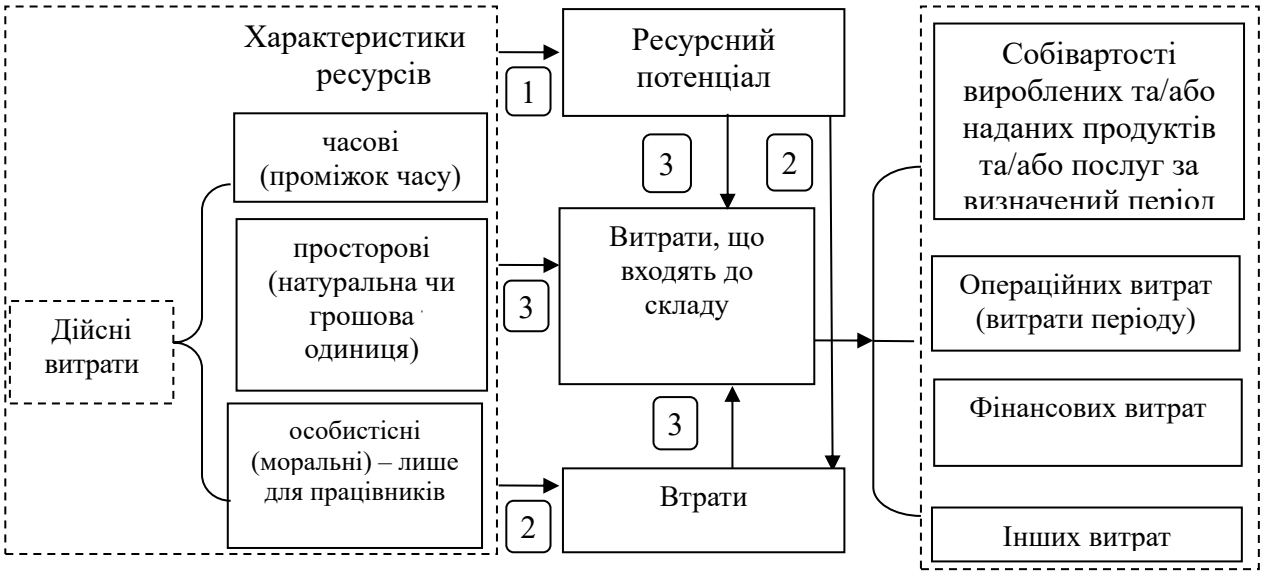

Рисунок 6.4 – Перетворення ресурсів суб'єкта господарювання у ресурсний потенціал (1), втрати (2) та витрати (3) [24]

Зауважимо, що через специфічність деяких ресурсів процес їх перетворення у витрати та подальша їх трансформація всередині підприємства не завжди може бути достеменно відома. На рисунку 6.5 представлені визначення понять «витрати», «ресурси», «втрати».

Кожне підприємство формує свою систему управління витратами, спираючись на аналіз фінансово-економічного стану, оцінку рівня розвитку ринкових відносин в країні, досвід інших суб'єктів господарювання, необхідність вирішення конкретних економічних і соціальних завдань, особливості виду діяльності, тощо. В більшості

випадків цей процес є достатньо інертним, оскільки менеджмент зосереджується на вирішенні поточних завдань і використанні методу аналогій при виборі набору інструментів, які б дозволили ефективно використовувати наявні ресурси.

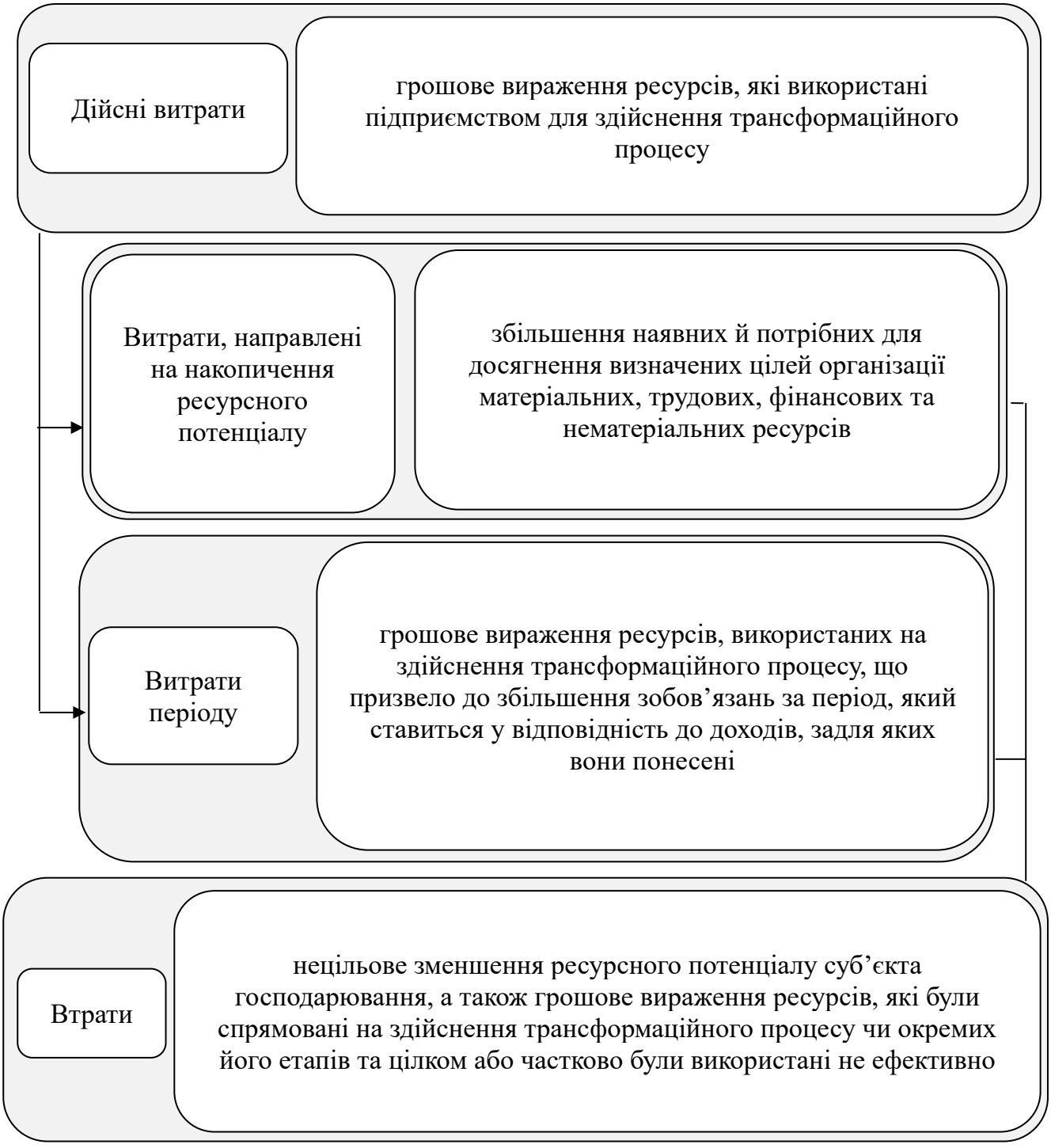

Рисунок 6.5 – Визначення понять «витрати», «ресурсний потенціал», «втрати»

Формування комплексної системи управління витратами має включати встановлення цілей, визначення функцій і принципів, використання методів та інструментів як складових її елементів з врахуванням впливу на діяльність суб'єкта господарювання факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Реалізацію ж цього завдання покладено на свідомо організовану систему бухгалтерського та

управлінського обліку. В таблиці 6.2 представлено існуючі концепції й відповідні їм методи управління витратами, що враховує їх тлумачення та класифікацію, яка виникла на цій основі.

Таблиця 6.2 – Концепції і методи управління витратами

Концепції управління витратами	Класифікація витрат	Методи управління витратами
Витрато-утворюючих чинників.	Матеріальні Трудові Фінансові Нематеріальні	Діректкостинг (direct costing) Факторний аналіз
Нормування витрат	Нормативні Фактичні	Стандартостинг (standard costing) Нормалостинг (normal costing)
Доданої вартості	Уречевлені Маржинальні	Інкрементальний аналіз (Incremental analysis), Absorption costing
Беззбитковості виробництва	Змінні Постійні	«Витрати-випуск-прибуток» (Cost-volume-profit analysis), Variable-costing
Альтернативних витрат	Безповоротні або нерелевантні Релевантні	Методи прийняття управлінських рішень
Ланцюга створення цінностей	Витрати на постачання ресурсів Виробничі витрати і витрати на просування продукції Витрати експлуатації продукту	ABC-аналіз (ABC- analysis) Total quality management (TQM)
Трансакційних витрат	Трансакційні Трансформаційні	Організаційні методи
Стратегічного позиціювання	Стратегічні витрати Оперативні витрати	Таргет-костинг (Target- costing), Кайзен-костинг (Kaisen-костинг), Бенчмаркетинг витрат (Cost benchmarking), Just-in-time, LCC-аналіз (Life Cycle costing)
Сталого розвитку	Екологічні витрати Соціальні витрати Економічні витрати	Інтегральні методи із широким застосуванням експертних оцінок

Найбільш знаковими з історичної точки зору є *концепції*:

– витратоутворюючих чинників;
– ланцюга створення цінностей;
– сталого розвитку підприємства.

З появою першої концепції відбулася диференціація витрат за елементами, що представлена в таблиці 6.3. Це дозволило значно покращити можливості щодо прийняття ефективних рішень, що стало можливим завдяки розвиткові облікових та аналітичних процедур, зокрема, факторного аналізу.

Поява концепції сталого розвитку стала новим етапом в збільшенні відповідальності управлінців в частині прийняття рішень стосовно використання ресурсів. Наразі, при виборі оптимальної методології управління витратами стає майже неможливим нехтування соціальними та екологічними наслідками її практичної реалізації без втрати репутації, перспектив подальшого успішного функціонування. Разом з цим сфера впливу відповідальних за прийняття рішень осіб розширилася до меж дії факторів опосередкованого впливу.

Таблиця 6.3 – Диференціація витрат за елементами

Елемент витрат	Складові витрат
Прямі матеріальні витрати	Вартість матеріалів, що формують основу продукції, яка виготовляється вироблюваної
	Вартість придбаних напівфабрикатів і комплектуючих виробів
	Вартість інших матеріалів, які можна безпосередньо віднести на конкретний об’єкт витрат
Прямі витрати на оплату праці	Заробітна плата, інші грошові виплати працівникам, що зайняті виробництвом продукції, виконанням робіт (наданням послуг), які можна безпосередньо віднести на конкретний об’єкт витрат
Інші прямі витрати	Інші виробничі витрати, які можна безпосередньо віднести на конкретний об’єкт витрат, а саме: амортизація виробничого обладнання; єдиний внесок на загальнообов’язкове державне соціальне страхування; плата за оренду земельних ділянок; втрати від браку, тощо
Змінні загально-виробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати	Склад загальновиробничих витрат наведено в п. 15 НП(С)БО 16

Розробка методології управління витратами представляє собою підбір комплексу методів з *вимірювання, накопичення і віднесення витрат на одиницю продукції (робіт, послуг).*

Вимірювання – процедура визначення числового значення витрат як величини, що вимірюється для обґрунтування управлінських рішень.

Директ-костинг (Direct costing) або Actual costing – система вимірювання витрат, за якої величини всіх видів виробничих і накладних витрат відповідають фактичним.

Нормал-костинг (Normal costing) – система вимірювання витрат, за якої величина прямих витрат на виробництво продукту чи надання послуги відповідає фактичній, а величина накладних витрат розраховується за стандартною ставкою.

Стандарт-костинг (Standart-costing) – система вимірювання витрат із використанням норм і нормативів.

Накопичення – це практика збору та утримання інформації про витрати. На практиці застосовуються процесний *(Process costing)*, позамовний *(Job-order costing)* чи АВС-метод *(ABC costing)* накопичення інформації про витрати.

Калькулювання собівартості продукції (роботи, послуги) – сукупність способів і прийомів, які дозволяють обчислити грошове вираження собівартості одиниці продукції (роботи, послуги) у розрізі статей витрат.

Вибір методології управління витратами залежить від низки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Передусім відповідальні особи мають враховувати стратегію його розвитку. Остання є основою для розробки системи управлінського обліку, що використовується як підґрунтя для прийняття рішень в сфері ціноутворення.

Формування методології управління витратами суб'єктів господарювання повинно здійснюватися на основі циклу Шухарта – Демінга (Plan – Do – Check – Act). Охарактеризуємо етапи циклу в управління витратами:

1. Планування (Plan): встановлення цілей шодо управління витратами і розробка планових заходів, встановлення центрів відповідальності.

2. Виконання (Do) – виконання планових заходів, організація процесів обліку накопичення витрат.

3. Контроль (Check) – співставлення фактичної і планової собівартості, аналіз відхилень за їх наявності, встановлення факторів, що їх спричинила.

4. Вплив (Act) – корегування сформованої методології управління витратами залежно від аналізу відхилень за їх наявності, дії факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, зміни стратегії, застосування технічних та організаційних новацій.

На рисунку 6.6 надано алгоритм вибору методології управління витратами підприємства.

В основі вибору методології управління витратами є підбір методу стратегічного позиціювання витрат:

Таргет-костинг (Target-costing) – це стратегія, згідно з якою підприємство спочатку визначає прийнятну ціну продукту (роботи, послуги) і його граничну собівартість, а потім його проєктує.

Кайзен-костинг (Kaisen-costing) – це стратегія, що направлена на оптимізацію витрат за допомогою підвищення ефективності виробничих процесів.

Бенчмаркінг витрат (Cost benchmarking analysis) – стратегія, що направлена на досягнення індикаторів витрат підприємства на бажаному рівні порівняно з аналогічними індикаторами витрат конкурентів.

Точно в строк (Just-in-time) – стратегія, згідно з якою доставка матеріалів, товарів та послуг здійснюється саме у той час, коли вони стають потрібні для роботи чи процесу, що дозволяє зменшити складські витрати.

LCC-аналіз (Life Cycle costing) – стратегія, за якої витрати визначаються протягом життєвого циклу продукту у відповідності до процесів його виробництва й продажу з метою вибору найефективнішого способу використання ресурсів.

Одного разу обрана методологія управління витратами може впливати на стан внутрішнього середовища підприємства, на його відносини з клієнтами, постачальниками і конкурентами, і не завжди цей вплив буде позитивним, що може підштовхнути керівників до пошуку альтернативних, більш ефективних, способів і прийомів управління витратами.

Одним із чинників, який впливає на ефективність системи управління витратами, є формування дієвої методики визначення собівартості продукції (віднесення витрат на одиницю продукції, роботу, послугу), що б сприяло вдалому ціноутворенню та досягненню успіху підприємства у довгостроковій перспективі.

Види собівартості:

Планова собівартість – прогнозне значення величини витрат на виробництво одиниці продукції (здійснення роботи, надання послуги), розрахованої методом вимірювання витрат, який застосовується суб'єктом господарювання в плановому періоді.

Фактична (звітна) собівартість розраховуються за даними бухгалтерського обліку по закінченню звітного періоду, вона відображає розмір фактичних витрат, які понесло підприємство для виготовлення продукції (виконання роботи, надання послуги).

Виробничі підприємства, які знаходяться на загальній системі оподаткування, обов'язково складають звіти про понесені фактичні витрати, за якими розраховується фактична (звітна) собівартість. Планову калькуляцію складають підприємства на основі управлінського обліку з метою прийняття рішень в процесі ціноутворення.

В переважній більшості випадків фактична собівартість не співпадає з плановою. Це неможливо лише у разі, коли для вимірювання витрат використовується метод Директ-костинг. Але застосування цього методу вкрай обмежене. Якщо ж підприємство використовує для вимірювання витрат Нормал-костинг чи Стандарт-костинг, то виникає відхилення фактичної собівартості від планової. Тож завданням керівників є визначення причин цих відхилень методом факторного аналізу. Основними причинами таких відхилень можуть бути:

– фактична ціна ресурсу не відповідає запланованій;
– фактична кількість ресурсу не відповідає запланованій;
– неочікувані втрати, зокрема, через форс-мажорні обставити;
– фактична кількість виробленої продукції (здійснених робіт, наданих послуг) не відповідає запланованій;
– для планування використовувались недосконалі норми і нормативи, тощо.

В результаті аналізу факторів впливу на величину витрат приймаються відповідні рішення.

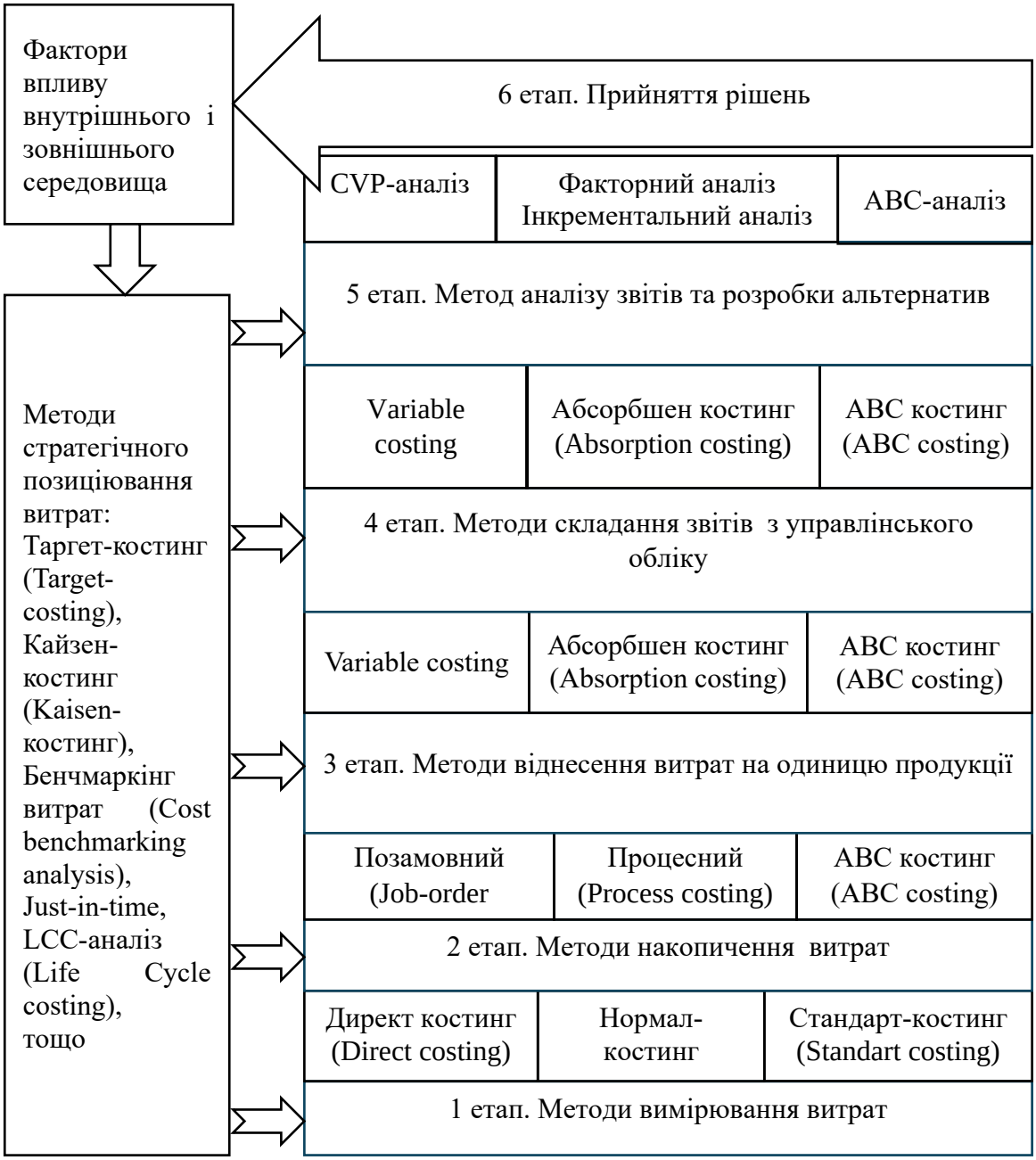

Рисунок 6.6 – Алгоритм вибору методології управління витратами підприємства [26]

Об’єктом витрат є одиниця продукції (робота, послуга) або частина трансформаційного процесу підприємства, які потребують визначення витрат, пов’язаних з їх виробництвом (здійсненням, наданням).

Калькуляційна одиниця – це кількісна міра визначеного об’єкта витрат (калькулювання).

Перелік основних об’єктів калькулювання та калькуляційних одиниць наведено в таблиці 6.4.

Підприємство самостійно встановлює склад і перелік статей калькулювання собівартості продукції (роботи, послуги) залежно від обраної стратегії розвитку підприємства. Разом з цим розрахунок калькуляції має базуватися на нормах НП(С)БО

16, де надано загальний перелік витрат, які підприємства повинні зараховувати до собівартості продукції (роботи, послуги).

Таблиця 6.4 – Перелік основних об’єктів калькулювання та калькуляційних одиниць [29]

Об’єкт калькулювання	Калькуляційна одиниця
Виробниче замовлення	група однорідних виробів
	типовий представник групи
	об’єкт робіт, послуг
	виріб
	вузол
	деталь
	умовна одиниця
Виріб	типовий представник групи однорідних виробів
	група однорідних виробів
	комплект
	вузол
	деталь
	типорозмір
	артикул
	марка
Продукт (напівфабрикат)	вагова одиниця в перерахунку: на стандарт продукту, на прийнятий умовний стандарт, на інші натуральні одиниці
	вагова одиниця в натурі: кг, тис. кг, т, тис. т
	натуральні одиниці: штука, тисяча штук, комплект, тисяча комплектів, метр, квадратний метр, кубічний метр, погонний метр, тисяча метрів, тисяча квадратних метрів, тисяча кубічних метрів, тисяча погонних метрів, літр, декалітр, рулон, пачка, умовна одиниця
Переділ (стадія, фаза)	стадія технологічного процесу
	фаза технологічного процесу
	напівфабрикат
	продукт

Основні методи віднесення витрат на калькуляційну одиницю:

Абсорбшен костинг (Absorption costing) – метод врахування витрат і система розрахунку собівартості готової продукції і товарно-матеріальних запасів з повним розподілом витрат, а саме: непрямі витрати відносяться на об’єкти витрат пропорційно показників прямих витрат, понесених в результаті їх виготовлення чи

здійснення (наприклад, прямі матеріальні чи прямі трудові витрати). Цей показник вибирає особа, що приймає рішення щодо ціноутворення.

Веріебл-костинг (Variable costing) – метод неповної собівартості, що базується на розділі виробничих витрат на постійні й змінні. Собівартість включає лише змінні витрати, а постійні витрати формують витрати періоду.

АВС-костинг (ABC costing) – це метод визначення собівартості продукції (роботи, послуги) на основі встановлення грошового вираження використаних ресурсів на забезпечення виконання різноманітних функцій чи здійснення різних етапів трансформаційного процесу. Розподіл непрямих витрат здійснюється економічно обґрунтовано, у відповідності до наявних етапів бізнес-процесів.

В залежності від вибраної системи калькулювання підбирається й метод розробки альтернатив щодо управління витратами в наступному періоді, а саме: факторний аналіз, CVP-аналіз чи ABC-аналіз.

Вибір методів і формування методології управління витратами залежить переважно від виду діяльності підприємства. У разі, якщо це невеликий за розміром суб'єкт господарювання, видом економічної діяльності якого є, наприклад, виготовлення меблів за індивідуальним замовленням чи надання перукарських послуг, то є можливість розрахунку прямих витрат на одиницю продукту (послуги), то таким підприємствам рекомендується використання Директ-костингу чи Нормал-костингу для вимірювання витрат, позамовного методу – для накопичення витрат, веріебл-костингу – для калькулювання і складання звітів, CVP-аналізу – для прийняття рішень щодо планових періодів. Для великого за розміром суб'єкта господарювання, що належить, наприклад, до добувної промисловості чи торгівлі, де можливості розрахунку прямих витрат на одиницю продукту (послуги) немає, а їх питома вага в ціні (націнці) продукту є нікчемно малою, рекомендується використання Стандарт-костингу для вимірювання витрат, процесного методу – для накопичення витрат, абзорбшен-костингу – для калькулювання і складання звітів та факторного аналізу – для прийняття рішень щодо планових періодів. Методологію Activity based costing (ABC) рекомендується обирати великим за розміром підприємствам переробної промисловості, оскільки її використання може забезпечити формування конкурентних переваг на існуючому ринку через адекватніше ринковим умовам ціноутворення, втім вимагає значних зусиль і витрат на імплементацію програмної підтримки ABC-аналізу.

Запитання для самоконтролю

1. Чому управління ресурсами є важливим для ефективного функціонування підприємства?
2. Які основні етапи управління ресурсами можна виділити?
3. Як визначається поняття «ресурс» в економічній теорії?
4. Яка роль ресурсів у стратегічному управлінні?
5. Які основні класифікації ресурсів існують?
6. Які джерела формування ресурсів підприємства можна виділити?
7. Які сучасні тенденції в управлінні ресурсами?
8. Що таке стратегічні ресурси підприємства та яке їх значення?

9. Які принципи стратегічного ресурсного забезпечення діяльності підприємства?

10. Як процесне управління ресурсами впливає на ефективність підприємства?

11. Які механізми ресурсних трансформацій використовуються в процесі діяльності підприємства?

12. Що таке стратегічні ресурси підприємства і як вони визначаються?

13. Яке значення має управління знаннями для підприємства?

14. Які основні аспекти управління знаннями?

15. Які методи збереження знань використовуються на підприємстві?

16. Як впливає відкрита атмосфера для обміну знаннями на результативність підприємства?

17. Які ролі відводяться інформаційним технологіям в управлінні знаннями?

18. Як розрізняються стратегічні ресурси від інших типів ресурсів?

19. Які фактори впливають на ефективність стратегічного ресурсного планування?

20. Чому управління ресурсами і знаннями стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі?

21. Які переваги може мати підприємство, яке ефективно управляє ресурсами?

22. Які методи інноваційного управління ресурсами можуть бути застосовані на підприємстві?

23. Як роль менеджменту знань впливає на стійкість підприємства в змінному середовищі?

24. Яким чином підприємство може ідентифікувати свої стратегічні ресурси?

25. Як змінюються підходи до управління ресурсами в умовах глобалізації та цифрової трансформації?

26. Як використання новітніх технологій впливає на управління ресурсами підприємства?

27. Які виклики можуть виникнути при впровадженні стратегічних ресурсів у діяльність підприємства, і як їх можна подолати?

28. Визначте сутність понять «витрат» та «втрати».

29. Охарактеризуйте види витрат.

30. Опишіть концепції управління витратами

31. Охарактеризуйте алгоритм формування методології управління витратами підприємства

32. Визначте сутність калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг)

🕮 Список джерел інформації

1. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів. 1-е видання. Київ, 1974. 865 с.
2. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
3. Вікіпедія (вільна енциклопедія). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81 (дата звернення 05.05.2024)

4. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства. Електронний ресурс : монографія /за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ, КНЕУ, 2014. 418 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf (дата звернення 05.05.2024)

5. Смирнов Є. В. Управління ресурсами підприємства (за матеріалами підприємств переробної промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 20 с.

6. Кучіна С. Е., Кітченко О. М., Чернобровкіна С. В. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 227 с.

7. Грузіна І. А, Кінас І. О., Перерва І. М. Теорія управління. Електронний ресурс : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27798/1/2021-%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86%20%D0%90%2C%20%D0%9A%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%81%20%D0%86%20%D0%9E%2C%20%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf (дата звернення 10.05.2024)

8. Швиданенко Г. О., Шевчук Н. В. Управління капіталом підприємства: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2006. 440 с.

9. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf (дата звернення 10.05.2024)

10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2006. 390 с.

11. Мельник О. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 23, Частина 2. С. 17-22.

12. Близнюк О.П., Горпинченко А.П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія : Економічні науки*. Харків. Том XV. №2, 2012. С. 52–58.

13. Стецюк П.А. Методологічний базис управління джерелами формування фінансових ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 2 (24), 2018. С. 13-23.

14. Фещенко В. М. Сучасні економічні теорії: концептуальні витоки та еволюція змістовного наповнення. *Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку* : зб. матеріалів Всеукр. круглого столу, 10 листоп. 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 9 – 16.

15. Мірошниченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник КНУ. Економіка*. 2023. Т. 1, № 1 (222). С. 88–94.

16. Швиданенко Г. О., Кирилюк О. В. Категоріально-понятійний аспект асиметрії розвитку підприємств у контексті технологічних змін. Вісник Хмельницького національного університету, 2018. Том 2, № 3. С. 73-76.

17. Мірошниченко О., Кривко К. Сучасні напрями розвитку ресурсної концепції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2015. №170. С. 28-34.

18. Любохинець Л. С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств. Дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2022. 476 с.

19. Кіндзерськии Ю. В. Деіндустріальний парадокс економічних трансформацій в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2, № 3. С. 74-95.

20. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264.

21. Мельник О. М. Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2019. 262 с.

22. Ахновська І., Болгов В. А Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.

23. Давидович І. Є. Управління витратами: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

24. Замула О. В., Замула О. О, Угрімова І. В. Формування системи управління сталим розвитком промислової корпорації. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2020. Том 30. № 1 С.90-97

25. Замула О. В. Замула О. О. Управління витратами підприємств на засадах концепції сталого розвитку. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2022. Т. 32. № 3. С.208-215.

26. Замула О. В. Замула О. О. Формування методології управління витратами підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: теорія та практика:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2022. С.16-18

27. Проданчук М. А. Таргет-костінг та кайзен-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 3 (69). С. 150−155.

28. Олійник І. Г. Частина 8. Витрати виробництва, калькуляція та фінансування. для викладачів. Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху» : навч. посіб. / за ред. І.І. Дідух, О.А. Галкіної, О.І. Савченко. Харків.: НТУ «ХПІ», 2016.

29. Собівартість продукції: головне в калькулюванні URL: https://ips.ligazakon.net/document/bz013276 (дата звернення 29.04.2024)

30. Drury C. Management and cost accounting, 8 Edition. 2012. 783 p.

31. Hansen D. R., Mowen M. M., Caldwell C.M., Cost Management: Accounting and Control, 5 Edition. Thomson South-Western. 2002.

32. Reid R. D., Sanders N. R. et al. Operations Management: An integrated approach, 4 Edition. John Wiley & Sons, Inc. 2010. 664 p.

33. Siegel, J. G., Shim, J. K. Budgeting basics and beyond. 2 Edition. John Wiley & Sons, Inc. 2005. 512 p.

РОЗДІЛ 7
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Основні питання

7.1. Суть, природа та класифікація управлінських рішень
7.2. Методи розробки та прийняття управлінських рішень
7.3. Невизначеність та ризик при прийнятті управлінських рішень

7.1. Суть, природа та класифікація управлінських рішень

Управління – це керований вплив на колективи громадян з організації та координації діяльності для досягнення цілей організації. Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки та реалізації управлінських впливів на людей, які активізують їхню роботу в організації. Основною формою такого впливу є управлінське рішення, яке розуміється у діловому та науковому побуті як одноразовий акт остаточного вибору одного з можливих варіантів дій.

Управлінське рішення є результатом діяльності менеджера, основні функції якого полягають в аналізі інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації, про її сильні та слабкі сторони та прийняття рішень для досягнення цілей організації.

Рішення керівництва, крім того, становлять ключовий аспект в усіх сферах управління: плануванні, структуруванні, координації, стимулюванні та контролі, бо для їх реалізації також потрібно прийняти рішення. Необхідність прийняття рішення викликана тим, що підприємство схильне до впливу з боку навколишнього середовища і змушене адаптуватися до неї за допомогою зворотних зв'язків. Тому управлінське рішення є результатом обробки менеджером зворотного зв'язку – інформації про стан об'єкта управління, представленої у вигляді відхилень параметрів об'єкта управління від норми або мети.

Мета – це бездоганне, уявне прогнозування результатів діяльності. Зміст мети залежить від реальних можливостей суб'єкта та прийнятних засобів для її досягнення. У процесах управління відхилення фактичного стану від мети звуться проблем.

Проблеми (від грецького) – це завдання, що виникають у процесах управління, які представляють собою протиріччя між метою та поточною ситуацією, вирішення яких визначає зміни ситуації в напрямку досягнення поставленої мети. Під ситуацією розуміється стан об'єкта управління в контексті досягнення поставленої мети.

Ситуація (лат.) – становище, поєднання умов та причин, створюють певну обстановку.

Вихідними моментами управлінського процесу є: цільова функція (мета) та відхилення (проблеми).

Початковими етапами управлінського процесу є визначення цільової функції (мети) та виявлення відхилень (проблем). Основним завданням управління є коригування цих відхилень шляхом прийняття управлінських рішень, які визначаються на основі аналізу зв'язків між поточним станом об'єкта управління (ситуацією) та бажаним (метою). Іншими словами, головним завданням управління є вирішення протиріччя, що виникає між фактичним та бажаним станом, яке описується

метою об'єкта управління. У сучасному середовищі з її стрімкими змінами та складністю прийняття рішень є одним із найголовніших і найважчих обов'язків менеджерів.

Управлінські рішення є найважливішим елементом процесу управління фірмою, своєрідним центром, довкола якого обертається життя організації. Рішення можна як продукт управлінського праці, яке прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту. У багатьох випадках від рішень, прийнятих керівниками, залежить реальні можливості досягнення цілей фірми, її ефективне функціонування.

Науковці визначають управлінське рішення як процес, синонімічний самим процесам керівництва. Коли в ході виконання своїх обов'язків менеджери приймають рішення, то завжди є очікування успіху. Менеджери завжди отримують винагороду в тій чи іншій формі за прийняття ефективних рішень, і їх неминуче критикують або навіть «карають» за помилки. Неминучим атрибутом ефективного менеджменту є досягнуті успіхи у сфері прийняття рішень. Вони є найефективнішим показником управлінських навичок та умінь. Вони також є найбільш істотним внеском, який кожен менеджер може зробити професійну організацію. Зважаючи на таке велике значення управлінського рішення, було б корисним розмежувати рішення, які приймаються в організаціях від численних інших рішень, які можуть прийматися будь-ким у неформальній обстановці.

У організаціях приймаються ділові рішення спрямовані досягнення цілей організації. Ділові рішення поділяються на експертні та управлінські.

Експертні рішення мають рекомендаційний характер і приймаються особами (експертами, аналітиками, консультантами), які не мають лінійних повноважень, пов'язаних із управлінням організацією.

Управлінські рішення приймаються лінійними керівниками та спрямовані на досягнення цілей управління організацією. Управлінські рішення щодо формування економічної політики організації визначають програму діяльності персоналу щодо виконання свого призначення (місії), реалізації своїх унікальних здібностей (компетенцій), задоволення потреб власників і працівників організації, а також споживачів.

З огляду на різноманіття цілей, визначальних всі основні елементи діяльності організації, їх створюють управлінські рішення би мало бути розглянуті з позицій їх сутності, функцій, етапів прийняття, застосовуваних методів рішення, які впливають чинників та інших характеристик. Однак через те, що поняття «рішення» відноситься до типу міждисциплінарних понять, необхідно позначити ті відмінності, які не специфічні для управлінських рішень.

З позицій загальної теорії прийняття рішень управлінські рішення – це вибір з безлічі найбільш кращого варіанта дій (альтернативи). Під рішенням розуміється: елемент безлічі можливих альтернатив; нормативний документ, що регламентує діяльність системи керування; усні чи письмові розпорядження необхідності виконання конкретної дії, операції, процесу; регламентована послідовність дій задля досягнення поставленої мети;

Так, Харрісон управлінське рішення визначає як «момент у постійному поточному процесі оцінки різних можливостей для досягнення певної мети. При цьому наявні очікування, що стосуються одного конкретного способу дій, змушують

менеджера, який приймає рішення, вибрати саме даний образ дій, який на його думку, надає йому найкращі можливості для досягнення мети». «Рішення – це основні операції, які у організаціях. Організації, які досягають успіху, здатні «перерішувати» своїх конкурентів у наступних трьох аспектах: вони приймають більш правильні рішення; вони приймають рішення швидше; вони успішніше реалізують прийняті рішення».

Отже, *ухвалення рішення* є найважливішим видом діяльності, виконуваної менеджерами у ділових організаціях, цей вид діяльності найкраще характеризує поведінка і компетенції менеджерів та відрізняє менеджмент з іншого соціальної діяльності, т.к. прийняття рішень є основною турботою та обов'язком менеджерів.

Друкер зазначає, що прийняття рішень є лише одним із багатьох обов'язків керівника. Рішення займає лише невелику частину часу менеджера, проте ухвалення важливих рішень є конкретним обов'язком саме керівника. Лише керівник найвищого рівня приймає важливі стратегічні рішення.

Висока значущість рішень у менеджменті визначається тією обставиною, що управлінські рішення впливають попри всі функції менеджменту у будь-якій формальної організації. Показники роботи менеджера також нерозривно пов'язані з ефективністю прийнятих ним рішень. Понад те, управлінське поведінка у своїй основі можна пояснити саме у контексті управлінського рішення, т.к. справжня сутність менеджменту проявляється в успіху прийнятих рішень після певного проміжку часу.

У сучасній економічній літературі поняття «рішення» не є однозначним і розглядається як процес/діяльність, як акт вибору, як результат вибору і як детермінанта діяльності. Ці поняття зовсім не тотожні один одному, хоча є пов'язаними.

Рішення як процес передбачає часовий інтервал, протягом якого воно розробляється, приймається та реалізується.

Рішення як акт вибору включає етап прийняття рішень із дотриманням особливих правил.

Рішення як результат вибору – це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей та мотивів поведінки особи, яка приймає рішення.

Рішення як детермінанта діяльності це образ, форма рішення, «духовний результат діяльності, як ідеальний продукт. Рішення-детермінанти не однорідні, представлені певними видами: цілями, нормами, оцінками». Тобто. рішення – детермінанта це визначення будь-якої основи, бажаного стану, критерію управлінської діяльності та вибір у даному контексті відсутня за визначенням. Рішення є загальним способом поведінки як для окремих особистостей, так і для соціальних груп. Проте, незважаючи на універсальність рішень, існують відмінності між рішеннями, які приймаються у приватному житті та у контексті управління організацією. Щодо процесу управління організацією, можна виділити наступні ключові аспекти.

По-перше, цілі. Суб'єкт управління приймає управлінські рішення, спираючись, в першу чергу, на цілі виживання та ефективної адаптації фірми до конкурентного середовища, а не лише на власні потреби.

По-друге, наслідки. Рішення керівників можуть значно вплинути на долі багатьох людей, працівників, а також на соціально-економічну та екологічну ситуацію цілих регіонів.

Розподіл праці. Формування економічної політики у процесі управління організацією є функціональним обов'язком менеджерів, інші виконавці реалізують вже ухвалені рішення. У цьому вся проявляється поділ праці організації. У приватному житті людини процес прийняття рішення та його виконання найчастіше втілюється в одній людині.

Професіоналізм. У приватному житті людина приймає рішення з «свого розуміння». Ефективність управлінських рішень щодо формування економічної політики насамперед залежить від професійних знань та навичок менеджерів, наділених спеціальними повноваженнями.

У науковій літературі часто поряд із терміном «управлінське рішення» застосовують словосполучення «підприємницьке рішення». Останнє є загальним для рішень, прийнятих управлінським персоналом будь-якого рівня фірми, у сфері маркетингової, інноваційної, стратегічної та іншої виробничої діяльності.

Автори робіт з менеджменту визначають поняття «управлінське рішення» з різних точок зору:

– як продукт управлінської праці, яка реагує на організаційні проблеми;

– як вибір конкретного курсу дій з різних можливих варіантів; це обдуманий висновок про необхідність здійснення певних дій, які прямо або опосередковано пов'язані з досягненням цілей;

– як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи;

– як загальне ім'я для результатів управлінських функцій.

Управлінське рішення представляє собою творчий акт керівника чи групи керівників, який визначає програму діяльності фірми з ефективного вирішення назрілих проблем. Цей процес включає урахування об'єктивних законів функціонування системи управління та аналіз інформації про стан організації.

Термін «*рішення»* часто використовується як синонім до «акта вибору», а його результат називають «відповіддю».

Управлінські рішення включають такі аспекти:

1. *Організаційний аспект* – це описує, яким чином персонал організації бере участь у реалізації рішення. Це включає розробку інструкцій, виділення ресурсів, налагодження систем контролю та координацію дій персоналу.

2. *Психологічний аспект* – враховується психологічний стан та мотивація персоналу під час виконання рішення. Важливо створити сприятливу атмосферу для працівників, щоб забезпечити їхню підтримку та співпрацю.

3. *Соціальний аспект* – визначає, як рішення впливає на соціальні взаємовідносини в організації та зовнішній спільноті.

4. *Інформаційний аспект* – полягає в обробці та аналізі інформації для прийняття обґрунтованого рішення.

5. *Економічний аспект* – враховує витрати та доходи, пов'язані з реалізацією рішення.

6. *Технологічний аспект* – описує технічні аспекти реалізації рішення.

7. *Правовий аспект* – ураховує відповідність рішення законодавству та правилам.[2]

Успішна реалізація управлінських рішень відіграє ключову роль у досягненні цілей організації та забезпечує її ефективне функціонування. Кожен аспект управлінського рішення має свою важливу роль у забезпеченні успішної реалізації стратегій та досягненні цілей організації.

Організаційна сутність. Цей аспект визначає, яким чином робота з персоналом організації спрямована на досягнення мети. Важливо створити ефективну систему управління персоналом, яка включає розробку інструкцій, надання повноважень та відповідальності, а також координацію роботи колективу.

Соціальна сутність. Цей аспект враховує потреби, інтереси, мотиви та цінності працівників. Управлінські рішення повинні бути зорієнтовані на підтримку та стимулювання персоналу, щоб забезпечити їхню ефективну роботу та задоволеність роботою.

Правова сутність. Цей аспект вимагає відповідності управлінських рішень законодавчим актам, внутрішнім правилам та процедурам компанії. Дотримання правових норм і стандартів є важливою складовою успішного управління організацією.

Технологічна сутність. Цей аспект забезпечує персонал необхідними технічними та інформаційними засобами для виконання їхніх обов'язків та реалізації управлінських рішень. Правильний вибір технологій та їх ефективне використання можуть покращити продуктивність та ефективність роботи організації.

Комбінація цих аспектів управлінського рішення дозволяє організації досягати своїх цілей та забезпечує її стабільне функціонування у динамічному бізнес-середовищі.

До параметрів (аспектів) вивчення управлінських рішень належать (рисунок 1.1): їх значущість, раціональність, стратегія, результат, невизначеність, організація та рівень прийняття рішень.

Значимість. Управлінські рішення мають виняткове значення для всієї організації. Прийняття таких рішень є ключовим аспектом діяльності керівництва. Основним критерієм організаційної ефективності та успіху управління є перелік успішних рішень, що були ухвалені раніше і сприяли зростанню та процвітанню організації.[2]

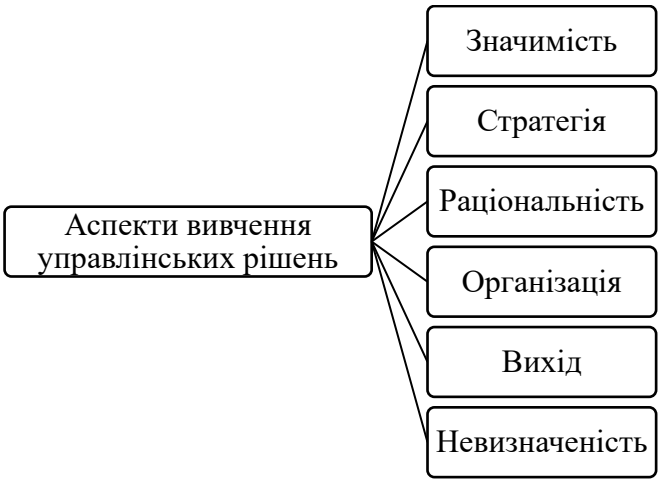

Рисунок 7.1 – Аспекти вивчення управлінських рішень

Раціональність. Управлінські рішення дуже раціональні; це виявляється у тому, що вони завжди спрямовані досягнення довгострокових цілей організації. Інші типи рішень що неспроможні цього претендувати.

Стратегія всієї організації нерозривно пов'язана з управлінськими рішеннями. У стратегії визначається, як і коли необхідно виконати завдання організації, у своїй виконання завдань, природно, здійснюється через управлінські рішення. Отже, стратегія є невід'ємною частиною управлінських рішень.

Вихід. Очікуваний результат управлінського рішення – досягнення мети, яка спонукала до його прийняття. Успішніше досягнення надається тоді, коли ставиться за мету досягнення задовільних результатів, а не максимізацію певного параметра. Результати управлінського рішення відображають очікування керівництва на момент ухвалення рішення. Вихід – це ключовий аспект управлінського рішення, що відображає пріоритети менеджерів у вирішенні проблеми, і це ставлення визначається на момент ухвалення рішення. Ставлення осіб, що приймають рішення, визначає, чи спробують вони максимізувати результат за даних обставин з ризиком невдачі, чи обмежаться досягненням «задовільного» результату, що забезпечує більш стабільний успіх. Очікування керівництва стосовно результату визначають вибір і вимагають особливої уваги при аналізі різних аспектів управлінського рішення.

Невизначеність. Наявність невизначеності, пов'язаної з конкретним результатом, є постійною у процесі прийняття рішень. Невизначеність ніколи не може бути повністю усунена з управлінського рішення. Однак ступінь невизначеності може бути зменшена до прийнятних рівнів за допомогою використання різних теорій та концепцій, що стосуються процесу прийняття рішень.

Організація. Місце, де ухвалюються управлінські рішення, – це формальні бізнес-структури. Професійні менеджери, які працюють у цих організаціях, приймають управлінські рішення з метою досягнення поставлених завдань. Ці цілі служать основою для ухвалення управлінських рішень. Важливою складовою управлінських рішень є саме середовище організації, де вони приймаються. Під час виконання завдань організації виникає потреба в управлінських рішеннях, і ці цілі можуть стати критерієм успішності прийнятого рішення. Управлінські рішення та організації існують у взаємозалежних відносинах.

Під час розгляду менеджера як особи, що приймає рішення, зазвичай звертають увагу на їх поведінкові аспекти. Різні типи рішень оцінюються по-різному, приділяється різне значення різним психологічним чинникам, що впливають на вибір конкретних дій для досягнення мети.

З погляду поведінки часто аналізується, наскільки менеджер схильний до ризику або вибору консервативних шляхів, а також як підсвідомі фактори впливають на його вибір серед доступних варіантів. Хоча цей підхід дійсно важливий і обґрунтований, він не є достатнім для повного розуміння суті управлінського рішення.

Менеджери та організації є підсистемою більшої системи, в яку вони вписані. Зовнішнє середовище конкретної організації становлять її акціонери, які безпосередньо зацікавлені у результатах рішень, що приймаються менеджерами. Управлінське рішення виникає з потреби та можливості, що виникають в цьому

середовищі. Це призводить до запуску процесу прийняття рішень, який, у випадку успіху, приводить до досягнення поставленої мети в заздалегідь визначених рамках.

Успіх або невдача управлінського рішення визначається його прийняттям або неприйняттям. Тобто, можна сказати, що управлінське рішення витікає з зовнішнього середовища, яке також є базою для оцінки його ефективності. Зрозуміло, що у такому випадку зовнішнє середовище має велике значення для оцінки різних аспектів управлінського рішення. Управлінські рішення приймаються окремими особами, які займають посади менеджерів у формальних організаціях.

Приймаючи рішення від імені своєї організації, менеджери піддаються впливу тих самих психологічних сил, що й звичайні особи, які приймають неуправлінські рішення. Вони схильні до впливу таких факторів, як особистість, бажання уникнути ризику, особливості сприйняття, а також вплив підсвідомого. При цьому менеджери виступають носіями цінностей своєї організації, і їхні особисті цінності зазвичай підпорядковуються вимогам організації та їх виконуваним обов'язкам. У випадку конфлікту між особистими цінностями менеджера і вимогами організації, останній слід керуватися інтересами організації.

Менеджери, що приймають рішення, найчастіше керуються потребами своєї організації та її акціонерів, а не своїми власними уподобаннями.

Основні властивості управлінського рішення, як показано на рисунку 7.2 включають:

– спрямованість на вирішення проблеми: управлінське рішення завжди має на меті вирішення конкретної проблеми чи завдання;

– зменшення напруженості у діяльності людей: воно відповідає на питання «що робити?» та спрямоване на зниження стресу чи напруженості серед персоналу;

– концентрація зусиль на вирішенні проблеми: управлінське рішення має на меті спрямувати зусилля усієї команди на досягнення поставленої мети;

– організаційний фактор спільної діяльності: воно забезпечує порядок та відповідальність у роботі організації, є спільним керуючим чинником.

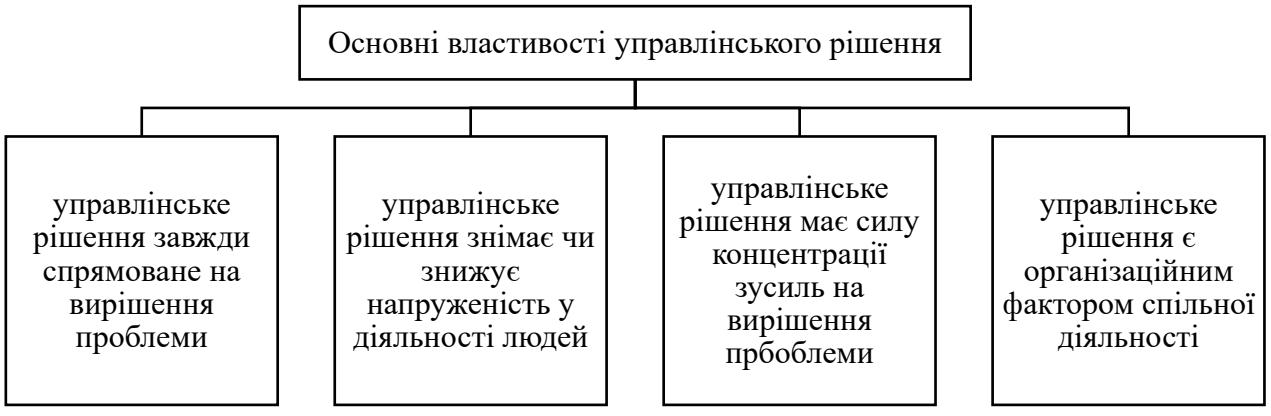

Рисунок 7.2 – Основні властивості управлінського рішення

Основні *вимоги до управлінських рішень* включають:

1. *Цілеспрямованість*: кожне рішення повинно чітко відповідати своїй меті і спрямовуватися на вирішення конкретних проблем.

2. *Адресність*: рішення повинно бути спрямоване на відповідний об’єкт впливу в системі управління, а також мати чітко визначених виконавців та відповідальних за його реалізацію.

3. *Організаційна чіткість*: рішення повинно бути організованим та спрямованим на досягнення мети без створення дезорганізації в організації.

4. *Конкретність*: рішення має бути конкретним та чітко визначеним, щоб бути ефективним у вирішенні проблеми.

5. *Своєчасність*: рішення повинно бути прийняте на вищому рівні гостроти проблеми, коли ризик невирішення стає максимальним, але при цьому не передчасно, враховуючи можливості його вирішення.

Ці вимоги допомагають забезпечити ефективність та успішність управлінських рішень в організації [3].

Повноважність управлінського рішення відображає сприйняття його в організації з позицій виконавства, важливості та відповідальності. Це означає, що управлінське рішення не лише ухвалюється менеджером, але й враховує сприйняття та відгуки персоналу. Важливо, щоб повноваження, що супроводжують управлінське рішення, були чітко визначені та сильні. Навіть якщо рішення є неформальним, авторитет лідера відіграє ключову роль у його виконанні. Це сприяє підвищенню ефективності та прийняттю рішення всіма сторонами організації.

Виконання рішення означає забезпечення необхідних ресурсів і врахування ситуації або компетентних можливостей персоналу. Проте практика показує, що рішення можуть бути недостатньо реалізованими або здійснюватися лише частково. Рішення можуть відображати як можливе, так і бажане. Часто рішення можуть містити сховані мотиви менеджера. Наприклад, він може дати виконавцю завдання, яке очевидно нездійсненне, щоб перевірити його ставлення до справи або здобути додаткові докази його некомпетентності.

Контрольованість рішення є ще однією важливою характеристикою. Кожне рішення повинно мати можливість контролю за його виконанням. Ця можливість контролю залежить від таких факторів, як конкретність, адресність та інші, і може стати окремим предметом аналізу та оцінки. Проте деякі рішення можуть бути важко контролювати або навіть не передбачати контролю.

Управлінське рішення вимагає значних ресурсів, які важко переоцінити. Різні рішення потребують різних видів ресурсів (тимчасових, інформаційних, людських, економічних, технічних і т. д.) у різних кількостях та пропорціях.

Функціональна визначеність управлінського рішення полягає в його спроможності відповідати певним функціям управління. Успішне рішення має враховувати функціональну структуру системи управління та забезпечити виконання всіх потрібних функцій, включаючи планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Термін дії управлінського рішення важливий при його розробці. Він може бути розрахований як тривалість кожного етапу реалізації рішення.

Система відповідальності за управлінським рішенням також важлива. Ця характеристика дозволяє оцінювати, як вписується рішення у систему розподілу відповідальності та які корективи можуть бути необхідні.

Технологія розробки та втілення управлінського рішення визначає, наскільки ефективно воно буде впроваджено. Це включає в себе послідовність операцій, економію часу, використання методів, технічних засобів тощо.

Аргументація управлінського рішення відіграє ключову роль у виявленні його необхідності та корисності, а також демонструє його своєчасність та особливість. Вона сприяє кращому розумінню рішення персоналом та підвищує активність його виконання. Коли працівники розуміють, чому прийнято певне рішення, та відчувають його значимість, вони більш схильні до його виконання.

Формулювання рішення відображає енергію діяльності, підхід до проблеми та ставлення до персоналу. Рішення – це також психологічний акт, тому важливо, щоб його формулювання було чітким та зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

Класифікація управлінських рішень допомагає визначити загальні та специфічні підходи до їх розробки, реалізації та оцінки, що сприяє підвищенню їх якості, ефективності та послідовності. Класифікація може базуватися на різних ознаках, що дозволяє вибрати найбільш підходящий метод для конкретної управлінської проблеми. Основні питання, які виникають у процесі прийняття рішення, визначають основні класифікаційні ознаки управлінських рішень.

Обговорювані аспекти, такі як джерело виникнення проблеми, хто приймає рішення, умови, форма та наслідки, впливають на розробку класифікації.

1. *За тривалістю дії:*
– оперативні;
– тактичні;
– стратегічні.

2. *За кількістю альтернатив:*
– бінарне рішення (є дві альтернативи дії – «так» чи «ні»);
– малоальтернативне (розглядається нечисленний набір альтернатив);
– багатоальтернативне (є дуже велике, але кінцеве число альтернатив);
– безперервне (вибір робиться з нескінченного числа станів керованих величин, що безперервно змінюються).

3. *За суб'єктом, який приймає рішення:*
– індивідуальні;
– групові.

4. *За сферою дії* (технічні, економічні, соціальні, політичні та ін.).

5. *За ступенем невизначеності* (повноти інформації):
– рішення за умов визначеності;
– рішення за умов ризику (імовірнісної визначеності);
– рішення за умов невизначеності.

6. *За ступенем складності підготовки* управлінського рішення:
– стандартні або програмовані;
– нестандартні або непрограмовані.

7. *За ступенем унікальності:*
– новаторські (інноваційні, творчі, оригінальні) – це коли потрібно діяти, але немає прийнятних альтернатив, і їх доводиться вперше розробляти;
– рутинні.

8. *За підходом до ухвалення рішення*:

– інтуїтивні;
– засновані на судженні;
– засновані на раціональності.

9. *За формою відображення* (план, програма, наказ, вказівка).

10. *За типом особистості менеджера*, який приймає рішення:

– імпульсивні – автори цих рішень легко генерують найрізноманітніші ідеї у необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Рішення приймаються «з наскоку», «ривками»;

– ризиковані – відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не потребують ретельного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені у собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек;

– інертні – стають результатом обережного пошуку. Вони, на відміну імпульсивних, контрольні і уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, у таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство;

– обережні – характеризуються ретельністю оцінки менеджером усіх варіантів, надкритичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні, відрізняються новизною і оригінальністю;

– врівноважені – приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, гіпотез, що висуваються, та їх перевірки.

11. *За ступенем досягнення цілей*:

– допустиме (прийнятне) – рішення, яке задовольняє обмеженням: ресурсним, правовим, морально-етичним;

– оптимальне (найкраще) – якщо рішення забезпечує екстремум (максимум або мінімум) обраного критерію для цієї ситуації;

– ефективне – характеризується ступенем досягнення цілей до витрат з їхньої досягнення. Рішення тим ефективніше, чим більший ступінь досягнення цілей і менші витрати на їх реалізацію.

Також фахівці пропонують класифікувати рішення за такими *ознаками*:

– стадія життєвого циклу товару (маркетинг, НДДКР);
– підсистема системи управління (цільова, функціональна);
– сфера дії (технічні, економічні, політичні);
– ціль (комерційні, некомерційні);
– ранг управління (верхній, середній, нижній);
– масштабність (комплексні, приватні);
– організація виробітку (особисті та колективні, індивідуальне та групове);
– тривалість дії (стратегічні, тактичні, оперативні);
– об’єкт впливу (зовнішні та внутрішні);
– методи формалізації (текстові, графічні, математичні);
– повторюваність (разові та повторювані);
– форми відображення (план, програма, наказ, вказівка);
– складність (стандартні та нестандартні);
– спосіб передачі (вербальні, письмові, електронні).[4]

7.2. Методи розробки та прийняття управлінських рішень

Креативність виступає основою для розробки нестандартних та унікальних рішень. На етапі розробки варіантів рішень використовуються методи збору інформації, проте відмінною рисою цього етапу є перехід від пошуку відповідей на запитання «що сталося?» та «з яких причин?» до усвідомлення того, «як можна вирішити проблему за допомогою яких управлінських дій?».

При розробці альтернатив – способів управлінських дій для досягнення поставленої мети – використовуються як індивідуальні методи (інтуїтивний, судження, раціональний), так і колективні підходи до вирішення проблем.

Творчість утворює основу формування неповторних стратегій. На етапі розробки варіантів рішень також використовуються способи отримання інформації, однак, на відміну від попереднього етапу, коли здійснюється пошук відповідей на запитання типу «що трапилося?» та «чому?», тут розглядається «як можна вирішити проблему за допомогою керівницьких заходів?».

При розробці альтернативних варіантів управлінських заходів для досягнення поставленої мети використовуються методи як індивідуального (інтуїтивний, оцінювання, раціональний), так і колективного розв'язання проблем.[5]

Інтуїтивний підхід і підхід на основі оцінювання застосовується при вирішенні простих завдань, коли рішення, передусім, залежать від попереднього досвіду керівника і відповідності проблемній ситуації, що виникла, минулим ситуаціям. Коли маємо справу зі складною проблемою, застосування раціональних методів для її вирішення стає необхідним. Індивідуальні підходи відзначаються мінімальними витратами часу, але надають оптимальні результати.

Колективні методи генерації альтернатив поділяються на методи активізації мислення та методи об'єднання альтернатив. *Методи активізації мислення*, такі як мозковий штурм, дельфі, та евристичні методи, спрямовані на створення ідей без їх аналізу та обговорення учасниками. *Методи об'єднання альтернатив*, як морфологічний аналіз, методи асоціативних ланцюгів та синектики, створюють можливість систематизувати та організувати ідеї для подальшого аналізу.

Метод мозкового штурму, запропонований у 1938 році, базується на психологічних закономірностях колективної діяльності. Його успішність залежить від дотримання двох принципів: у групі може здійснюватися робота над ідеями більш високої якості завдяки синергетичному ефекту, і процес творчого мислення не повинен перериватися попереднім суб'єктивним оцінюванням ідей. Учасники знайомляться із проблемою, після чого кожен висловлює свої ідеї без обговорення чи критики. Аналіз ідей відбувається після їх прослуховування, і результативність варіантів оцінюється за певними параметрами.[5]

Під час мозкової атаки (штурму) відбувається необмежена дискусія, яка переважно відбувається у групах зазвичай від 4 до 10 учасників. Також можливий мозковий штурм в одиночку. Чим більша різниця між учасниками, тим більше можливостей для результативності (завдяки різному досвіду, темпераменту, робочим сферам). Учасникам не потрібно глибокої та тривалої підготовки чи досвіду за цим методом. Проте, якість ідей, що висловлюються, і витрачений час показують,

наскільки учасники або цільові групи ознайомлені з принципами і основними правилами цього методу.

Позитивно впливає на процес наявність учасників знань та досвіду в аналізованій сфері. Тривалість засідання в рамках мозкового штурму може варіюватися від кількох хвилин до кількох годин, але загалом прийнятою вважається тривалість 20-30 хвилин. Аналіз сутності методу мозкового штурму видає «дві протиріччя». З одного боку, для розвитку ідеї на етапі генерування, її можна критикувати, але критика заборонена за правилами штурму. З іншого боку, для направлення рішення у певному напрямку, потрібно його керувати, але суть методу полягає в хаотичному генеруванні ідей.

Метод Дельфі. Мета методу Дельфі полягає в отриманні узгодженої та високоякісної інформації від групи експертів. Цей метод був розроблений співробітниками американської фірми Rand Corporation у 1964 році з метою уникнення протиріч, що можуть виникати при організації роботи групи експертів.

Суть методу полягає в тому, що при індивідуальному опитуванні експертів можуть виникати значні відхилення. Проте, якщо дозволити експертам взаємодіяти та обмінюватися думками, це може призвести до впливу авторитетних колег на оцінки. Тому метод Дельфі передбачає процедуру, що забезпечує обмін інформацією про докази та відповіді без безпосередньої взаємодії між експертами.

Прямі дискусії замінюються індивідуальними опитуваннями, які проходять декілька етапів згідно з певною програмою. Ці етапи повторюються до досягнення узгодженого рішення. Метод Дельфі застосовується у випадках, коли складно зібрати групу експертів, а також для забезпечення незалежності думок, так як члени групи не зустрічаються та не обмінюються думками з приводу вирішуваної проблеми. Проте це призводить до збільшення часу, необхідного для прийняття рішень.[6]

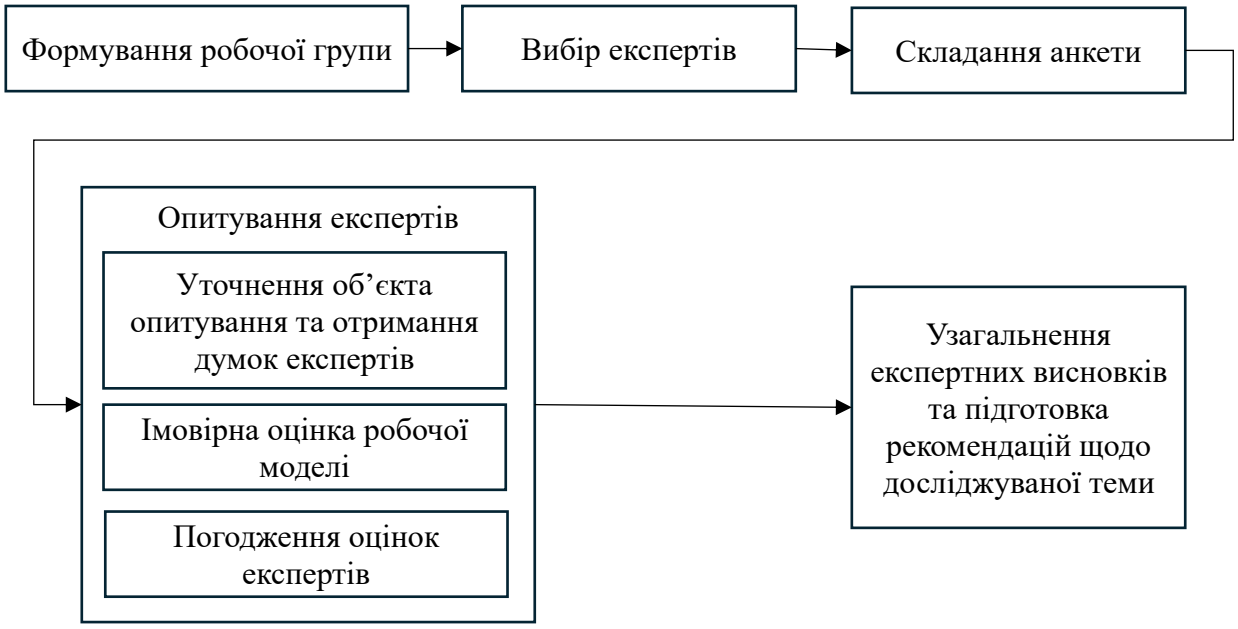

Рисунок 7.3 – Послідовність етапів методу Дельфі

Розробка прогресує за наступною послідовністю:

1. Груповим членам пропонується відповісти на ретельно сформульований перелік питань, що стосуються даної проблеми.
2. Кожен учасник відповідає на запитання ізоляційно та анонімно.
3. Результати відповідей збираються в центрі, а з них формується інтегральний документ, що охоплює всі висловлені варіанти рішень.
4. Кожен член отримує копію цього матеріалу.
5. Ознайомлення з пропозиціями інших учасників може змінити думку про можливі варіанти рішень.
6. Перші два кроки повторюються стільки разів, скільки потрібно для досягнення консенсусу.

Цей метод застосовується, коли відсутні обмеження у часі прийняття рішення, та коли експерти самостійно узгоджують рішення.

Метод номінальної групової техніки ґрунтується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі учасники, що зібралися для прийняття рішення, спочатку пропонують письмово свої пропозиції незалежно один від одного. Потім кожен учасник представляє суть свого проєкту. Варіанти розглядаються членами групи (без обговорення та критики), і кожен з них письмово надає рангові оцінки розглянутих ідей. Проєкт з найвищим балом стає основою для прийняття рішення.

Перевагою цієї техніки є те, що, незважаючи на спільну роботу групи, вона не обмежує індивідуальне мислення та дає кожному учаснику можливість обґрунтувати свій варіант рішення.

Е*вристичні методи.* Евристика – наука, що вивчає продуктивне творче мислення (евристична діяльність).

Евристичні методи – це спеціальні стратегії, які використовуються для вирішення складних завдань і спрямовані на відкриття нового. Евристики базуються на досвіді та можуть бути представлені у вигляді правил, стратегій, ефективних прийомів або спрощень, що допомагають обмежити простір пошуку рішення.

Евристичні методи ґрунтуються на явищах «осяяння» та синергії. Стандартні умови для їх використання включають недостатній час для аналізу проблемної ситуації та перевантаження інформацією, що ускладнює її обробку. Особливості обробки інформації людиною, такі як здатність до навчання, гнучкість, прагнення до спрощення та інші, формують основу для процесів мислення.[6]

Короткочасна пам’ять, яка включає сенсорну пам’ять або регістри, забезпечує обробку інформації та прийняття рішень. Вона отримує інформацію як з зовнішнього світу (через сенсорну пам’ять), так і з довгострокової пам’яті. Зміст короткочасної пам’яті іноді збігається зі змістом свідомості, оскільки саме тут відбуваються операції над інформацією.

Найвідоміші евристики включають евристику доступності, репрезентативності, прив’язки та узгодження. Вони допомагають спрощувати процес прийняття рішень і надаються у формі певних правил чи стратегій, які допомагають людині швидше та ефективніше аналізувати інформацію та приймати рішення.

Евристика доступності вказує на те, що події, які зараз легше витягти з пам’яті, люди схильні вважати більш вірогідними, ніж ту інформацію, до якої важче дістатися.

Легше доступним з пам’яті вважається те, що можна швидко та образно згадати, і те, що трапилося недавно.

Щодо евристики репрезентативності, це ступінь відповідності між вибіркою та загальною популяцією, елементом та категорією, дією та дією людини, наслідком та причиною або, загалом, відповідністю між результатом та моделлю. Люди вважають події більш ймовірними, якщо вони відповідають загальноприйнятому прототипу, тобто типовому представнику поняття, і часто ігнорують важливі ознаки загальної популяції у своїх оцінках. Вони нехтуватимуть початковими даними, розміром групи та ймовірністю настання.

Зрештою, люди роблять свої оцінки за допомогою евристики якості та зіставлення. Орієнтуючись на (не суттєву) початкову величину, вони можуть зробити неправильні оцінки або, з урахуванням нової інформації, недостатньо «узгоджують» свої оцінки з існуючим станом речей.

Методи сполуки альтернатив включають: морфологічний аналіз; методи сценаріїв; метод аналізу ієрархій; дерево рішень.

Метод морфологічного аналізу. Термін «морфологія», що походить від грецьких слів «morphe» (форма) і «logos» (вчення), був введений у 1796 році Йоганом Вольфгангом Гете, який є основоположником морфології організмів, науки про форму та будову рослин і тварин. Пізніше цей термін застосовувався і в інших галузях, таких як морфологія людини, морфологія ґрунтів та інші.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на комбінуванні виділених елементів або їх ознак у процесі пошуку рішень. Цей метод передбачає визначення всіх можливих елементів, які можуть впливати на вирішення проблеми, та перелік можливих значень цих елементів. Після цього генеруються альтернативи шляхом перебору всіх можливих поєднань цих значень.

Морфологічний аналіз вперше було використано для вирішення технічних завдань у 1942 році швейцарським астрономом Ф. Цвіккі, який розробляв ракетні двигуни для фірми «Aerojet Engineering Corporation». Використання морфологічних матриць дозволяє швидше та точніше орієнтуватися у різноманітності понять та факторів.

Креативність є основою розробки нестандартних (унікальних) рішень. Це один із головних умов успіху у створенні інноваційних продуктів та послуг. Креативність виявляється у готовності до створення нових ідей, що відхиляються від традиційних схем мислення, та у здатності вирішувати проблеми, що виникають у статичних системах. Визначення цього терміну може змінюватися в залежності від контексту його використання, наприклад, у мистецтві, літературі, виробництві та бізнесі.

Креативність часто асоціюється як з натхненням, так і з використанням певних методів та технологій. Існує багато різних визначень поняття «креативність», але одне з найпоширеніших полягає в породженні оригінальних та доречних ідей, незалежно від їхньої корисності. Це означає здійснення того, чого ще ніхто не робив, що може включати задуми, винаходи та їх застосування. Однак ідея як прояв творчих здібностей повинна бути перетворена в успішні дії – інновації.

Більшість організацій у своїх процесах інновацій зазвичай зосереджуються на поступовому удосконаленні або перегрупуванні існуючих продуктів чи послуг. Тому креативність в організаціях переважно має адаптивний, а не радикальний характер.

Індивідуальні особливості творчого мислення та усвідомлення того, що є допустимим у межах організації, також впливають на рівень творчої активності в ній.

Визначення креативності Альберта Сент-Дьорді, яке полягає в переоцінці ситуації і спробі поглянути на неї в іншій системі координат, ілюструє здатність творчої особистості розглядати ситуацію через інший «набір лінз» і бачити сприятливі можливості там, де інші бачать лише проблеми. Такий підхід до креативності розглядається як ключовий елемент успішної інноваційної діяльності.[6]

У рамках деяких альтернативних підходів, творчість розглядається як послідовний процес, що включає кілька етапів, що ведуть до успіху, хоча вони часто розділені значними проміжками часу. Уоллес ідентифікує такі *етапи творчого процесу:*

1. Розуміння: пошук та формулювання проблеми або можливості.
2. Підготовка: закладаються основи для вирішення проблеми.
3. Виношування: підсвідомі мислительні процеси часто відіграють ключову роль на цьому етапі.
4. Осяяння: часто виникає у формі раптового «Еврика!».
5. Підтвердження: на цьому етапі ідею приймають інші люди, підтверджуючи її життєздатність.

Слід підкреслити, що належна увага має бути приділена першому етапу – пошуку та формулюванню проблеми, оскільки недостатнє увага до цього етапу може призвести до того, що на етапі «Осяяння» вирішується зовсім інша проблема, а не та, яка справді потребує уваги.

Тому передові творчі методи розв’язання проблем зосереджені на початковому етапі виявлення проблеми або можливості, що в значній мірі забезпечує їхню успішність.

Виділяють *п’ять складових творчості*:

– обробка інформації;
– дозрівання ідей;
– осяяння;
– об’єднання ідей у системне рішення;
– супровід рішення коментарями.

Розвинена творчість включає різноманітні аспекти, що описують пристрасність та наполегливість у пізнавальній та творчій діяльності, а також емоційний аспект, пов’язаний із задоволенням та оптимізмом. Внутрішній фокус контролю, самостійність та незалежність, а також бажання розвивати творчі здібності є важливими компонентами цього процесу.

Експерти в галузі людського інтелекту вважають, що для успішного творчого процесу необхідне поєднання конвергентного (логічного, послідовного, лінійного) та дивергентного (цілісного, інтуїтивного, релятивного) мислення. Результатом такого поєднання є побіжність та гнучкість розуму, а також оригінальність, яка поєднується з точністю суджень. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати завдання та розвивати новаторські рішення.

Джерела творчості різноманітні, і жодне з них окремо не може повністю розкрити суть творчого процесу. Існують різні *теорії, що намагаються пояснити походження творчих здібностей людини*, серед яких найпоширеніші:

– креативність як божественне відкриття;
– креативність як випадковий щасливий випадок;
– креативність як результат «запланованого везіння»;
– креативність як наполегливість;
– креативність як систематичний метод.

Методи, що використовуються на етапі оцінки та вибору альтернатив, включають методи експертної оцінки та критеріальні методи. Метод експертної оцінки відноситься до інструментів кількісної оцінки якості альтернатив у ситуаціях, що малоформалізовані.

Експертні оцінки – це якісні оцінки, що базуються на інформації некількісного (якісного) характеру, які можна отримати лише за допомогою фахівців – експертів.

Експерт – це висококваліфікований фахівець, що покладається на свої знання, досвід, інтуїцію та вміння оцінювати складні фактори і здатний створити власну обґрунтовану (інтуїтивну) модель аналізованого явища (проблеми), якщо він має у своєму розпорядженні необхідну для цього вихідну інформацію.

Метод простого ранжування передбачає, що експерти розташовують об'єкти для оцінювання (наприклад, критерії) у порядку зменшення їх важливості (для альтернатив це може бути в порядку зменшення переваг). Кожному об'єкту присвоюється ранг, який позначається числом від 1 до n, де n – це загальна кількість рангів. При цьому сума рангів S_n буде дорівнювати сумі чисел натурального ряду:

$$S_n = \frac{n(n+1)}{2}. \qquad (7.1)$$

Наприклад, при n = 6 послідовність рангів альтернатив Ai (i=1-6) може виглядати так: 2, 4, 1, 3, 6, 5. Це означає, що ранг альтернативи $A3$ дорівнює одиниці (R_{A3} = 1) і вона найбільш переважна з усіх шести (найменш переважна альтернатива $A5$ оскільки R_{A5} = 6).

При ранжируванні n об'єктів т експертами ранжування проводять наступним чином:

1) кожен j-й експерт (j=1-m) виносить судження про ранг R^j_{Ai} кожного i-го об'єкта (i=1-n);

2) кожному за і-го об'єкта (i=1-n) підраховують суму рангів, отриманих від усіх експертів, тобто.

$$S_i^m = \sum_{j=1}^{m} R_{A_i}^j, \qquad (7.2)$$

де $R^j{}_{Ai}$ – судження j-го експерта про ранг i-го об'єкта;

i=1-n; j=1-m;

S_i – результуючий ранг i-го об'єкта;

3) визначають ранги об'єктів (від 1 до n) від найменшого до найбільшого результуючого рангу.

Метод безпосередньої оцінки полягає у віднесенні об'єкта оцінки до певного значення за оціночною шкалою (тобто у присвоєнні об'єкту оцінки бала в певному інтервалі), наприклад, від 0 до 10 – відповідно до переваги за якоюсь ознакою або їхньою групою (альтернативи , наприклад, за перевагою, критерії – за значущістю, фактори зовнішнього середовища – за впливом, що впливає; проблеми – по пріоритетності рішення).

Метод парних порівнянь полягає у визначенні переваг елементів, розташованих у лівому стовпці, над елементами, розташованими у верхньому рядку. При цьому складається матриця, по рядках і стовпців якої мають у своєму розпорядженні порівнювані об'єкти (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 – Матриця парних порівнянь для чотирьох об'єктів

	A1	A2	A3	A4	Ранг
A1	--	1($A_{2,1}$)	0	1	2
A2	0 ($A_{2,1}$)	--	0	1	1
A3	1	1	--	1	3
A4	0	0	0	0	0

У комірці $A_{1,2}$ вписано одиницю, яка означає, що елемент А1 отримує більшу оцінку, ніж елемент А2. Відповідно в осередку $A_{2,1}$ пишуть 0, а в осередку $A_{1,4}$ пишуть 1, і потім, підсумовуючи значення рядків, отримують ранги об'єктів [7].

Критеріальні методи. Критерії – це засоби для порівняння та оцінки різних альтернативних варіантів рішень. Вони допомагають ЛПР у визначенні того, яке рішення краще відповідає їхнім потребам та цілям. Критерії можуть бути як кількісними, так і якісними, проте кількісні критерії, які дозволяють оцінювати результати рішень числовими значеннями, часто називають критеріями ефективності.

Зазвичай кожне рішення призводить до певного результату або виходу, який оцінюється за допомогою критеріїв. Таким чином, критерії визначають показники, що характеризують загальну цінність рішень, з урахуванням бажання ЛПР отримати найкращі оцінки за ними.

Використання критеріальної мови дозволяє оцінити результат дії кожної альтернативи конкретним числовим значенням критерію, а потім порівняти ці значення для визначення найкращої альтернативи. В залежності від умов вибору виділяють однокритеріальні та багатокритеріальні альтернативи, а відповідно – однокритеріальні та багатокритеріальні завдання прийняття рішень.

Критерії можуть бути скалярними (з одним єдиним кількісним критерієм) або векторними (з сукупністю критеріїв). Багатокритеріальні завдання оцінки ефективності рішень включають оцінку за декількома критеріями одночасно.

У багатокритеріальних завданнях постають питання: Як формалізувати завдання? Як узгодити суперечливі прагнення? Як ухвалити рішення? Основні проблеми методів оцінки та порівняння багатокритеріальних альтернатив полягають

у наступному: як отримати оцінки за окремими критеріями та як агрегувати ці оцінки у загальну оцінку корисності альтернативи. Численні способи прийняття рішень за багатьох умов різняться методом початку єдиної оцінці корисності альтернатив. Серед цих методів можна виділити: прямі методи, методи порогів незрівнянності, методи компенсації та ін. Нижче представлені методи, що найчастіше використовуються, багатокритеріальної оцінки альтернатив [8].

Прямі методи. Приблизний алгоритм багатокритеріальної оцінки альтернатив:

– визначити критерій оцінки альтернатив;
– ранжувати критерій важливості;
– відкинути маловажливі критерії;

Методи порогів непорівнянності.

Критерії важливі для порівняння та оцінки різних варіантів рішень допомагають визначити, яке рішення найкраще відповідає потребам та цілям. Критерії бувають як кількісними, так і якісними, але кількісні критерії часто вважаються критеріями ефективності. Кожне рішення має результат, що оцінюється критеріями. Вони визначають показники загальної цінності рішень, враховуючи бажання отримати найкращі оцінки. Критерії дозволяють оцінити кожну альтернативу числовим значенням і потім порівняти ці значення. Залежно від умов вибору розрізняють однокритеріальні та багатокритеріальні завдання. Критерії можуть бути скалярними (з одним кількісним критерієм) або векторними (з кількома критеріями). Багатокритеріальні завдання оцінки ефективності включають оцінку за декількома критеріями одночасно.

Методи реалізації управлінських рішень включають методи планування, організації та контролю виконання рішень.

При підготовці *плану реалізації управлінського рішення* важливо визначити виконавців, строки, що відводяться на розробку та впровадження рішень, скласти інструкції для осіб, що займаються впровадженням рішення, розробити схему взаємодії між ієрархічними рівнями під час вирішення завдань, встановити механізми контролю виконання рішення та систему мотивації для задіяних виконавців.

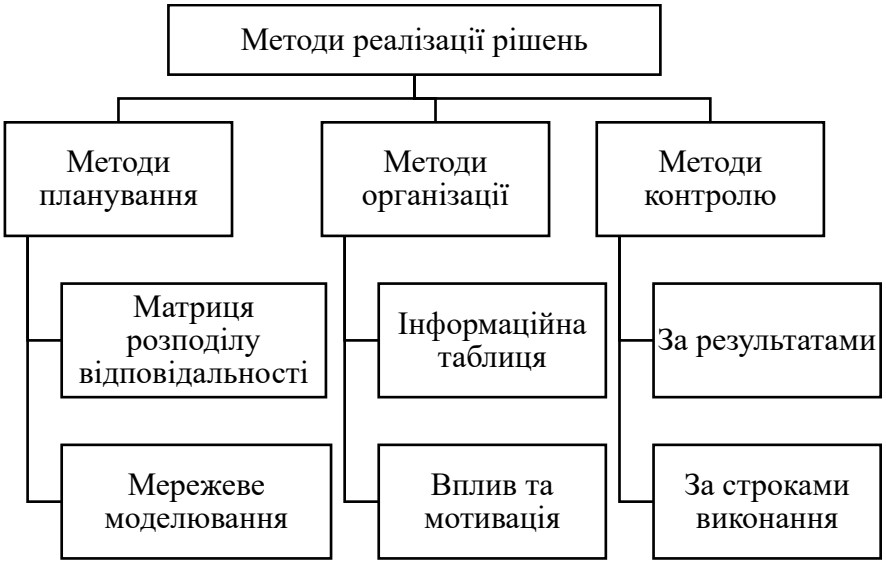

Рисунок 7.4 – Класифікація методів реалізації рішень

Складання плану реалізації рішення передбачає відповіді на питання «що, кому і з ким, як, де і коли робити?» Ці відповіді повинні бути документально оформлені. Основними методами, які застосовуються при складанні плану реалізації управлінських рішень, є поділ обов'язків та мережеве моделювання.

Планування поділу обов'язків та відповідальності за виконання рішень часто відображається в матриці розподілу відповідальності. Ця матриця є своєрідною таблицею, де в рядках перераховані завдання чи дії, пов'язані з впровадженням управлінського рішення, а в стовпцях – імена та підрозділи посадових осіб. Основні правила побудови такої матриці включають розподіл повноважень та обов'язків між працівниками різних підрозділів.

Одним із основних інструментів для цього є мережеві матриці, де графічне представлення мережі пов'язане з часовою сіткою. Мережева матриця – це таблиця, де в рядках перераховані посадові особи та підрозділи, що здійснюють роботу, а в стовпцях – етапи та операції процесу реалізації рішення у часі. Основні елементи мережевої матриці включають роботу, подію, шлях та перелік посадових осіб.

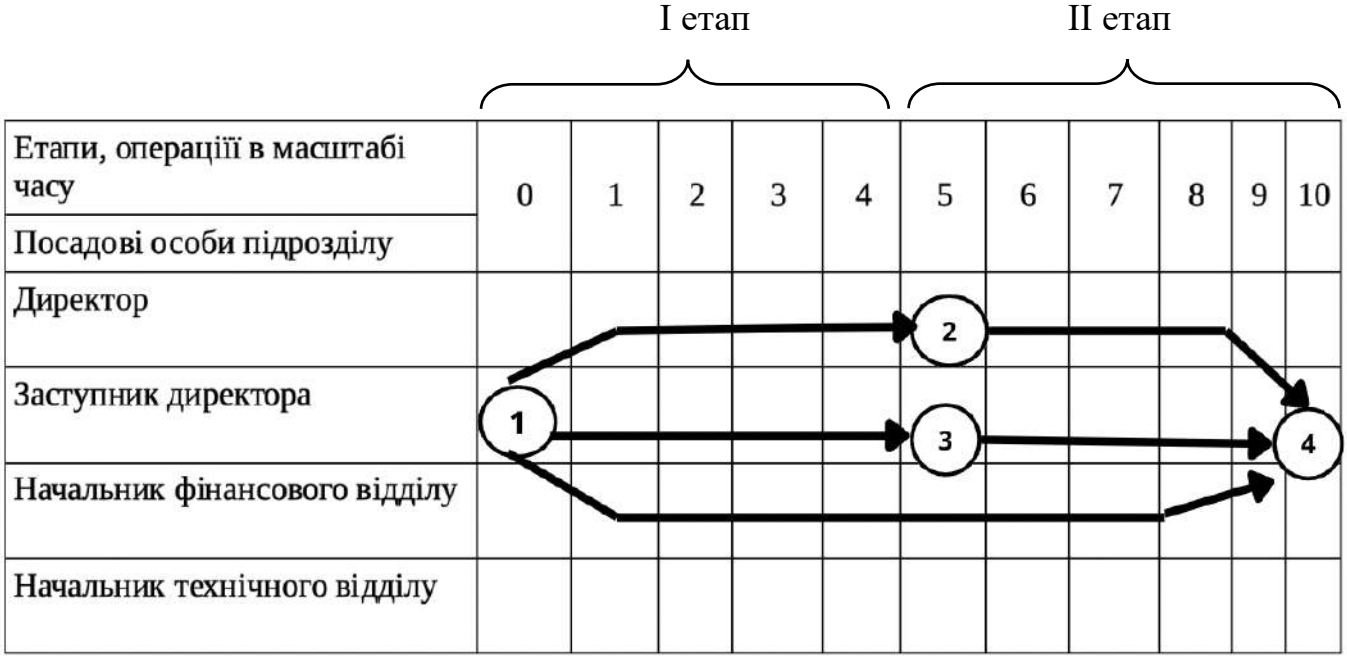

Рисунок 7.5 – Схема мережевої матриці

Методи організації виконання рішень включають складання інформаційних таблиць реалізації рішень та методи впливу та мотивації. Оскільки управлінські рішення ґрунтуються на інформації, а документи є основним носієм цієї інформації, то формалізація процесу виконання управлінських рішень потребує чіткого визначення результатів кожної операції у вигляді документів та їх споживачів.

В таблиці реалізації рішень (таблиця 7.2) відображається взаємодія завдань у процесі ухвалення рішень, забезпечується чіткий розподіл обов'язків та відповідальності (матриця розподілу обов'язків), а також види та форми документів, які є результатами вирішення певних завдань, і часові характеристики – терміни виконання конкретних завдань (мережева матриця).

За допомогою інформаційної таблиці реалізації рішень координується та регулюється виконання рішень. Ця таблиця виконує функцію забезпечення інформацією процесу реалізації управлінських рішень, містить необхідну інформацію, джерела її отримання, методи збору, накопичення та обробки, а також перевірки її достовірності. Також вона включає форми подання (документи), канали передачі інформації та схеми електронного обміну документами як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами. [8]

Таблиця 7.2 – Інформаційна таблиця реалізації рішення

№	Завдання, які вирішуються в процесі управління	Завдання №1	Завдання №2	....	Завдання № n
	Інформація, виконавці, строки				
1	Зміст інформації, потрібної для рішення завдань				
2	Джерела інформації, потрібної для рішення завдань				
3	Документ, який отримано в результаті рішення				
4	Виконавці				
5	Строк виконання завдань				
6	Споживачі документа				

Методи впливу та мотивації визначають способи видачі розпоряджень (усно, письмово, у вигляді наказів) та методи стимулювання виконавців рішень. Також вони включають методи контролю за виконанням рішень.

Прийняття управлінських рішень включає процес прийняття та реалізації рішень. Реалізація управлінських рішень передбачає виконання обраної альтернативи та організацію контролю для визначення успіху реалізації управлінського рішення.

Контроль включає:

– визначення результатів реалізації управлінського рішення;

– порівняння фактичних результатів та запланованих (за критеріями ефективності – індикаторами успіху);

– аналіз результатів порівняння (відхилень) та прийняття коригувальних рішень у разі необхідності.

Контроль, як одна з функцій управління, є продовженням планування та регулювання та супроводжує процес реалізації управлінських рішень.

Контроль передбачає визначення та документування фактичних показників (результатів реалізації рішень) та їх порівняння із плановими для оцінки результатів діяльності організації. До контролю також входять порівняння показників очікуваного та фактичного виконання планів, перевірка допустимості вихідних передумов та контроль методичної та змістовної узгодженості планів реалізації управлінських рішень.

Контроль також включає комплекс заходів щодо аналізу можливих відхилень від запланованих показників. Це порівняння та аналіз стимулюють нові процеси прийняття рішень, ініціюють проведення коригувальних заходів та забезпечують довгостроковий навчальний ефект. [8]

Організація контролю виконання рішень включає створення системи контролю, яка виявляє зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії й визначає потребу у додаткових діях для досягнення поставлених цілей.

Система контролю має дві складові: контроль змін у зовнішньому середовищі (зміни, що впливають на компанію ззовні) та внутрішньому (внутрішні процеси та дії компанії).

З погляду управління, контрольні процеси є механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє виправляти раніше встановлені показники, основуючись на аналізі причин відхилень та розробці коригуючих заходів.

Важливо класифікувати відхилення від запланованих показників, такі як зміни у виробничій програмі, цінах або витратах, для того щоб аналізувати їхні причини та впливати на них.

Розглядання загального відхилення фактичних результатів від запланованих дозволяє більш цілеспрямовано аналізувати причини відхилень в окремих сферах діяльності компанії.

Основні форми контролю включають адміністративний, технологічний, ревізію та аудит.

Адміністративний контроль полягає в постійному нагляді за процесами виконання управлінських рішень, їх строками та якістю.

Технологічний контроль полягає в постійному моніторингу та перевірці використовуваних технологій у процесі втілення управлінських рішень.

Ревізія означає документальну перевірку результатів втілення управлінських рішень, тоді як аудит встановлює ступінь відповідності цих результатів певним критеріям та стандартам. Контроль виконання управлінських рішень можна поділити на моніторинг проміжних та кінцевих результатів, а також на контроль термінів виконання.

Аудит надає можливість оцінити досягнуті результати, порівняти їх з плановими та проаналізувати фактори, які вплинули на їх отримання. Вимірювання важливе для точного визначення входів та виходів управлінських рішень на основі чітких цілей. Контроль за результатами часто спрямований на оцінку комерційної діяльності, а контроль за термінами виконання слугує для виявлення відхилень між фактичними та запланованими термінами та можливого впливу цього на кінцевий результат [9].

7.3. Невизначеність та ризик при прийнятті управлінських рішень

У компаніях різного рівня керівникам часто доводиться приймати управлінські рішення при обмежених або недостатніх даних, а результати їх реалізації не завжди співпадають з очікуваними. Часто зазначають непередбачені невизначеності або ризики, які є постійними факторами для багатьох керівників та фахівців. Невизначеність трактується як недостатньо чітка, точна або ясна інформація. Ризик

визначається як можливість небезпеки або невдачі. Хоча ризик може призвести і до успіхів, ми розглядаємо його в контексті зазначеного поняття. Невизначеність проявляється на всіх етапах обробки інформації і важко вимірюється, зазвичай оцінюють якісно, наприклад, більше чи менше, вище чи нижче. Рідко оцінюється у відсотках, наприклад, 30 % невизначеності інформації. Зазвичай невизначеність пов'язують із розробкою управлінських рішень, а ризик – з їх реалізацією. [10]

Невизначеність – головна причина ризиків, тому зменшення її обсягу стає важливим завданням для керівника. Якщо існує кілька послідовних управлінських рішень, то ризики попередніх стають невизначеними для наступних. Невизначеність може сприйматися як явище чи процес, що дозволяє використовувати різні методики зменшення загальної невизначеності у діяльності керівника. Як явище, невизначеність представляє собою набір нечітких ситуацій або недостатньої інформації, включаючи форс-мажорні події, які можуть відбутися без участі конкретних працівників та змінити очікуваний хід подій.

Процес невизначеності можна розглядати як діяльність некомпетентного працівника, який приймає неправильні рішення. Практично невизначеність часто розглядається як цілісне явище, в якому явище формується процесом, а процес визначає явище. Невизначеності можна розділити на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні не залежать від керівника або фахівця, що приймають управлінські рішення, а джерело невизначеностей знаходиться поза організацією.

Суб'єктивні виникають через професійні помилки, упущення та неузгодженість. Джерело невизначеностей у своєму корені знаходиться всередині організації. Суб'єктивні невизначеності складають основну частину загальної невизначеності, тому фахівцям потрібно навчитися зменшувати їх. Однак на зміну одним невизначеностям приходять нові, що відображає постійний розвиток усіх процесів управлінської діяльності.

Ризик в економіці передбачає можливі втрати, збитки, ймовірність яких пов'язана з невизначеністю, а також отримання вигод та прибутку, які можливі лише за ефективної розробки та реалізації управлінських рішень. Управлінський ризик пов'язаний з характером та складністю проблем, умовами та прогнозуванням результатів. Основними характеристиками ризику є розмір можливих збитків або очікуваний додатковий дохід, ймовірність ризику, рівень ризику, ступінь ризику, прийнятність ризику та правомірність ризику.

Зовнішні фактори ризику включають кризу соціально-економічного розвитку та проблеми забезпеченості ресурсами, а внутрішні ознаки включають функціональні особливості ризикованої діяльності, такі як виробничі, фінансові та маркетингові аспекти. Важливою ознакою виділення ризиків є зміст ризику як результату ризикованої діяльності.

Класифікація ризиків *за джерелами виникнення*:

– ризик, пов'язаний із виробничо-господарською діяльністю;
– ризик, пов'язаний із людським фактором;
– ризик, пов'язані з інформацією.

За виникненням : зовнішні та внутрішні ризики.

За рівнем прийняття рішень: макроекономічний (глобальний ризик) та мікроекономічний (локальний) ризик.

За тривалістю в часі: короткочасні та постійні ризики.

За можливістю страхування: ризики, що страхуються і нестраховані. Вони поділяються на ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи та цілеспрямованою дією людини.

За рівнем правомірності: виправданий (правомірний) та невиправданий (неправомірний) ризики. Розрізняють допустимий (загроза), критичний (небезпека втрати) та катастрофічні (повна втрата) ризики. Існують прості (статичні) та спекулятивні (динамічні) ризики. Спекулятивні ризики несуть у собі або успіх, або втрату.

Класифікація статистичних ризиків відповідно до їх причин втрат включає наступні категорії:

– ймовірні втрати внаслідок природних лих (таких як пожежі, повені, землетруси, урагани тощо);

– ймовірні втрати через злочинну діяльність;

– можливі втрати внаслідок прийняття несприятливого законодавства, що може призвести до прямого вилучення власності або ускладнити процес отримання компенсації через недосконаліть законів;

– ймовірні втрати внаслідок загрози власності третіх осіб, які можуть спричинити примусове припинення діяльності основного постачальника чи споживача;

– втрати, пов'язані зі смертю або недієздатністю ключових працівників фірми або основного власника підприємства, що можуть виникнути через складнощі у підборі кваліфікованих кадрів або передачі прав власності.

Політичний ризик визначається можливістю збитків чи скорочення розмірів прибутку через дії державної політики. Цей ризик поділяється на чотири групи:

– ризик націоналізації та експропріації без адекватної компенсації;

– ризик трансферту, що виникає внаслідок можливих обмежень на конвертацію місцевої валюти;

– ризик розриву контракту через дії влади країни, де знаходиться компанія-контрагент;

– ризик бойових дій та цивільних заворушень.

Технічний ризик визначається рівнем організації виробництва та проведенням запобіжних заходів. До його складу входять можливі втрати:

– внаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт;

– внаслідок недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських та технологічних розробок;

– внаслідок обмежених технологічних можливостей виробництва;

– внаслідок проблем, що виникають при використанні нових технологій та продуктів;

– внаслідок збоїв та поломок обладнання.

Виробничний ризик пов'язаний із процесом виробництва продукції, товарів та послуг, де виробники стикаються з різними проблемами. Це може бути неефективне використання сировини, зростання собівартості, втрати робочого часу та впровадження нових методів виробництва. Серед виробничних ризиків можуть бути зниження обсягів виробництва та реалізації продукції через зменшення

продуктивності праці, простої обладнання або втрати робочого часу. Також може статися зниження цін на продукцію чи послуги через неякісність, зміни на ринку або падіння попиту. Збільшення витрат може відбутися через перевитрати матеріалів, палива, енергії або зростання транспортних, торгових та інших витрат. Додатково, можуть виникнути витрати на оплату праці через збільшення чисельності або вищу заробітну плату, а також через зміни в податках та відрахуваннях. Проблеми з поставками, перебої з паливом та електроенергією, а також фізичне та моральне зношування обладнання також можуть бути причиною виробничних ризиків.

Комерційний ризик виникає під час реалізації товарів та послуг і може бути спричинений зниженням обсягів продажів, конкуренцією, обмеженнями на продаж, збільшенням закупівельної ціни, непередбаченим зниженням обсягів закупівель, втратами товарів та зниженням якості під час транспортування та зберігання. Комерційний ризик включає ризики, пов'язані з реалізацією товарів (послуг) на ринку, прийняттям товару (послуг) покупцями, платоспроможністю покупців та форс-мажорними обставинами.

Фінансовий ризик виникає в результаті фінансових операцій та угод, оскільки у фінансовому підприємництві товаром виступають валюта, цінні папери та кошти. До фінансового ризику відносяться валютний, кредитний та інвестиційний ризики.

Валютний ризик виникає через можливість фінансових збитків внаслідок зміни валютного курсу між укладанням контракту та здійсненням розрахунків. Валютний курс є дуже змінним та включає економічний ризик, ризик переведення та ризик угод, а також ризик для імпортерів та експортерів.

Кредитний ризик пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами через використання зовнішньої позики. Такий ризик виникає у процесі взаємодії підприємства з кредиторами.

Інвестиційний ризик передбачає ймовірність неочікуваних втрат у формі зменшення або повної втрати капіталу під час здійснення інвестиційної діяльності. Існують різноманітні види інвестиційного ризику, такі як капітальний, селективний, процентний, країновий, операційний, тимчасовий, ризик законодавчих змін, ризик ліквідності та інфляційний.

Галузевий ризик полягає у ймовірності зазнання збитків внаслідок змін у економічному стані галузі, як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями. Це важливо враховувати для будь-яких видів діяльності.

Інноваційний ризик полягає у ймовірності втрат при інвестуванні у виробництво нових товарів та послуг, які можуть не знайти очікуваного попиту на ринку.

Одним з ключових правил управління полягає у передбаченні ризику та зниженні його рівня. Це передбачає грамотне управління ризиками, включаючи своєчасне виявлення невизначеностей та їхніх наслідків для розробки та реалізації управлінських рішень.

Для аналізу ризику потрібна швидка та достовірна інформація. В умовах глобалізації ринків перемогу здобуватимуть динамічні компанії, які швидко реагують на зміни у середовищі.

Виявлення ризику включає збір інформації про структуру об'єкта та виявлення небезпек чи інцидентів. Це важливий етап для визначення та управління ризиками [11]

Основні методи отримання вихідної інформації про об'єкти дослідження включають:

– використання стандартизованих опитувальних листів;
– ретельний аналіз первинних документів звітності;
– аналіз щоквартальних та річних фінансових звітів;
– складання та аналіз діаграм організаційної структури;
– складання та аналіз карт технологічних процесів;
– проведення інспекційних відвідувань;
– консультації зі спеціалістами;
– експертиза документації зовнішніми аудиторами.

Страхування управлінських рішень може бути здійснене за двома підходами:

– оцінка вартості або ціни підготовленого управлінського рішення;
– оцінка вартості можливих збитків при реалізації управлінського рішення.

Розрахунок вартості (С) конкретної форми управлінського рішення залежно від процедури його виконання оцінюється таким чином:

вартість процедури розробки, погодження, затвердження та прийняття:

$$C = K_Ф \times З_{УР}; \quad (7.3)$$

вартість процедури практичної реалізації:

$$C = K_Ф \times K_П \times З_{ПР}, \quad (7.4)$$

де $K_Ф$ – коефіцієнт, що враховує форму подання управлінського рішення; $З_{УР}$ – фактичні витрати на управлінське рішення при виконанні відповідних процедур;

$K_П$ – коефіцієнт, що враховує частку витрат за часткову або повну реалізацію управлінського рішення ($З_{ПР}$).

Організація процесу управління ризиком включає наступні кроки:

– визначення процедур реалізації управлінського рішення, які можуть породжувати ризики;
– аналіз причин появи незапланованих результатів внаслідок цих процедур, таких як недостатній професіоналізм, відсутність відповідальності, організаційні проблеми та втрата інформації;
– впровадження заходів зі страхування професіоналізму персоналу для захисту економічних інтересів організації від потенційних втрат через втрату фахівців.

Страхування професіоналізму персоналу передбачає компенсацію можливих збитків організації у разі відходу фахівця, що може призвести до втрати необхідних зв'язків та лобі, серед іншого. Об'єктом страхування є конкретний спеціаліст організації.

Умови ринкової економіки вимагають, щоб всі складові капіталу, вкладені в організацію, принесли прибуток, тому важливо підтримувати стабільність персоналу і вирішувати можливі ризики, пов'язані з втратою ключових кадрів.

Страхування професіоналізму включає дві основні складові:

– страхування інтелектуальної власності, яка є результатом роботи фахівця і є частиною нематеріальних активів;

– страхування перебування фахівця на посаді.

Методика страхування професіоналізму включає такі кроки:

– складання переліку елементів, які складають професіоналізм будь-якого працівника;

– визначення зацікавлених осіб у цьому професіоналізмі;

– оцінка вартості професіоналізму або основи для розрахунків;

– визначення страховиків та страхувальників;

– складання схеми страхування професіоналізму, яка включає страховика та страхувальника.

Страхування організаційних ризиків може проводитися як заміна або доповнення до страхування комерційних ризиків, а також страхування від збитків внаслідок перерв у виробництві.

Збитки, що підлягають відшкодуванню, включають:

– витрати, понесені під час зупинки реалізації управлінського рішення;

– неотриманий (упущений) прибуток;

– додаткові витрати на зменшення збитків.

Міжнародний досвід показує, що ставка зі страхування від перерв у реалізації дорівнює 1,5 × тариф зі страхування майна підприємств.

Організаційні ризики можуть призвести до значних втрат у функціонуванні організації як на оперативному, так і на стратегічному рівні. Втрата цілісності системи виробництва та управління може вплинути на обсяг виробництва, якість продукції, витрати на виробництво, розробку інновацій та імідж компанії. Організаційні ризики є основною причиною комерційних ризиків. Різні організаційні форми та форми власності, включаючи акціонерні товариства, кооперативи та унітарні підприємства, є страхувальниками.

Узагальненими об’єктами страхування є методологія, процес, структура та техніка управління. Методологія управління охоплює цілі, закони та принципи, функції, методи, технології управління та практику управлінської діяльності.

Страхування професійної відповідальності належить до двох груп ризиків:

1) Ризики, пов’язані з можливістю заподіяння тілесних ушкоджень та шкоди здоров’ю третім особам.

2) Ризики, пов’язані з можливістю завдання матеріальних (економічних) збитків, включаючи втрату права на претензії.

Ставка премії (платежу) з цього страхування залежить від професії, віку, стажу роботи, дати отримання кваліфікації, загальної кількості службовців та розраховується наступним чином:

$$СП = НС \times [(КП \times КВ \times КД \times КС \times КПС \times КПР \times КР) / (КПВ \times КІ)], \quad (7.5)$$

де *СП* – ставка премії;

СР – початкова ставка (2-5 % страхової суми);

КП – коефіцієнт на професію (аудитор, оцінювач, нотаріус, страховик тощо);

КВ – коефіцієнт на вік (параболічна залежність);

КД – коефіцієнт на період, що пройшов з часу отримання диплома, свідоцтва або ліцензії на цю діяльність (параболічна залежність);

КС – коефіцієнт, що враховує загальну кількість службовців, які разом із страхувальником займаються заявленим видом діяльності (функціональне недовантаження чи перевантаження);

КПС – коефіцієнт, що відображає середній професійний рівень залучених співробітників;

КПР – коефіцієнт, що відображає тривалість страхування;

КР – коефіцієнт, що відображає рівень ризику настання страхових випадків;

КПВ – коефіцієнт, що відображає виплати страхового відшкодування за попередні періоди страхування займенованого страхувальника;

КІ – коефіцієнт, що враховує імідж організації-страховика.

Відповідальність за прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності повністю покладена на «керівну особу», таку як керівник, начальник відділу, директор або керуючий, яка визначає фінансові вкладення та можливі фінансові ризики чи можливості зростання. Від рішення цієї людини, і від рівня суб'єктивності її думки, залежить подальший розвиток подій. Для того, щоб прийняти правильне рішення, якого не доведеться шкодувати, розроблена теорія прийняття рішень.

Концепції та методології теорії прийняття рішень є важливою основою для обґрунтування та вибору, пов'язаних з фінансовими ризиками. Ця теорія характеризується невизначеністю поведінки конкретних параметрів, які визначають кінцевий результат.

Залежно від ступеня невизначеності даних параметрів, існують *умови ризику та умови невизначеності.* Умови ризику включають ймовірність настання подій, які впливають на кінцевий результат, з нечітким ступенем точності. Умови невизначеності полягають у відсутності важливої та необхідної інформації, через що ймовірність не може бути визначена наперед. Теорія прийняття рішень ґрунтується на декількох основних ознаках:

1. Об'єкт прийняття рішення чітко визначено і щодо нього відомі важливі з усіх можливих факторів ризику . Об'єктами фінансового менеджменту можуть бути фінансова операція, певний вид цінних паперів, група конкуруючих реальних інвестиційних проєктів.

2. Показник, який обирається за об'єктом прийняття рішень, найкраще характеризує результативність і дієвість рішень . Існує два види операцій – короткострокові та довгострокові. Показником короткострокових фінансових операцій є, як правило, сума чи рівень чистого прибутку. Показником довгострокових фінансових операцій є наведений чистий дохід або внутрішня ставка прибутковості.

3. Показник, який обирається об'єктом прийняття рішень, є характеристикою щодо рівня фінансового ризику. Фінансовий ризик у багатьох випадках характеризується показником ступеня припустимого відхилення вже відомого індексу результативності/ефективності з його середньої чи передбачуваної величини.

4. Є кінцева кількість альтернатив ухвалення рішення. Кінцева кількість альтернативних реальних інвестиційних проєктів, способів здійснення певної фінансової операції, конкретних цінних паперів

5. Є кінцева кількість ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику. Кожна з таких ситуацій у фінансовому менеджменті характеризує одне з допустимих положень зовнішнього фінансового середовища під впливом модифікації можливих індивідуально взятих факторів ризику. Кількість можливих ситуацій протягом часу, визначеного для прийняття вірного рішення, має полягати в інтервалі від суто оптимістичних, сприятливих ситуацій до суто песимістичних, несприятливих ситуацій.

6. Для кожного поєднання альтернатив прийняття рішень та «сюжету» розвитку ситуацій та подій визначено, як правило, кінцевий результат результативності прийнятого рішення. Чітко певний розмір суми чистий прибуток, чистого наведеного доходу, що відповідає конкретному поєднанню.

7. Для кожної ситуації, прийнятої до розгляду, допустима чи неприпустима оцінка ймовірності настання цієї ситуації. Допустимість реалізації оцінки ймовірності розмежовує всю систему прийнятих рішень, що безпосередньо пов'язані з ризиком, на вже розглянуті умови та обґрунтування- умови ризику та умови невизначеності.

8. Відбір необхідного і придатного для цієї ситуації рішення здійснюється найвідповіднішою можливих, прийнятих до розгляду, альтернатив .

Методологія прийняття рішень передбачає наявність деякої системи, що характеризує всі залежності та послідовності, що виражається в «матриці прийняття рішень».

Таблиця 7.3 – Матриця прийняття рішень

Варіанти альтернатив прийняття рішень	Варіанти ситуацій розвитку події			
	B1	B2	...	Bn
A1	C11	C12	...	C1n
A2	C21	C22	...	C2n
...	...		...	...
A n	Cn1	Cn2	...	Cnm

У представленій матриці A1, A2, An характеризують кожен із можливих варіантів альтернатив прийняття рішень, B1, B2, Bn – кожен із можливих варіантів ситуації розвитку подій. Значення C11, 12, 1n, 21, 22, 2n, n1, n2, nn – конкретний рівень результативності рішень, що співставляються цій альтернативі за певної ситуації.

Дана матриця розглядає показник результативності, саме тому її називають одним із видів матриць- межах даної матриці роблять розрахунок кращого з можливих рішень за певним критерієм. Технологія розрахунку для умов «матриця виграшів». У ризику та умов невизначеності диференційована.

Ухвалення рішень в умовах ризику. Щоб дії не були безрезультатними або мали негативний характер, наприклад, занадто великий ризик втратити певну суму грошей, потрібний прогноз розвитку подій у всіх можливих напрямках. Існує кілька методів прогнозування:

– метод соціально-економічного прогнозування;
– статистичні методи прогнозування;
– експертні методи прогнозування

Розглянемо ці методи трохи докладніше:

1. *Метод соціально-економічного прогнозування*.

У цьому вся методі розглядається необхідність урахування соціальних, екологічних, економічних, політичних і технологічних чинників, чинників науково-технічного прогресу і конкурентного оточення разом із прогнозування доходів і витрат як підприємств, і суспільства загалом.

2. *Статистичні методи прогнозування.*

Цей спосіб заснований на функції, визначеної в результаті сумою на осі часу. Ключовими завданнями цього методу є інтерполяція та екстраполяція.

3. *Експертні методи прогнозування.*

На основі методу Дельфі та методу сценаріїв формуються певні процедури підготовки та прийняття рішень, у яких використовуються методи експертних оцінок. Прикладом можуть бути процедури розподілу фінансування науково-дослідних робіт (на основі бальних оцінок або парних порівнянь), оцінки, кабінетних маркетингових досліджень, техніко-економічного аналізу, порівняння інвестиційних проєктів.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності не вимагає знання всіх можливих варіантів подій, свідомо виграшних, а також не передбачає ступінь ймовірності походження цих подій, вся суть полягає в тому, що ймовірність походження тієї чи іншої події невідома суб'єкту, який має ухвалити рішення, пов'язане з ризиком . При виборі одного з альтернативних варіантів суб'єкт вибирає варіант, який йому кращий, але з урахуванням відповідності критеріям вибору різних розвитку події.

Існує кілька *критеріїв*, основні їх будуть розглянуті докладніше:

– критерій Вальда (критерій «максимін»);
– критерій «максимаксу»;
– критерій Гурвіца (критерій «оптимізму-песимізму» або «альфа-критерій»);
– крітерій Севіджа (критерій втрат від «мінімаксу»).

Критерій Вальда, відомий також як критерій максиміну, заснований на виборі альтернативи, що має «статус» найкращої з гірших і максимальної з усіх наявних мінімальних. Цей критерій використовується в більшості випадків об'єктом, що не схильний до ризикових рішень або песимістично сприймає навколишній світ.

Критерій «максимаксу» ґрунтується на виборі кращого варіанта з можливих кращих альтернатив і максимального з наявних максимальних варіантів. Цей критерій характерний для суб'єктів, схильних до ризику або оптимістично сприймають навколишній світ.

Критерій Гурвіца, також відомий як критерій «оптимізму-песимізму» або як «альфа-критерій», дає можливість визначити «нейтральний» результат події, який укладений в області між критеріями «максимаксу» і «максиміна». Область між цими значеннями пов'язана через опуклу лінійну функцію. Визначити оптимальну альтернативу у рішенні, пов'язаному з ризиком, за критерієм Гурвіца було виведено таку формулу:

$$A_i = a \times E\,MAXi + (1 - a) \times E\,MINi, \qquad (7.6)$$

де A_i – Середньозважена результативність за критерієм Гурвіца для певної альтернативи;

a – альфа-коефіцієнт, він приймається з урахуванням конкретного ризикового кращого вибору в полі від 0 до 1 (за даною шкалою всі значення, що прагнуть і близькі до 0, характерні для суб'єкта, не схильного до ризику; значення, укладене рівно по середині між 1 і 0 і рівне 0,5 характерно для суб'єкта, який нейтрально відноситься до ризику;

E MAXi – максимальне значення результативності для певної альтернативи;

E MINi – мінімальне значення результативності для певної ініціативи.

Критерій Гурвіца є кращим критерієм для суб'єктів, які хотіли б якнайточніше ідентифікувати показник можливих ризиків свого вибору наслідком встановлення значення для альфа-коефіцієнта.

Критерій Севіджа, друга його назва-критерій втрат від «мінімаксу», передбачає наявність гіпотетичної альтернативи, яка зменшує розміри максимально можливих втрат для кожного з передбачуваних рішень. З використанням цього критерію «матриця рішення» трансформується в «матрицю втрат» або «матрицю ризику», в якій значення результативності трансформуються значення розмірів втрат при альтернативних варіантах розвитку «сюжету» події. Цей критерій, як правило, використовуються не схильними до ризику суб'єктами.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ситуації, в яких неможливо визначити ймовірність походження передбачуваних результатів, і рішення, що приймаються в таких умовах називаються рішеннями, що приймаються в умовах невизначеності. Невизначеність рішень виникає внаслідок кількох факторів:

– при великій кількості елементів або об'єктів у системі;
– при нестачі чи неточності інформації;
– за низького рівня кваліфікації чи професіоналізму суб'єкта, який провадить рішення в умовах невизначеності;
– за обмеженого часу дії.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «управлінські рішення».
2. Розкрийте поняття «проблема», «ситуація», «мета» та їх значення у процесі прийняття управлінських рішень.
3. Перерахуйте основні характеристики управлінських рішень.
4. Назвіть основні засади прийняття управлінських рішень. Наведіть типологію управлінських рішень.
5. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
6. Перерахуйте основні вимоги до управлінських рішень.
7. Назвіть основні чинники, що впливають якість управлінських рішень.
8. Опишіть методи оцінки та вибору альтернатив. Критеріальні методи.
9. Охарактеризуйте поняття «невизначеність» та «ризик».
10. Охарактеризуйте основні характеристики та фактори ризику.
11. Дайте класифікацію ризиків.

12. Охарактеризуйте основні типи помилок, які збільшують невизначеність в організаційної складової управління.

13. Охарактеризуйте основні типи помилок, що збільшують невизначеність у економічній складовій управління.

14. Охарактеризуйте процес управління ризиком.

15. Охарактеризуйте страхування як основний спосіб зменшення управлінських ризиків.

🕮 Список джерел інформації

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К. : Кондор, 2009. 186 с.
3. Мазаракі А. А. Основи менеджменту : базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. К. : Фоліо, 2014. 846 с.
4. Наконечний С. І. Математичне програмування : навч. посібник / С. І. Наконечний, С. С. Савіна. К. : КНЕУ, 2003. 452 с.
5. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. К. : ЦУЛ, 2018. 272 с.
6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
7. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник К. : Атака, 2008. 240 с
8. Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М.В. Аналіз сучасних методів та підходів до управління ризиками на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* № 1, 2023. с. 26–32.
9. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с
10. Шматько Н.М, Кармінська-Бєлоброва М.В, Пантелєєв М.С. Особливості колективного методу прийняття управлінських рішень в умовах ризику. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. № 1, 2022. с. 8–12.
11. Ульянченко О. В. Дослідження операцій в економіці : підручник. Х. : Гриф, 2003. 580 с.

РОЗДІЛ 8
МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Основні питання

8.1. Основи математичного моделювання в менеджменті
8.2. Моделі математичного програмування
8.3. Моделі оптимального управління
8.4. Економіко-статистичне моделювання
8.5. Імітаційне моделювання

8.1. Основи математичного моделювання в менеджменті

Моделювання – це процес заміщення реального об'єкта його спрощеним представленням, яке називають моделлю. Модель є умовним аналогом оригіналу, що дозволяє відтворювати його поведінку з урахуванням певних допущень і допустимих похибок. Такий підхід застосовується, коли дослідження моделі є простішим і вигіднішим, ніж дослідження самого об'єкта, або коли створення реального об'єкта небажане чи неможливе.

Модель може бути як фізичним об'єктом, так і абстрактною конструкцією, яка має схожі властивості з оригіналом. Вимоги до моделі залежать від мети дослідження та доступних ресурсів. *Основні вимоги до моделювання* включають:

– Точність – модель повинна відображати ключові характеристики оригіналу.

– Інформативність – модель має надавати всю необхідну інформацію для дослідження.

– Гнучкість – вона повинна адаптуватися до різних умов і параметрів.

– Ефективність – розробка моделі має бути такою, щоб не перевищувати допустимі часові та технічні обмеження.

Моделювання – це спосіб вивчення об'єкта через його модель, що дозволяє отримати корисні знання про властивості та поведінку реального об'єкта без необхідності створювати його повний аналог.

На рисунку 8.1 подано класифікацію видів моделювання.

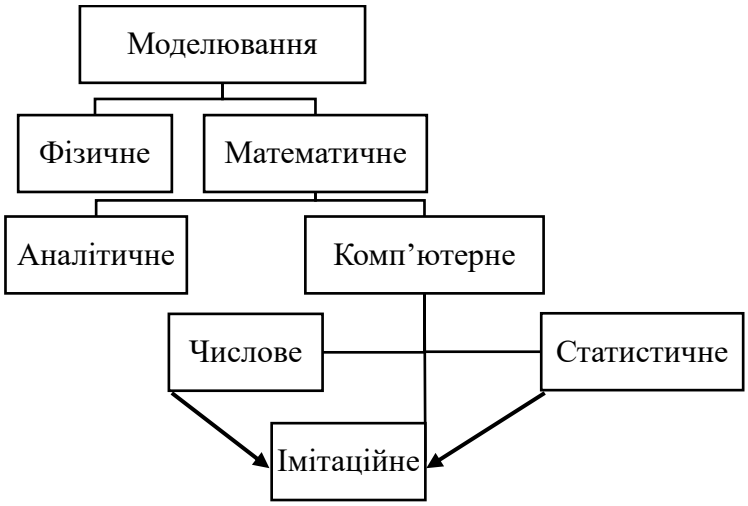

Рисунок 8.1 – Класифікація видів моделювання

При *фізичному моделюванні* використовують саму систему або її аналог.

Математичне моделювання – це процес побудови відповідності між реальною системою S та математичною моделлю M, що дозволяє досліджувати цю модель для отримання характеристик реальної системи.

Аналітичне моделювання полягає в описі процесів функціонування елементів системи через математичні рівняння (алгебраїчні, інтегральні, диференціальні, логічні тощо).

Аналітичну модель можна досліджувати кількома методами:

а) Аналітичний метод – встановлюються чіткі залежності, і зазвичай отримуються точні рішення.

б) Числовий метод – знаходяться наближені рішення.

в) Якісний метод – виявляються деякі властивості розв'язку без точного опису.

Багато сучасних систем *комп'ютерного моделювання*, таких як програми символічної математики Maple, Mathematica чи середовище MATLAB, здатні значно спростити вирішення складних задач аналітичного моделювання.

Комп'ютерне моделювання включає в себе математичне моделювання, яке формується у вигляді алгоритму (програми для комп'ютера), що дозволяє проводити обчислювальні експерименти.

При *числовому моделюванні* застосовуються методи обчислювальної математики. Це відрізняється від числового аналітичного підходу тим, що дозволяє змінювати різні параметри моделі.

Числове моделювання дає можливість отримати потрібні кількісні дані про поведінку систем або пристроїв за допомогою відповідних числових методів, таких як методи Ейлера або Рунге-Кутта. На практиці моделювання нелінійних систем із застосуванням числових методів виявляється набагато ефективнішим, ніж аналітичне моделювання окремих лінійних систем. Наприклад, у випадках, коли потрібно розв'язати диференціальне рівняння або системи диференціальних рівнянь, аналітичне розв'язання може бути недоступним, тоді як числове моделювання дозволяє отримати детальну інформацію про поведінку системи, а також побудувати графіки, що відображають ці залежності.

Статистичне моделювання полягає в обробці даних про систему (модель) з метою отримання її статистичних характеристик. Воно є комп'ютерним відтворенням функціонування ймовірнісних моделей або дослідженням детермінованих процесів, представлених у вигляді математичних моделей з логічними елементами, з використанням статистичних випробувань (наприклад, методу Монте-Карло). При цьому випадковим чином формуються вихідні дані відповідно до відомих законів розподілу, що дозволяє проводити ймовірнісну оцінку характеристик досліджуваних процесів.

Імітаційне моделювання – це комп'ютерне відтворення (імітація) процесу функціонування досліджуваної системи, що дотримується логічної та часової послідовності подій. Це дозволяє отримати інформацію про стан системи або окремих її елементів у певні моменти часу.

Використання математичного моделювання дає змогу досліджувати об'єкти, експерименти з якими важко або неможливо провести в реальних умовах (наприклад,

через високу вартість, небезпеку для здоров'я, одноразовий характер процесів або фізичні та часові обмеження, такі як відстань чи відсутність об'єкта).

Загальна мета моделювання полягає в тому, щоб визначити значення обраного показника ефективності для різних варіантів реалізації проєктованої системи. При розробці конкретної моделі цю мету слід уточнювати з урахуванням критерію ефективності. Якщо модель оцінюється за критерієм придатності, вона повинна забезпечити розрахунок значень експериментального плану для всього набору допустимих стратегій. А якщо використовується критерій оптимальності, модель повинна дозволяти визначати параметри досліджуваного об'єкта, які дають екстремальне значення показника ефективності.

Отже, мета математичного моделювання в менеджменті визначається як ціль досліджуваної операції, так і запланований спосіб використання отриманих результатів. Наприклад, проблемна ситуація, що вимагає ухвалення рішення, може бути сформульована так: необхідно знайти оптимальний варіант виробничої програми підприємства, який забезпечуватиме максимальний прибуток при дотриманні вимог щодо використання ресурсів та виробництва окремих видів продукції. У такому випадку метою моделювання є виявлення параметрів виробничої програми, які гарантують максимальне значення показника ефективності, у даному контексті – прибутку.

Критерії прийняття рішень дозволяють обрати найбільш ефективні параметри системи. Цей процес зазвичай називають оптимізацією.

Математичне моделювання в менеджменті є важливим інструментом, що дозволяє організаціям аналізувати складні процеси та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки використанню математичних моделей, менеджери можуть відображати різні аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, фінанси, маркетинг і управління ресурсами. Моделі допомагають не тільки у вивченні існуючих процесів, але й у прогнозуванні результатів змін, що впливають на ефективність управлінських рішень. Це дозволяє зменшити ризики, оптимізувати ресурси і підвищити загальну продуктивність організації.

Крім того, математичне моделювання дає змогу проводити сценарний аналіз, що є надзвичайно корисним для планування стратегій розвитку. Менеджери можуть змінювати параметри моделей і спостерігати, як ці зміни впливають на результати, що дозволяє їм вибирати найбільш ефективні шляхи досягнення цілей підприємства. Використання математичних методів також сприяє більш об'єктивному підходу до ухвалення рішень, оскільки ґрунтується на даних і фактичних показниках, а не на інтуїтивних припущеннях. Таким чином, математичне моделювання стає невід'ємною частиною сучасного менеджменту, забезпечуючи більш точні та ефективні управлінські рішення.

Основні задачі математичного моделювання в менеджменті включають:

1. Оптимізація ресурсів – моделювання дозволяє визначити найбільш ефективні способи використання ресурсів, таких як фінанси, матеріали та людські ресурси, щоб максимізувати прибуток або знизити витрати.

2. Прогнозування – використання математичних моделей для аналізу історичних даних та прогнозування майбутніх тенденцій у фінансових показниках, попиті на продукцію, витратах тощо.

3. Аналіз ризиків – оцінка ймовірності виникнення ризиків та їх потенційного впливу на бізнес-процеси, що дозволяє підприємствам розробляти стратегії для їх мінімізації.

4. Сценарний аналіз – створення різних сценаріїв розвитку подій на основі змінних параметрів, що дозволяє менеджерам оцінити, як зміни в середовищі можуть вплинути на бізнес.

5. Управління проєктами – моделювання допомагає визначити оптимальні шляхи виконання проєктів, розподіл ресурсів та контроль термінів виконання завдань.

6. Дослідження операцій – аналіз виробничих та бізнес-процесів для покращення їхньої ефективності, включаючи оптимізацію виробничих потоків і управління запасами.

7. Вибір стратегій – математичне моделювання допомагає оцінити різні стратегії управління, щоб вибрати ту, яка найкраще відповідає цілям і потребам організації.

8. Планування – складання планів на основі математичних моделей для досягнення поставлених цілей у різних аспектах управління, таких як фінанси, виробництво і маркетинг.

Ці задачі є невід'ємною частиною ефективного менеджменту, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов та приймати обґрунтовані рішення.

Математичні методи включають аналітичні, числові та експериментальні підходи для прийняття управлінських рішень.

Розглянемо *класифікацію математичних моделей в менеджменті,* які зведено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Класифікація математичних моделей в менеджменті

Ознака	Види
1	2
1. За призначенням	– Теоретико-аналітичні моделі – використовуються для вивчення загальних закономірностей і властивостей процесів. – Прикладні моделі – спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних з аналізом, прогнозуванням і управлінням.
2. За рівнем агрегування об'єктів	– Мікроекономічні моделі – зосереджуються на поведінці окремих підприємств у ринковому середовищі. – Секторні моделі – вивчають взаємодію різних структурних і функціональних елементів економіки. – Макроекономічні моделі – розглядають економіку як єдине ціле, пов'язуючи загальні фінансові показники, такі як ВВП, інвестиції та споживання. – Глобальні моделі – описують закономірності на світовому рівні.
3. За функціональним призначенням	– Балансові моделі – демонструють відповідність між наявними ресурсами та їх використанням. – Економетричні моделі – аналізують і прогнозують процеси на основі статистичних даних, представляючи розвиток через трендові зміни. – Оптимізаційні моделі – дозволяють знаходити найкращі варіанти рішень серед можливих. – Мережеві (сітьові) моделі – використовуються в управлінні проєктами для зменшення витрат і термінів виконання.

Закінчення таблиці 8.1

1	2
3. За функціональним призначенням	– Моделі масового обслуговування – спрямовані на мінімізацію часу очікування та простоїв. – Імітаційні моделі – забезпечують машинне імітування систем і процесів, дозволяючи вивчати їх динаміку та поведінку.
4. За типом використовуваної інформації	– Аналітичні моделі – створюються на основі апріорної інформації. – Ідентифіковані моделі – формуються на основі апостеріорної інформації.
5. З урахуванням фактору часу	– Статичні моделі – описують всі залежності в певний момент часу, фокусуючись на складі та структурі системи. – Динамічні моделі – демонструють функціонування системи в часі. – Структурно-функціональні моделі – відображають як структурні, так і функціональні особливості організації системи.
6. З урахуванням фактору невизначеності	– Детерміновані моделі – використовують тільки випадкові величини, а результати визначаються чітко управлінськими впливами. – Стохастичні (імовірнісні) моделі – враховують випадкові величини, внаслідок чого результати можуть бути різними.
7. За типом математичного апарату	Матричні моделі, моделі лінійного та нелінійного програмування, кореляційно-регресійні моделі, теорії масового обслуговування, моделі мережевого планування та управління, теорії ігор тощо.
8. За підходом до вивчених систем	– Описові моделі – призначені для опису або прогнозування явищ і процесів (наприклад, балансові або трендові моделі). – Нормативні моделі – використовуються для визначення оптимальної структури та поведінки відповідно до встановлених критеріїв (наприклад, усі оптимізаційні моделі).
9. За достовірністю вихідних даних	– Моделі з апріорно відомими параметрами. – Моделі з невідомими параметрами.
10. За режимом функціонування системи	– Стаціонарні моделі – характеристики не змінюються з часом. – Нестаціонарні моделі – характеристики змінюються з часом.
11. За іншими ознаками	– Феноменологічні та абстрактні моделі – феноменологічні моделі відображають тільки зовнішні ознаки процесу, тоді як абстрактні моделі точніше відтворюють внутрішню структуру системи. – Активні та пасивні моделі – пасивні моделі лише відповідають на запити користувача, а активні моделі взаємодіють з користувачем, активуючи діалог та змінюючи його хід.

Не завжди між класами систем і моделей існує однозначне відповідність. Наприклад, дискретні системи можуть бути представлені через безперервні моделі, а детерміновані системи – через ймовірнісні моделі, і навпаки. Ці моделі є важливими інструментами для менеджерів, оскільки допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей.

Процес моделювання в найзагальнішому вигляді складається з трьох етапів (рисунок 8.2):

– формалізація (перехід від реального об’єкта до моделі);

– пряме дослідження (вивчення, аналіз та трансформація моделі);

– інтерпретація (перенесення результатів моделювання з віртуальної моделі в реальний контекст).

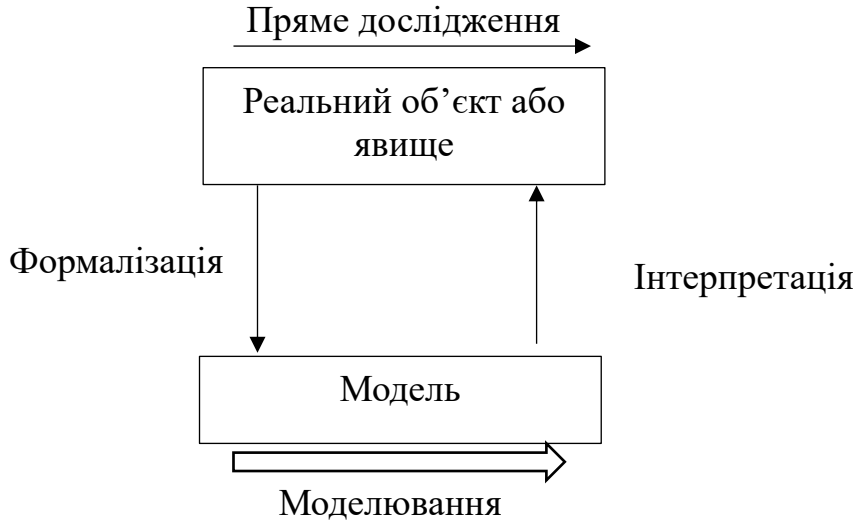

Рисунок 8.2 – Процес моделювання в найзагальнішому вигляді

1-й етап (формалізація) включає:

1. Визначення предмета і мети дослідження.
2. Виділення елементів, що відповідають цілям дослідження, та їхніх найважливіших характеристик.
3. Словесний опис зв’язків між елементами.
4. На цьому етапі використовуються методи неформального синтезу: проводяться інтерв’ю, статистичні опитування, визначаються цілі, складаються плани, генеруються та експертуються ідеї. Для генерації ідей застосовуються такі методи, як морфологічний аналіз, генетичні алгоритми, алгоритм винаходів, мозковий штурм, еволюційний пошук тощо. Джерелами інформації служать: спостереження, міркування, експерименти. При експертизі ідей використовуються критерій "Ксі-квадрат", коефіцієнти узгодженості та об’єктивності з використанням методів Делфі, медіан Кемені, альтернатив Кондорсе, принципу Борда та інших.
5. Функціональне моделювання, тобто введення символічних позначень для характеристик, встановлення загальних закономірностей і кількісних залежностей. При функціональному моделюванні для класифікації елементів використовуються кластерний або багатофакторний аналіз, для встановлення загальних закономірностей і залежностей – дисперсійний та кореляційно-регресійний аналіз.
6. Вибір типу математичної моделі (алгебраїчна лінійна або нелінійна, диференційна тощо), виду моделі (структури, таблиці, вектори, матриці, розмірності тощо), методів та прийомів моделювання (які перетворення використовуються, наприклад, методи Лапласа, симплексний, різницевий тощо), формування взаємозв’язків між елементами за допомогою математичного апарату.

Математична формалізація проблеми в менеджменті є половиною успіху на шляху до її вирішення. Однак уміння формалізувати задачу вимагає особливої методології для розгляду ситуації. Складність полягає в тому, щоб уникнути надмірної деталізації, зберегти суттєві умови та сформулювати задачу у вигляді однієї з типових моделей.

2-й етап (пряме дослідження). На етапі прямого дослідження виконуються такі завдання:

1. Проведення обчислень.

2. Аналіз системи, що передбачає відповіді на питання: «що?», «де?», «коли?», «чому?», «що буде, якщо?». На цьому етапі визначаються характеристики системи, додаткові умови, коефіцієнти, прогнозні значення, а також досліджуються стійкість, чутливість, спостережуваність, керованість тощо.

3. Оптимізація. Тут вводяться цільові показники, незалежні змінні, обмеження та збурення. Вибирається метод синтезу (тип програмування), визначаються системні характеристики (показники ефективності, область рішень, найкращі варіанти та параметри). Для знаходження оптимального рішення використовуються методи теорії оптимальних рішень, також відомі як методи математичного програмування.

3-й етап (інтерпретація). На цьому етапі реалізуються способи інтерпретації отриманих результатів:

1. Візуалізація моделей та результатів моделювання, що включає графічне представлення, використання блок-схем, малюнків, електричних схем, логічних схем, графіків, таблиць та маніпуляторів.

2. Створення інтерактивних моделей, які дозволяють змінювати умови та параметри в реальному часі і спостерігати за змінами в моделі.

3. Проведення статистичних висновків, агрегація інформації, згладжування та фільтрація результатів, розробка програми дій, експертних систем та інформаційно-консультативних систем.

Процес моделювання в менеджменті (рисунок 8.3) має циклічний і спіралеподібний характер, що означає можливість повернення на попередні етапи при виявленні помилок. Ця спіраль має складну структуру та додаткові внутрішні зв’язки.

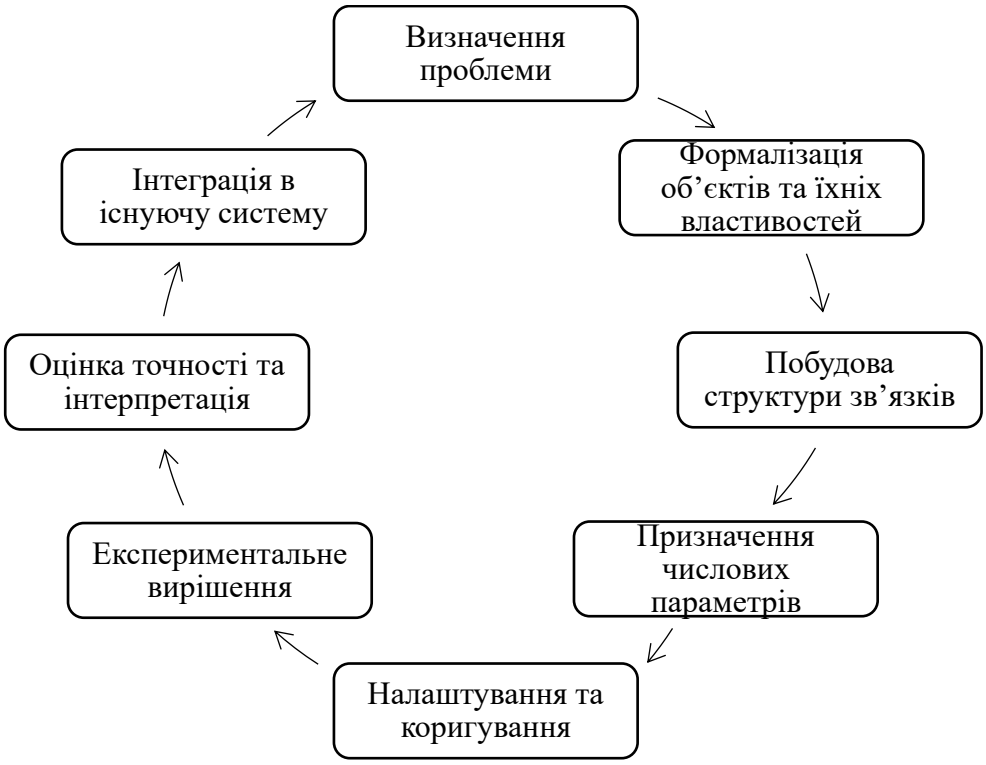

Рисунок 8.3 – Процес моделювання в менеджменті

1. Визначення проблеми – формулювання основного завдання та визначення меж його розгляду.

2. Формалізація об’єктів та їхніх властивостей – встановлення структури об’єктів та їх складових. Визначення ключових термінів, їхніх характеристик та атрибутів. Введення якісних зв’язків між елементами ($\rightarrow$, $>$, $<$, $=$, $\cong$) та розробка системи вимірювань для відображення кількісних зв’язків.

3. Побудова структури зв’язків – формування взаємозв’язків між елементами відповідно до поставленої задачі та вибір типів зв’язків (належність, можливі зв’язки).

4. Призначення числових параметрів – використання числових методів та розрахунків для визначення кількісних характеристик.

5. Налаштування та коригування – відлагодження моделі та внесення коригувань для досягнення точності.

6. Експериментальне вирішення – проведення обчислювальних експериментів та числовий аналіз і синтез для вирішення поставлених завдань.

7. Оцінка точності та інтерпретація – оцінка точності отриманих результатів та їхнє тлумачення в контексті досліджуваної області.

8. Інтеграція в існуючу систему – комплексне включення розробленого рішення в існуючу ієрархічну структуру для забезпечення сумісності з наявними процесами.

Початкові етапи вирішення завдань є менш формалізованими й потребують гнучкості у прийнятті рішень. На цих етапах застосовуються методи, які ґрунтуються більше на інтуїції, ніж на суворих правилах, що робить їх особливо важливими й складними. У міру просування до подальших етапів, завдання стають більш структурованими, а методи їх розв’язання — формальнішими й потужнішими, що знижує необхідність у творчому підході й дозволяє автоматизувати деякі процеси.

На перших етапах створюються концептуальні, або змістовні, моделі, які описують основні аспекти структурної та функціональної організації системи. Помилки, допущені на цих початкових етапах, мають значний вплив на подальші етапи, оскільки їх виправлення потребує великих витрат часу та ресурсів. Саме тому перші етапи потребують особливої уваги й ретельного підходу.

Оскільки формалізовані методи добре піддаються автоматизації, кінцеві етапи (починаючи з четвертого) значною мірою підтримуються спеціалізованим програмним забезпеченням, що робить їх зручними для кінцевих користувачів. На цих етапах створюються програмні моделі (алгоритмічні та комп’ютерні), які надають можливість зображувати систему за допомогою імітації або графічного відображення математичних залежностей, що характеризують систему.

У випадку складних систем модель може лише частково відображати реальний процес, через що важливо перевірити її адекватність. Це досягається на етапах п’ятої та сьомої стадії шляхом порівняння передбачуваної поведінки з фактичними результатами при зміні зовнішніх неконтрольованих факторів.

Коригування моделі може вимагати додаткових досліджень об’єкта, уточнення її структури або зміни змінних. У такому випадку процес моделювання повторюється декілька разів, доки не буде досягнута задовільна відповідність між результатами роботи об’єкта та моделі. Цей підхід нагадує спіральний процес удосконалення

моделі: з кожною новою ітерацією модель стає точнішою, деталізованішою, а рівень її опису – більш конкретним.

Фінальний етап, який полягає у впровадженні отриманого рішення, також є досить важливим і може бути розглянутий як окреме завдання, що вимагає системного підходу та детального аналізу.

Для ухвалення обґрунтованого рішення необхідно обробити величезний обсяг інформації, що часто призводить до значних витрат. Сьогодні недостатньо просто знати, як досягти мети; потрібно вибрати з усіх можливих варіантів найбільш прийнятний, який найбільше відповідає поставленій задачі.

Розв'язання оптимізаційної задачі полягає у виборі найкращого варіанту з багатьох можливих, ґрунтуючись на певному критерії оптимальності.

Основні ознаки оптимізаційної моделі включають:

1. Наявність критерію оптимальності, або цільової функції. Це може бути максимізація прибутку, доходу, валового продукту чи продуктивності. У таких випадках важливо, щоб показник оптимальності для вибраного рішення був якомога більшим. Інша група критеріїв передбачає мінімізацію витрат, собівартості чи капіталовкладень, тобто в цих випадках критерій повинен бути мінімальним.

2. Наявність обмежень, що описують умови, які визначають множину можливих рішень. Всі можливі рішення завжди обмежені наявними ресурсами, робочою силою, обладнанням тощо. Тому кожне розглянуте рішення має бути допустимим, тобто відповідати встановленим обмеженням.

Усі оптимізаційні задачі можна розділити на *два основні класи*:

– задачі математичного програмування (статичні);
– задачі оптимального управління (динамічні).

Основна відмінність між ними полягає в тому, що в задачах математичного програмування потрібно знайти оптимальне число (вектор), тоді як у задачах оптимального управління – оптимальну функцію. Формально ці відмінності є значними, але на практиці часто вони є умовними. По-перше, оскільки більшість реальних задач планування та управління можна звести до задач математичного програмування. По-друге, багато задач оптимального управління також можуть бути перетворені на задачі математичного програмування.

8.2. Моделі математичного програмування

Усі класичні управлінські задачі, які вирішуються за допомогою математичного програмування, відрізняються наявністю кількох альтернативних рішень та певними обмежувальними умовами. Вирішити таку задачу означає обрати з усіх можливих (альтернативних) варіантів найкращий, тобто оптимальний. Основна цінність застосування методу математичного програмування в економіці полягає в тому, що оптимальне рішення вибирається з досить великої кількості варіантів.

Задачі математичного програмування класифікуються залежно від типу цільової функції та властивостей області допустимих рішень. Серед них:

– нелінійне програмування;
– лінійне програмування;
– цілочислове програмування;

– дробово-лінійне програмування;
– параметричне програмування;
– сепарабельне програмування;
– квадратичне програмування;
– стохастичне програмування;
– геометричне програмування та інші.

Якщо цільова функція та обмеження (рівняння та нерівності) є лінійними, тоді задача належить до лінійного програмування.

Лінійне програмування (ЛП) розглядається як окрема галузь математичного програмування через його важливість в управлінській теорії та практиці. Для розв'язання задач ЛП розроблені специфічні алгоритми, що базуються на комбінаториці, теорії графів тощо. Серед ефективних методів розв'язання задач ЛП: геометричний метод, симплекс-метод та його модифікації, методи розподільчого типу й інші.

Сьогодні існує багато варіацій симплекс-методу, які здатні істотно скоротити час обчислень, зменшити чутливість алгоритму до вироджених рішень, підвищити масштабність задач, а також дозволити розв'язання блочних задач. Незважаючи на численні існуючі модифікації, нові версії методу продовжують з'являтися.

Крім цього, існують різноманітні методи і прийоми, які дозволяють розширити можливості застосування методів лінійного програмування. Наприклад, деякі нелінійні задачі можна адаптувати для розв'язання за допомогою лінійних методів.

Значну роль у задачах лінійного програмування відіграють *задачі цілочисельного програмування*, де змінні повинні бути цілими числами. Це пов'язано з реальними умовами багатьох об'єктів. Просте округлення значень до цілого не завжди призводить до оптимальних рішень. Для їх вирішення використовують спеціалізовані алгоритми, такі як алгоритми Гоморі, які ґрунтуються на концепції відсікання.

Цілочисельне програмування викликає інтерес також тому, що багато нелінійних невипуклих задач можна перетворити на задачі лінійного програмування з умовою цілочисельності. Теорія цілочисельного програмування застосовується для розв'язання комбінаторних задач, таких як складання графіків.

Особливим випадком цілочисельного програмування є *булеве програмування*, де змінні можуть мати тільки два значення – 0 або 1. Серед найвідоміших задач цього типу – задачі призначення (який працівник виконує яку роботу), вибір маршруту (задача комівояжера, задача поштаря) та задача про максимальне паросочетання.

Багато задач в дослідженні операцій, таких як розподіл ресурсів, мережеве планування та календарне планування, описуються математичними моделями дискретного програмування.

Дискретне програмування – це підрозділ математичного програмування, у якому на екстремальні задачі накладається умова, що змінні повинні бути дискретними, при цьому область допустимих значень є скінченою. Коли вводяться обмеження на цілі значення змінних x_j, ми отримуємо задачі цілочисельного програмування, які є спеціальним випадком дискретного програмування. У задачах дискретного програмування область можливих рішень є невипуклою та несумісною, що ускладнює пошук рішень. Зокрема, стандартні методи, які застосовуються для

перетворення дискретних задач у їхні безперервні аналоги, такі як округлення до найближчих цілих значень, не можуть бути використані.

Задачі геометричного програмування пов'язані з оптимальним розташуванням об'єктів у заданій двомірній або тривимірній області. Ці задачі часто виникають при розкрої матеріалів для виробництва продукції. Алгоритми, що застосовуються тут, в основному націлені на зменшення перебору варіантів та пошук локальних мінімумів.

У *задачах стохастичного лінійного програмування* коефіцієнти цільової функції c_j, коефіцієнти матриці a_{ij} та коефіцієнти обмежень b_i є випадковими величинами. У цьому випадку сама цільова функція також стає випадковою, а обмеження у формі нерівностей можуть виконуватися лише з певною ймовірністю. Тому виникає потреба в зміні формулювання задач із урахуванням цих ефектів та розробці нових методів їхнього вирішення.

Задачі вибору траєкторії, послідовного прийняття рішень, використання робочої сили та управління запасами є класичними прикладами динамічного програмування.

Незважаючи на різноманіття, всі методи розв'язання задач математичного програмування мають спільні риси. По-перше, більшість з них є числовими, тобто представляють алгоритми, які орієнтовані на комп'ютерну реалізацію. По-друге, будь-який алгоритм реалізує один із трьох принципів:

– послідовне наближення,
– поетапний аналіз варіантів,
– випадковий пошук.

Більшість методів оптимізації ґрунтуються на *принципі послідовного наближення:* у певній точці простору змінних визначається допустимий напрямок збільшення (або зменшення) цільової функції, і виконується крок у цьому напрямку. Після цього аналізується отриманий результат, тобто перевіряється, чи є нова точка шуканим розв'язком. Якщо ні, процес повторюється. На цьому принципі базуються, зокрема, градієнтні методи та симплекс-метод. Як правило, методи цієї групи демонструють високу ефективність, але їх недоліком є те, що вони можуть знаходити лише локальний екстремум. У випадку невипуклих задач (з багатьма екстремумами) немає гарантії, що знайдене рішення є оптимальним.

Принцип послідовного аналізу варіантів застосовується в методах, таких як динамічне програмування та метод гілок і меж. Суть цього підходу полягає у формуванні правил для відсікання підмножин допустимих варіантів, у яких не може бути оптимального розв'язку. Однак, недолік цього методу в тому, що він значною мірою залежить від специфіки задачі, що ускладнює розробку стандартних алгоритмів для різноманітних прикладних задач. Проте ці методи можуть бути використані для розв'язання невипуклих і комбінаторних задач.

Принцип випадкового пошуку полягає у формуванні випадкового варіанту розв'язку (для цього використовуються комп'ютерні програми, що генерують псевдовипадкові числа) і обчисленні відповідного значення цільової функції. Новий варіант порівнюється з найкращим із раніше досягнутих. Якщо новий варіант виявляється кращим, він замінює попередній, і процес повторюється. Ефективність цього методу залежить від швидкості, з якою комп'ютер генерує та оцінює варіанти. Хоча сама процедура генерації варіантів не є випадковою, вона містить елементи

випадковості. Гарантій знаходження оптимального рішення немає, тому ці методи використовуються лише тоді, коли немає більш надійних і ефективних альтернатив.

Лінійне програмування дозволяє визначити екстремальні (максимальні та мінімальні) значення лінійної функції, для якої встановлені лінійні обмеження. Ця лінійна функція називається цільовою, а обмеження, що математично виражаються у вигляді рівнянь або нерівностей, формують систему обмежень.

Моделі лінійного програмування застосовуються в менеджменті для розв'язання таких задач (таблиця 8.2).

Таблиця 8.2 – Основні задачі лінійного програмування, які застосовуються в менеджменті

Тип задачі	Опис задачі
Оптимізація розподілу ресурсів	Визначення найкращого способу розподілу обмежених ресурсів (грошових, трудових, матеріальних) для максимізації прибутку або мінімізації витрат. Наприклад, оптимальний розподіл фінансування між відділами для досягнення стратегічних цілей компанії.
Організація ефективних перевезень (транспортна задача)	Планування маршрутів і обсягів перевезень для зниження транспортних витрат. Транспортна задача дозволяє мінімізувати витрати на доставку товарів між кількома постачальниками та споживачами при дотриманні вимог щодо кількості й пунктів призначення.
Оптимізація закупівлі продуктів	Вибір оптимального асортименту і кількості товарів для закупівлі з урахуванням бюджету та харчових потреб. Задача дієти застосовується для мінімізації витрат на закупівлю ресурсів при забезпеченні необхідних умов і норм, таких як поживна цінність.
Оптимізація виробництва продукції	Розробка плану виробництва, що дозволяє мінімізувати витрати на виробництво при забезпеченні необхідного обсягу та асортименту продукції. Використовується для підвищення ефективності виробництва й уникнення простоїв через нестачу ресурсів.
Розподіл працівників між операціями	Визначення оптимального розподілу працівників між різними операціями або відділами для досягнення максимальної продуктивності. Ця задача допомагає знайти баланс, за якого робоче навантаження рівномірно розподілене, а загальна ефективність підвищується.
Планування товарообігу	Створення оптимального плану постачань і продажів, щоб мінімізувати запаси, уникнути дефіциту товарів і знизити витрати на зберігання. Включає аналіз сезонного попиту, прогнозування продажів та управління складськими запасами.
Створення торговельних мереж	Вибір місць для нових магазинів або точок продажу, щоб охопити максимальну кількість клієнтів при мінімальних витратах. Задача допомагає визначити, де і скільки відкривати нових точок, щоб задовольнити попит і підвищити конкурентоспроможність.
Задача розкрою матеріалів	Оптимальне використання матеріалів для зменшення відходів під час різання або обробки. Важливо при виробництві виробів з обмежених матеріалів, таких як метал, тканини, дерево. Дозволяє мінімізувати відходи і заощадити витрати на сировину.
Інші задачі	Моделі лінійного програмування також використовуються для вирішення різноманітних задач, таких як оптимізація складу, планування проєктів, розподіл виробничих потужностей тощо. Кожна з цих задач спрямована на досягнення ефективності і мінімізацію витрат.

Процес моделювання в лінійному програмуванні (рисунок 8.4) є ітераційною процедурою, що дозволяє вносити корективи на кожному етапі та повертатися до попередніх.

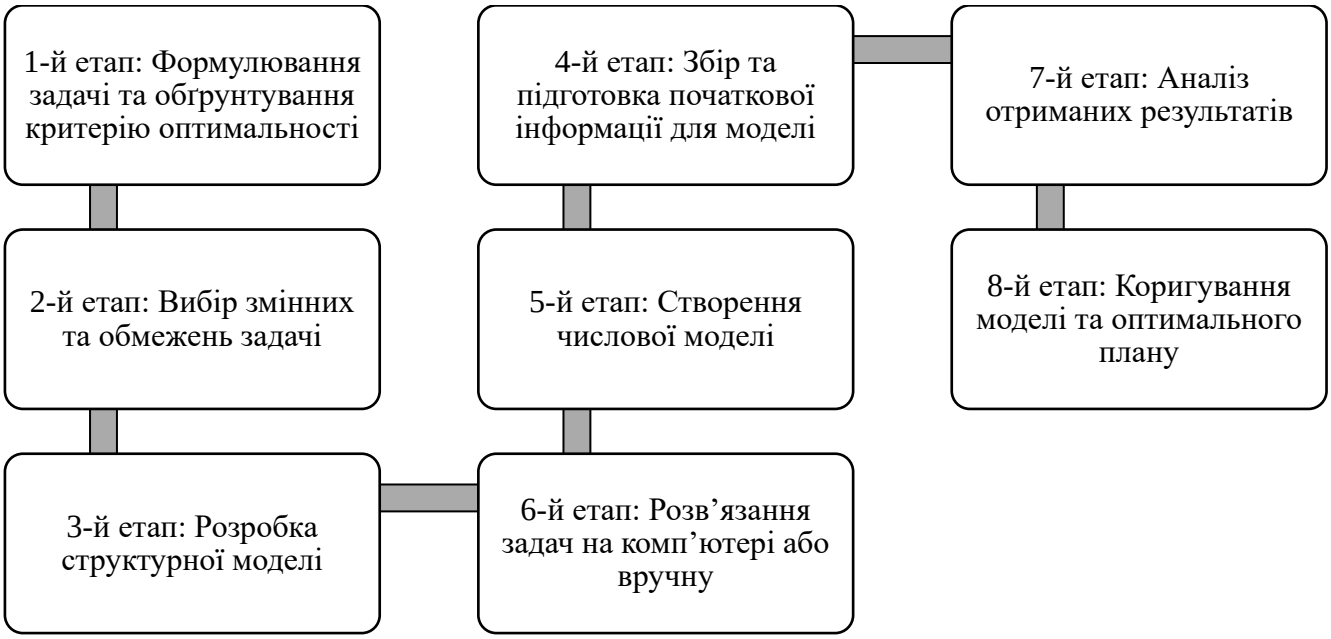

Рисунок 8.4 – Процес моделювання в лінійному програмуванні

1-й етап: Формулювання задачі та обґрунтування критерію оптимальності

На цьому етапі необхідно визначити оптимальний план для соціально-економічного процесу (наприклад, виробничого), який забезпечить заданий ефект. Цей ефект є критерієм оптимальності, що має екстремальне значення в оптимальному рішенні. В залежності від вибраного критерію оптимальності при однакових обмеженнях можуть бути отримані різні оптимальні плани.

2-й етап: Вибір змінних та обмежень задачі

Змінні – це види діяльності, розміри яких потрібно визначити під час розв'язання задачі. Їх склад залежить від процесу, що моделюється.

Класифікація змінних:

1. Основні змінні – це шукані види діяльності.
2. Додаткові змінні – вводяться в модель під час переходу від неканонічної до канонічної форми, що зумовлено вимогами застосування методів лінійного програмування. Ці змінні можуть представляти надпланове виробництво або надлишок за встановленими межами.
3. Допоміжні змінні – включаються для визначення значень деяких похідних показників (наприклад, обсяг трудових або матеріальних ресурсів), необхідних для реалізації оптимального плану.

При формуванні обмежень слід враховувати всі суттєві умови процесу, які можуть вплинути на склад та обсяги визначених видів діяльності підприємства.

3-й етап: Розробка структурної моделі

Структурна модель є загальним представленням системи обмежень та цільової функції. Вона містить такі компоненти:

1. Техніко-економічні коефіцієнти a_{ij}: у системі обмежень вони поділяються на нормативні, пропорційні та зв'язкові коефіцієнти. Нормативні коефіцієнти можуть виражати, наприклад, норми витрат і-го ресурсу на одиницю j-ї змінної. Пропорційні коефіцієнти виникають у обмеженнях після їх перетворення. Зв'язкові коефіцієнти відображають пропорційні зв'язки.

2. Обсяги правої частини обмежень b_i: є константами, які можуть бути рівними певному числовому значенню, включаючи нуль. Це можуть бути обсяги виробничих ресурсів, виробництва продукції тощо.

3. Коефіцієнти цільової функції c_j: відображають економічний ефект на одиницю змінної. Цільова функція є математичним вираженням критерію оптимальності.

4-й етап: Збір та підготовка початкової інформації для моделі

На цьому етапі збирається і обробляється інформація, визначена на попередньому етапі. Це техніко-економічні коефіцієнти, обсяги обмежень, економічний ефект від кожної змінної. Джерелом інформації слугують звіти, бізнес-плани тощо.

5-й етап: Створення числової моделі

Числова модель – це модель, у якій аналітичні символи структурної моделі замінюються конкретними числовими значеннями. Вона може бути представлена як у розгорнутій формі, так і у вигляді таблиці (матриці задачі).

6-й етап: Розв'язання задач на комп'ютері або вручну

На цьому етапі розробляються алгоритми для числового розв'язання задачі, готується програма для комп'ютера та виконується безпосереднє розв'язання. Для комп'ютерного розв'язання потрібна програма, що відповідає типу задачі.

7-й етап: Аналіз отриманих результатів

На цьому етапі оцінюється правильність і повнота отриманих результатів, а також їх застосовність у практичній діяльності і для вдосконалення моделі. Необхідно провести перевірку адекватності моделі, яка визначає, з якою ймовірністю модель відповідає реальному об'єкту за суттєвими для дослідження характеристиками. Перевірка адекватності ускладнюється труднощами вимірювання економічних величин. Проте без такої перевірки результати моделювання можуть виявитися малоефективними або навіть шкідливими.

8-й етап: Коригування моделі та оптимального плану. Варіантні розрахунки (за потреби)

Усі наведені етапи мають тісний взаємозв'язок і можуть містити зворотні зв'язки. Наприклад, на етапі побудови моделі може виявитися, що формулювання задачі є суперечливим або призводить до надто складної математичної моделі; у такому випадку початкове формулювання потребує корекції. Найчастіше повернення відбувається на етапі підготовки початкової інформації.

Лінійне програмування є потужним інструментом у сфері менеджменту, який дозволяє керівникам приймати оптимальні рішення на основі математичних моделей. Таблиця демонструє, що задачі лінійного програмування охоплюють широкий спектр управлінських проблем, від розподілу ресурсів і організації перевезень до планування товарообігу та створення торговельних мереж. Застосування цих моделей допомагає

ефективно використовувати обмежені ресурси, мінімізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Наприклад, оптимізація розподілу ресурсів дозволяє компаніям збалансувати витрати й досягти максимального результату від використання доступних ресурсів, що є особливо важливим для компаній з обмеженими фінансовими або матеріальними можливостями. Транспортні задачі сприяють ефективному управлінню логістичними процесами, мінімізуючи витрати на перевезення й оптимізуючи маршрути доставки, що позитивно позначається на ланцюгах поставок та загальній рентабельності.

Інші задачі, такі як оптимізація закупівлі продуктів або задачі розкрою матеріалів, підвищують ефективність закупівель та зменшують відходи, що є важливим для збереження ресурсів і зниження екологічного навантаження. Це також сприяє впровадженню стійких практик і відповідає сучасним вимогам екологічної відповідальності бізнесу.

Таким чином, задачі лінійного програмування не лише підвищують ефективність операційної діяльності, але й сприяють довгостроковому стратегічному розвитку компаній. Кожна з цих задач допомагає створити точний і структурований підхід до розв’язання складних управлінських проблем, зменшуючи залежність від інтуїтивних рішень та підвищуючи об’єктивність і точність управлінських рішень.

В умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів лінійне програмування стає інструментом досягнення конкурентних переваг і розвитку стійких бізнес-процесів.

Загалом, використання лінійного програмування в управлінні дозволяє трансформувати дані та вимоги реального світу у зрозумілі математичні моделі, що допомагає керівникам ухвалювати рішення, які є економічно виправданими, продуктивними та екологічно раціональними. Це забезпечує стабільний розвиток компаній, підвищує їхню адаптивність до змін ринку й робить їхні бізнес-процеси більш ефективними й результативними.

Варіантні розрахунки можна виконувати шляхом зміни числових значень конкретних показників, а також варіювання елементів самої структури моделі.

У багатьох економічних моделях залежності між постійними та змінними факторами на перший погляд можуть виглядати лінійними, проте при більш детальному аналізі виявляється їх нелінійність. Такі показники, як прибуток, собівартість, капітальні витрати на виробництво та інші, насправді нелінійно залежать від обсягів виробництва, витрат ресурсів тощо. У таких випадках постає задача нелінійного програмування.

При розв’язанні задач лінійного та нелінійного програмування на комп’ютері можна використовувати спеціальні програми або програмні пакети, які реалізують алгоритми математичного програмування. До таких програмних засобів належать, наприклад, MATLAB, MathCAD, табличний процесор MS Excel (додаток «Пошук рішення») та інші.

При використанні MS Excel в додатку «Пошук рішення» за замовчуванням розв’язуються задачі нелінійного програмування. Щоб вирішити задачу лінійного програмування, необхідно вибрати параметр «Розв’язати задачу симплексним методом».

8.3. Моделі оптимального управління

Динамічне програмування (ДП) належить до розділу оптимального управління, де процес прийняття рішень розбивається на кілька етапів. На кожному етапі вирішується певна часткова задача, яка залежить від початкової, а результати кожного наступного етапу визначаються попередніми.

Динамічне програмування – це обчислювальний метод для розв'язання оптимізаційних задач специфічної структури, який виник і розвинувся в 1950-1953 роках завдяки роботам Річарда Беллмана, що займався задачами управління запасами. Беллман шукав рішення для оптимального розподілу обмежених ресурсів у таких сферах, як військова логістика та економіка. Відтоді метод динамічного програмування став універсальним інструментом для розв'язання задач оптимізації в різних галузях, таких як економіка, фінанси, інженерія, транспорт та управління виробництвом. Динамічне програмування є послідовним пошуком варіантів, який гарантовано приводить до глобального максимуму.

Основні *характеристики задач*, до яких можна застосувати принцип динамічного програмування:

1 Багатокроковий процес прийняття рішень.

Задача має бути сформульована як послідовність етапів, на кожному з яких приймається окреме рішення, що впливає на наступні.

2 Незмінна структура процесу.

Завдання повинно мати однакову структуру на кожному етапі, тобто етапи не залежать від кількості кроків, і алгоритм залишається однаковим при збільшенні кількості етапів.

3 Множина параметрів стану системи.

На кожному k-му етапі повинні бути визначені певні параметри, які описують стан системи на цей момент і впливають на прийняття оптимального рішення. Важливо, щоб ця множина параметрів залишалася постійною на кожному етапі процесу.

4 Відсутність впливу на попередні рішення.

Вибір оптимального рішення на будь-якому k-му етапі не повинен впливати на попередні рішення, окрім необхідного перерахунку змінних.

Ці характеристики дозволяють використовувати динамічне програмування для розв'язання складних управлінських задач, розбиваючи їх на простіші кроки, що суттєво полегшує обчислення та аналіз результатів.

Економічний процес вважається керованим, якщо є можливість впливати на його розвиток за допомогою прийняття рішень. Під управлінням розуміють сукупність рішень, що приймаються на кожному етапі з метою впливу на хід процесу. Наприклад, виробництво продукції підприємством є керованим процесом. Рішення, які приймаються на початку року або кварталу щодо забезпечення підприємства сировиною, заміни обладнання, фінансування тощо, – це частина процесу управління. Основна мета полягає в тому, щоб організувати виробництво таким чином, щоб рішення, прийняті на різних етапах, дозволяли досягти максимального обсягу продукції або прибутку.

Динамічне програмування дозволяє розбити складну задачу з багатьма змінними на кілька менших задач з меншою кількістю змінних. Це значно зменшує обсяг обчислень і прискорює процес прийняття управлінських рішень.

На відміну від лінійного програмування, де симплексний метод є універсальним, у динамічному програмуванні універсального підходу не існує.

Щоб задачу можна було вирішити за допомогою ДП, вона має *відповідати двом основним умовам:*

1. Відсутність зворотного впливу: вибір рішення на будь-якому етапі не повинен впливати на попередні етапи.
2. Адитивність: результат має бути сумою показників на кожному етапі.

Один з основних методів ДП – це метод рекурентних співвідношень, який ґрунтується на принципі оптимальності, розробленому математиком Річардом Беллманом. Завдяки цьому принципу перша умова для вирішення задач динамічного програмування виконується, що дозволяє ефективно вирішувати такі задачі.

Динамічне програмування широко використовується у фінансових розрахунках, де часто виникає необхідність планування грошових потоків, інвестиційних стратегій або управління ризиками. У фінансовій сфері задачі оптимізації є надзвичайно актуальними через необхідність максимізації прибутків при мінімізації ризиків. За допомогою динамічного програмування можна, наприклад, обчислювати оптимальні плани інвестування, що дозволяють досягати бажаних фінансових результатів з урахуванням довгострокової стабільності та зростання.

В галузі транспорту динамічне програмування допомагає знаходити оптимальні маршрути для мінімізації витрат на перевезення або зменшення часу доставки. Транспортні задачі є одними з найбільш популярних прикладів застосування цього методу, оскільки вони потребують обробки великої кількості даних і врахування багатьох змінних факторів, таких як відстань, швидкість, витрати на пальне, графіки руху тощо.

У виробництві динамічне програмування дозволяє оптимізувати завантаження виробничих ліній, планування робочої сили та використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах масового виробництва, де кожен крок впливає на загальну продуктивність і ефективність виробничого процесу. Застосування динамічного програмування допомагає уникнути простоїв, знизити витрати на обслуговування та забезпечити стабільну якість продукції.

Сьогодні динамічне програмування залишається важливим інструментом в управлінні, а з розвитком комп’ютерних технологій його застосування розширюється. Існують спеціалізовані комп’ютерні програми та онлайн-інструменти, які дозволяють розв’язувати задачі динамічного програмування з високою швидкістю і точністю. Однак для вирішення більш складних оптимізаційних задач потрібно продовжувати розробку нових алгоритмів, які зможуть забезпечити більшу ефективність і універсальність у різних сферах, таких як логістика, медицина, енергетика та управління проєктами.

Задачі оптимального розподілу ресурсів

Однією з найпоширеніших задач, яку вирішують за допомогою динамічного програмування, є задача оптимального розподілу ресурсів між об’єктами. Наприклад, у компанії, що має кілька підрозділів або заводів, часто виникає потреба визначити,

які ресурси слід виділити кожному підрозділу, щоб досягти максимального ефекту. Цей ефект може бути виражений у вигляді максимально можливого прибутку, продуктивності або мінімізації витрат.

Розглянемо ситуацію, коли компанія має обмежений бюджет на закупівлю обладнання та матеріалів, і цей бюджет потрібно розподілити між кількома виробничими підрозділами. Кожен підрозділ має власний рівень продуктивності, який залежить від кількості отриманих ресурсів. Завданням є розподілити бюджет таким чином, щоб загальна продуктивність компанії була максимальною.

Завдяки динамічному програмуванню цю задачу можна розділити на етапи, де кожен етап відповідає за вибір оптимальної кількості ресурсів для конкретного підрозділу. Рішення на кожному етапі визначається станом системи (тобто залишком бюджету) та рішеннями, прийнятими на попередніх етапах. Таким чином, шляхом послідовного вирішення підзадач, можна знайти оптимальний розподіл ресурсів, який забезпечить максимальний результат для компанії в цілому.

Задача оптимізації стратегії заміни обладнання

Іншою поширеною задачею, яка вирішується методами динамічного програмування, є задача оптимальної заміни обладнання. Обладнання на підприємствах поступово зношується, що призводить до зниження його ефективності та збільшення витрат на його експлуатацію. Постає питання, коли саме доцільно замінити обладнання, щоб мінімізувати сукупні витрати, враховуючи вартість його обслуговування, ремонту та закупівлі нового.

Метод динамічного програмування дозволяє створити багатокрокову модель, в якій кожен етап відповідає за оцінку ефективності використання обладнання на конкретний момент часу. На кожному етапі приймається рішення: чи варто замінити обладнання зараз, чи доцільніше продовжувати його експлуатацію. Враховуючи витрати на обслуговування та можливі витрати на заміну, можна розробити оптимальну стратегію заміни обладнання, яка дозволить підприємству знизити витрати на тривалий термін.

Побудова моделі для задачі заміни обладнання передбачає врахування таких параметрів, як початкова вартість обладнання, його строк служби, витрати на обслуговування та ремонт, а також вартість закупівлі нового обладнання. Задача розбивається на етапи, де кожен етап відповідає за оцінку економічної доцільності заміни або подальшого використання поточного обладнання. Використовуючи рекурентні рівняння, можна знайти таку послідовність рішень, яка забезпечить мінімальні витрати на обладнання у довгостроковій перспективі.

Задача оптимізації розподілу інвестицій

Динамічне програмування також широко застосовується для задач, пов’язаних з інвестиціями. Наприклад, інвестор може мати певну суму коштів, яку він хоче розподілити між кількома проєктами або підприємствами для максимізації загальної віддачі від інвестицій. Кожен проєкт має свій прогнозований рівень прибутковості, який залежить від суми вкладених коштів.

Для побудови математичної моделі оптимального розподілу інвестицій необхідно визначити функцію віддачі для кожного проєкту в залежності від суми інвестицій. Наприклад, якщо у компанії є кілька підприємств, кожне з яких може

приносити різний прибуток залежно від вкладених коштів, то метою є розподілити інвестиції таким чином, щоб загальна віддача була максимальною.

Задачу можна розбити на кроки, де кожен крок відповідає за вибір оптимальної суми інвестицій для конкретного підприємства. На кожному кроці розглядаються різні можливі обсяги інвестицій, обчислюється прогнозований прибуток для кожного з них, і вибирається варіант з найвищою віддачею. Після цього приймається рішення щодо наступного підприємства, враховуючи залишок коштів після попереднього кроку. Такий підхід дозволяє максимально ефективно розподілити інвестиції та досягти найвищої можливої віддачі.

Таким чином, динамічне програмування є універсальним інструментом для вирішення різних типів задач в управлінні, оскільки забезпечує структурований підхід до пошуку оптимальних рішень у складних системах. Його застосування дозволяє організаціям і компаніям більш ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність та адаптивність у конкурентному середовищі.

У перспективі динамічне програмування має потенціал для застосування в нових галузях, особливо з розвитком машинного навчання та штучного інтелекту. Наприклад, алгоритми динамічного програмування можуть використовуватися для навчання моделей прийняття рішень у змінних середовищах, що може бути корисним для робототехніки, автономного транспорту та інших високотехнологічних напрямків.

Динамічне програмування дозволяє бізнесам і організаціям адаптуватися до нових умов ринку, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління ресурсами. Завдяки своїм перевагам цей метод стане ще більш популярним у майбутньому, сприяючи розвитку оптимізаційних підходів у складних економічних і технічних системах.

Проте важливо продовжувати розробляти нові алгоритми, які забезпечать більшу ефективність і широку застосовність для різноманітних викликів. Для розв’язання задач динамічного програмування на комп’ютері створені спеціалізовані програми, які можна знайти в Інтернеті.

8.4. Економіко-статистичне моделювання

Економіко-статистичне моделювання це сукупність різних моделей, таких як треднових, регресійних та багатофакторних. Розглянемо більш детальніше кожну.

1 Трендові моделі

Динамічні процеси в економічних системах зазвичай проявляються у вигляді ряду показників, розташованих у хронологічному порядку. Зміни цих показників відображають розвиток досліджуваного явища в економіці впливають на процес прийняття рішень. Такі дані використовуються як основа для створення прикладних моделей, відомих як трендові моделі.

Послідовність спостережень за одним показником, упорядкованих відповідно до зростання або зменшення іншого показника, називається динамічним рядом (якщо чинником є час – часовим рядом). Складовими елементами таких рядів є числові значення показників, що називаються рівнями ряду, та моменти або інтервали часу, до яких ці рівні відносяться.

Часові ряди, утворені показниками, що характеризують економічні явища на певні моменти часу, називаються моментними рядами. Якщо рівні ряду описують обсяг явища за конкретний період (рік, квартал, місяць), такі ряди називаються інтервальними.

Рівні у динамічному ряді можуть бути представлені у вигляді абсолютних, середніх або відносних величин. Довжина часового ряду визначається часом від початкового до кінцевого моменту спостереження.

Для створення кількісної моделі, яка виражає основну тенденцію зміни рівнів у динамічному ряді з плином часу, використовується метод аналітичного вирівнювання ряду.

Основний зміст методу аналітичного вирівнювання полягає в тому, що загальна тенденція визначається як функція часу: Y't = f(t), де Y't – це рівні динамічного ряду, розраховані за відповідним аналітичним рівнянням на момент часу t.

Розрахунок рівнів проводиться на основі так званої адекватної математичної моделі, яка найкраще відображає (апроксимує) основну тенденцію ряду. Вибір типу моделі залежить від мети дослідження і має ґрунтуватися на теоретичному аналізі, що виявляє характер розвитку явища.

Трендову модель можна описати різними типами кривих: поліноміальними, експоненціальними та S-подібними.

Приклади поліноміальних залежностей:

1) поліном першого ступеня: $Y_t = a_0 + a1t;$
2) поліном другого ступеня: $Y_t = a_0 + a_1t + a_2t^2$
3) поліном третього ступеня: $Y_t = a_0 + a_1t + a_2t^2 + a_3t^3$ та інші.

Параметр a_1 називають лінійним приростом, a_2 – прискоренням росту, $a3$ – зміною прискорення росту.

Вирівнювання за лінійною функцією застосовується тоді, коли абсолютні прирости показника майже незмінні (рівні змінюються за арифметичною прогресією).

Вирівнювання за експоненціальною функцією використовують, коли коефіцієнти зростання між послідовними рівнями стабільні (ряд демонструє розвиток за геометричною прогресією).

Проста експоненціальна функція: $Y_t = ab^t,$ де a і b – позитивні числа. Якщо b більше одиниці, то функція зростає з часом t, якщо b менше одиниці – функція спадає.

Коли необхідне детальне дослідження тенденцій розвитку (наприклад, для прогнозування), при виборі відповідної моделі можна використовувати спеціальні критерії для підвищення точності аналізу.

Параметри функції зазвичай визначаються за методом найменших квадратів, який мінімізує різницю між теоретичними та реальними значеннями. Це дозволяє максимально точно передати тенденцію: $\sum (y'_t - y_i)^2 \rightarrow \min$, де y'_t – вирівняні значення, а y_i – фактичні рівні.

Параметри рівняння знаходять через систему нормальних рівнянь, а отримане рівняння тренду використовується для обчислення вирівняних рівнів.

Мета створення трендових моделей полягає у прогнозуванні подальшого розвитку процесу на основі наявних даних. Прогноз ґрунтується на екстраполяції – продовженні виявлених тенденцій у майбутнє. Однак через можливі зміни тенденцій, результати екстраполяції варто сприймати як приблизні оцінки.

Екстраполяцію виконують різними способами, наприклад, через аналітичні рівняння. Підставляючи значення часу за межами досліджуваного періоду, обчислюють прогнозовані значення y_t.

2 Регресійні моделі

Регресійні моделі використовуються для виявлення закономірностей та форм взаємозв'язків між різноманітними факторами (причинами та умовами), що впливають на досліджувані явища. Змінна, яка відображає наслідок, називається залежною або результативною; змінні, що представляють причини, називаються незалежними або факторними.

Зв'язки між явищами та їх характеристиками класифікують за ступенем тісноти, напрямом і способом аналітичного вираження.

Залежність величини Y від X вважається функціональною, якщо кожному значенню X відповідає єдине значення Y. Якщо X є детермінованою величиною (тобто приймає точно визначені значення), то й залежна від неї змінна Y також буде детермінованою. Якщо ж X є випадковою змінною, то і Y буде випадковою величиною.

Характерною ознакою функціональних зв'язків є те, що в кожному конкретному випадку відомий повний набір факторів, які визначають значення залежної (результативної) змінної, а також чітко відомий механізм їхнього впливу, що описується певним рівнянням: $Y_i = f(x_i)$, де Y_i – результативний показник ($i = 1,n$); $f(x_i)$ – відома функція, що описує зв'язок між результативним і факторним показниками; x_i – факторний показник.

Стохастична залежність характеризується тим, що кожному значенню незалежної змінної X відповідає не одне конкретне значення залежної змінної Y, а цілий діапазон можливих значень. При цьому неможливо точно передбачити, яке саме значення прийме змінна Y.

Особливість стохастичних зв'язків полягає в тому, що вони проявляються на рівні всієї сукупності, а не кожної окремої одиниці. У таких випадках невідомий повний список факторів, що визначають значення результативного показника, а також точний механізм їхньої взаємодії з результативним показником.

Модель стохастичного зв'язку виглядає так: $Y'_i = f(x_i) + \varepsilon_i$, де Y'_i – розрахункове значення результативного показника; $f(x_i)$ – частина результативного показника, що формується під впливом відомих факторних показників, які перебувають у стохастичному зв'язку з результативним показником; ε_i – випадкова похибка.

Стохастичні зв'язки можуть проявляти певну спрямованість, яка стає очевиднішою, якщо зосередитися на вивченні лише одного аспекту – умовного математичного очікування, замість детального аналізу всіх умовних розподілів. Кореляційна та регресійна залежності є окремими випадками стохастичних зв'язків.

Кореляційний зв'язок виникає тоді, коли взаємопов'язані явища описуються виключно випадковими величинами. В такій залежності середнє значення випадкової змінної у закономірно змінюється в залежності від змін іншої випадкової змінної x, або ж від кількох змінних $x_1, x_2, , \ldots x_n$).

Кореляційні зв'язки мають одну важливу особливість – їх можна виявити тільки на основі великих обсягів статистичних даних, оскільки вони проявляються в загальній масі спостережень, а не в окремих випадках.

Залежно від напрямку впливу, функціональні та стохастичні зв’язки можуть бути прямими або зворотними. Пряма залежність означає, що результативний показник змінюється в тому ж напрямку, що й факторний: зі збільшенням факторного показника зростає і результативний, і навпаки. У випадку зворотного зв’язку зміни показників відбуваються в протилежних напрямах: коли один збільшується, інший зменшується.

Зв’язки можуть бути лінійними, коли зміни відбуваються рівномірно, або нелінійними, коли залежність складніша. Також вони поділяються на однофакторні (коли на результат впливає один фактор) та багатофакторні (коли враховується кілька факторів).

Завдання кореляційного аналізу полягає у вимірюванні сили зв’язку між змінними, виявленні невідомих залежностей і визначенні ключових факторів, які найбільше впливають на результат.

Регресійний аналіз, зі свого боку, фокусується на виборі моделі, оцінці того, як сильно незалежні змінні впливають на залежну, та розрахунку прогнозованих значень цієї змінної за допомогою рівняння регресії.

Етапи вивчення взаємозв’язків включають:

1) формування набору показників (факторів), збір та попередній аналіз даних;
2) вибір типу моделі та розрахунок її параметрів;
3) оцінка точності та надійності моделі;
4) вивчення впливу кожного фактора на результативний показник;
5) прогнозування подальших результатів на основі моделі.

3 Багатофакторні моделі

Економічні явища формуються під впливом не одного фактора, а цілого комплексу різноманітних чинників, що робить їх багатофакторними. Між цими факторами існують складні взаємозв’язки, тому їх вплив є комплексним, і його неможливо розглядати як просту суму окремих впливів кожного з факторів.

Багатофакторний кореляційний та регресійний аналіз дозволяє оцінити, наскільки кожен із факторів, включених у модель (рівняння), впливає на результативний показник, за умови, що всі інші фактори зафіксовані на середньому рівні. Крім того, цей аналіз дозволяє при будь-якому поєднанні факторів розрахувати теоретичне значення результативного показника з певною точністю. Важливим є те, що між факторами не повинно бути функціональних зв’язків.

Для оцінки сили зв’язку між двома змінними (без урахування їхньої взаємодії з іншими змінними) використовують парні коефіцієнти кореляції. Метод їх розрахунку та інтерпретації подібний до методу визначення лінійного коефіцієнта кореляції у випадку однофакторного зв’язку.

Сила зв’язку між змінними визначається за допомогою часткових коефіцієнтів кореляції, які характеризують ступінь впливу однієї змінної на функцію за умови, що інші змінні зафіксовані на постійному рівні. Залежно від кількості виключених змінних, часткові коефіцієнти можуть бути різного порядку: коли виключається вплив однієї змінної, отримуємо частковий коефіцієнт кореляції першого порядку; при виключенні двох змінних – другого порядку, і так далі. Парний коефіцієнт кореляції між функцією та змінною зазвичай відрізняється від відповідного часткового коефіцієнта.

Однією з ключових умов побудови регресійної моделі є припущення про лінійну незалежність пояснюючих змінних. Це означає, що задача може бути вирішена лише тоді, коли стовпці та рядки матриці вихідних даних не залежать один від одного лінійно. Однак, в економічних показниках це правило не завжди дотримується. Якщо між факторами існує лінійна або майже лінійна залежність, це називається мультиколінеарністю. Вона призводить до лінійної залежності між нормальними рівняннями, що ускладнює або робить неможливим розрахунок параметрів моделі та їхню змістовну інтерпретацію.

Мультиколінеарність може виникати з різних причин. Наприклад, кілька незалежних змінних можуть мати загальний тренд з часом, навколо якого вони коливаються. Часто це трапляється, коли значення однієї змінної є зсувом (лагом) іншої. Явище мультиколінеарності вважається встановленим, якщо коефіцієнт парної кореляції між двома змінними перевищує 0,8. Щоб усунути мультиколінеарність, до моделі включають лише одну з лінійно пов'язаних змінних – ту, яка більше впливає на залежну змінну.

На заключному етапі проводять остаточний відбір факторів, аналізуючи значущість параметрів рівняння множинної регресії за допомогою критерію Стьюдента. Якщо всі фактори значущі, то кількість факторів у моделі $k = m$, де m – це всі фактори, що аналізуються. Якщо ж деякі фактори незначущі, їх виключають, залишаючи лише найважливіші для моделі.

Ключовим показником сили взаємозв'язку між результативними та кількома факторними ознаками є сукупний коефіцієнт множинної кореляції $Ryx_1x_2...x_n$). Він вимірює загальний вплив усіх факторів на результат. Його значення варіюються від -1 до +1. Чим менше фактичні значення показника відхиляються від лінії регресії, тим сильніший зв'язок, і відповідно, тим ближче R до одиниці.

Величина R^2 називається сукупним коефіцієнтом множинної детермінації і показує, яка частка зміни результату пояснюється включеними в модель факторами. Якщо значення R^2 наближається до 1, це означає, що обрані фактори добре пояснюють варіації показника.

Цей коефіцієнт показує, що варіація продуктивності праці зумовлена проаналізованими факторами, тобто вони мають значний вплив. Проте результати регресійного аналізу можуть бути спотворені випадковими чинниками. Тому лише після перевірки адекватності рівняння його можна використовувати, наприклад, для визначення можливих шляхів підвищення продуктивності праці.

Загальну оцінку адекватності рівняння проводять за допомогою дисперсійного F-критерію Фішера.

Для перевірки значущості коефіцієнтів регресії у разі лінійної залежності використовують t-критерій Стьюдента. Його застосовують для послідовного відбору важливих факторів у процесі багатокрокового регресійного аналізу. Якщо коефіцієнт регресії для якогось фактора виявляється незначним, цей фактор виключають з моделі. Далі рівняння регресії перераховується без цього фактора, і знову перевіряється його адекватність та значущість решти коефіцієнтів. Цей процес триває доти, поки всі коефіцієнти регресії не стануть значущими, що вказує на наявність тільки важливих факторів у моделі.

У деяких випадках значення t-розрахункового критерію може бути близьким до табличного значення t-критерію, і тоді фактор можна залишити для подальшого аналізу в поєднанні з іншими факторами.

Цей послідовний процес відсіювання несуттєвих факторів або додавання нових є основою багатокрокового регресійного аналізу.

На основі коефіцієнтів регресії неможливо точно визначити, який із факторів найбільше впливає на результат, оскільки ці коефіцієнти не можна порівнювати між собою через різні одиниці виміру. Крім того, вони не показують, у якому напрямі заховані найбільші можливості для зміни результативного показника, оскільки в них не враховується варіація самих факторів.

Щоб оцінити відносну силу впливу кожного фактору та виявити можливі резерви для покращення результату, необхідно розрахувати додаткові показники. Одним із таких інструментів є часткові коефіцієнти еластичності, які дають змогу оцінити, як змінюється результативний показник у відсотках при зміні фактору на 1 %, якщо інші фактори залишаються незмінними.

Для того щоб визначити, які з факторів мають найбільший потенціал для покращення показника, необхідно врахувати ступінь варіації кожного фактору. Це можна зробити за допомогою β-коефіцієнтів, які показують, на скільки змінюється результативний показник при зміні відповідного фактору на величину його середнього квадратичного відхилення.

Для побудови трендових і регресійних моделей на комп'ютері використовуються спеціалізовані програми для статистичної обробки даних, такі як Statgraphics або Статистика. Також можна застосовувати табличний процесор MS Excel. Для побудови трендових моделей у Excel можна використовувати «Майстер діаграм», а для регресійних моделей – надбудову «Аналіз даних».

8.5. Імітаційне моделювання

Імітаційне моделювання (ІМ) має вже понад півстолітню історію розвитку. Багато з систем, що були створені у 1970-1980-х роках, пройшли значну трансформацію разом із розвитком комп'ютерних технологій та операційних систем і досі активно використовуються на сучасних платформах. Наприкінці 1990-х років з'явилися нові системи моделювання, які стали можливими завдяки прогресу в обчислювальній техніці, що перевищила можливості комп'ютерів і операційних систем 1970-1980-х років.

Упродовж останніх десяти років ІМ стає звичним інструментом для розробників у різних галузях, таких як транспорт, промисловість, медицина, військові проєкти тощо, завдяки появі об'єктно-орієнтованих візуальних інструментів і потужних персональних комп'ютерів. У країнах Європейського Союзу імітаційні моделі є обов'язковими для подання у складі проєктної документації при розробці чи модернізації виробничих або технологічних процесів, що підтверджує правильність обраних рішень.

Імітаційне моделювання (від англ. simulation) – це різновид аналогового моделювання, що реалізується за допомогою набору математичних інструментів, спеціалізованого програмного забезпечення та технологій програмування. Воно

дозволяє в режимі симуляції досліджувати структуру і функції складних реальних процесів у пам'яті комп'ютера та оптимізувати деякі їхні параметри.

Імітаційна модель – це програмний комплекс, що дає змогу відтворити роботу складної системи або об'єкта. У процесі симуляції запускаються взаємодіючі обчислювальні процеси, які виступають аналогами реальних процесів з відповідними просторово-часовими характеристиками. У провідних країнах, що займають лідируючі позиції в розробці комп'ютерних систем та технологій, саме такий підхід до імітаційного моделювання є основним.

Варто зазначити, що будь-яке моделювання має в основі елементи імітації реальності за допомогою символіки (зокрема, математичних моделей) або аналогів. Через це у деяких українських університетах імітаційним моделюванням інколи називають серії багатоваріантних розрахунків, які виконуються за допомогою економіко-математичних моделей на комп'ютері. Однак із точки зору сучасних комп'ютерних технологій такі розрахунки більше нагадують звичайні обчислення, виконані за допомогою програмних засобів, таких як MS Excel.

Математичні розрахунки (зокрема й табличні) можна виконувати і без комп'ютера: використовуючи калькулятор, логарифмічну лінійку або арифметичні правила та допоміжні таблиці. Проте імітаційне моделювання – це виключно комп'ютерна задача, яку неможливо виконати без спеціалізованого програмного забезпечення. Тому його часто називають комп'ютерним моделюванням.

Імітаційне моделювання – це дослідження складних систем на комп'ютері для отримання інформації про їхню роботу. Воно базується на відтворенні віртуального процесу функціонування системи в часі, включаючи її взаємодію з зовнішнім середовищем.

Основні завдання імітаційного моделювання:

– створення моделі досліджуваної системи на основі окремих модулів (підсистем), які взаємодіють між собою і формують цілісну модель;

– визначення інформативних характеристик об'єкта, способів їх збору та аналізу;

– побудова моделі впливу зовнішнього середовища на систему у вигляді сукупності імітаційних моделей факторів, що впливають;

– вибір методів дослідження імітаційної моделі відповідно до методів планування експериментів.

Метою імітаційного моделювання є розробка моделі об'єкта і проведення експериментів з нею для вивчення законів функціонування та поведінки системи з урахуванням заданих обмежень і впливів зовнішнього середовища.

До переваг методу імітаційного моделювання можна віднести такі аспекти:

– можливість проведення експериментів на імітаційній моделі системи, коли реальний експеримент неможливий через етичні міркування, загрозу для життя, високу вартість, або коли неможливо експериментувати з подіями минулого;

– вирішення задач, для яких аналітичні методи або не підходять, або надто складні, наприклад, у випадках із безперервно-дискретними факторами, випадковими впливами чи нелінійними характеристиками елементів системи;

– можливість аналізу загальних системних ситуацій та прийняття рішень за допомогою комп'ютера, зокрема для складних систем, де неможливо вибрати критерій порівняння стратегій на етапі проєктування;

– зменшення термінів та знаходження оптимальних проєктних рішень на основі ефективності за певними критеріями оцінки;

– аналіз різних варіантів структури великих систем, алгоритмів управління та дослідження впливу зміни параметрів системи на її характеристики.

Розглянемо *основні етапи створення та використання імітаційних моделей*:

1 Формулювання проблеми та визначення цілей імітаційного дослідження

На цьому етапі розробляється детальний опис об'єкта моделювання із зазначенням цілей імітації та тих аспектів його функціонування, які необхідно дослідити за допомогою моделі. Визначаються межі дослідження, описуються умови зовнішнього середовища, з якими взаємодіє об'єкт. Також визначаються критерії ефективності, за якими будуть оцінюватися різні варіанти рішень, та описуються можливі альтернативи.

2 Розробка концептуальної моделі

На цьому етапі створюється концептуальна модель або словесний опис, а також обирається спосіб формалізації для об'єкта моделювання. Концептуальна модель є логіко-математичним описом системи відповідно до поставленої проблеми. Головне завдання цього етапу – перейти від реальної системи до її логічної схеми, визначити структуру та алгоритми функціонування компонентів системи. Концептуальна модель є спрощеним алгоритмічним представленням реальної системи.

При розробці концептуальної моделі визначаються основні елементи системи, її статична та динамічна структура. Встановлюються межі системи, описується зовнішнє середовище, виділяються ключові компоненти, визначаються змінні, параметри та функціональні залежності як для окремих частин системи, так і для системи в цілому. На виході цього етапу створюється документоване концептуальне описання та обраний метод формалізації.

Основні складові імітаційної моделі:

– компоненти – це частини системи, які, об'єднуючись, утворюють цілісну систему. Компонентами можуть бути елементи системи або її підсистеми.

– параметри – це величини, які дослідник може вільно обирати, на відміну від змінних, що залежать від функцій системи. Змінні поділяються на екзогенні (вхідні) та ендогенні (внутрішні). Екзогенні змінні – це ті, що формуються поза системою, а ендогенні – виникають всередині внаслідок внутрішніх процесів.

– функціональні залежності описують взаємодію між компонентами системи та змінними, які можуть бути детерміністськими або стохастичними.

– обмеження встановлюють межі для змін змінних або умов, за яких ці зміни відбуваються.

– цільова функція є точною характеристикою завдань системи, вираженою через критерії оцінки її роботи. Це формалізоване визначення цілей, за якими оцінюватимуться прийняті рішення.

3 Формалізація імітаційної моделі

Формалізація складної системи полягає у виборі підходу до її формалізації та створенні формального опису моделі. Мета цього процесу – отримати математично-

логічне відображення компонентів системи, описати їх поведінку та взаємодію на рівні алгоритмів, що будуть використовуватися для моделювання.

Існує велике різноманіття підходів до формалізації та структурування в імітаційному моделюванні. Ці підходи базуються на різних математичних теоріях і різних уявленнях про досліджувані процеси, що створює широкий вибір методів формалізації для опису конкретних систем. Наприклад, для дискретних моделей можуть використовуватися процесно-орієнтовані системи або системи, засновані на мережевих парадигмах. Для безперервних процесів часто застосовують потокові діаграми системної динаміки.

У межах однієї концепції формалізації можуть бути розроблені різні алгоритмічні моделі. Зазвичай, відповідна концепція формалізації або структуризації закріплюється на рівні системи моделювання чи мови програмування. Така структура допомагає спростити процес створення та програмування моделей, оскільки підтримується спеціалізованими програмними інструментами, розробленими для цієї мети.

4 Програмування імітаційної моделі (створення програми-симулятора)

На цьому етапі відбувається вибір інструментів для автоматизації моделювання, алгоритмізація, програмування та відлагодження імітаційної моделі. Концептуальний або формальний опис складної системи перетворюється на програму-симулятор відповідно до обраної методики програмування з використанням мов і систем моделювання.

5 Тестування та перевірка моделі

Цей етап включає верифікацію моделі, оцінку її відповідності реальній системі та дослідження властивостей імітаційної моделі за допомогою різних процедур тестування. Після того, як модель була реалізована на комп'ютері, її необхідно перевірити на достовірність. Це критично важливий етап, оскільки недостатньо ретельна перевірка може призвести до непередбачуваних результатів.

Процес тестування і дослідження моделі організовується як планований ітераційний процес, спрямований на підтримку процедур верифікації та валідації моделі та даних.

6 Підготовка і проведення імітаційного експерименту

На цьому етапі детально планується та організовується імітаційний експеримент. Завдання полягає у створенні плану проведення експерименту з визначенням умов для кожного запуску моделі.

Під час проведення експерименту важливо правильно підібрати аналітичні методи для обробки отриманих результатів. Це можуть бути методи планування експерименту, регресійний та дисперсійний аналіз, а також методи оптимізації, такі як градієнтні.

Етап включає:

– складання плану експерименту;
– проведення розрахунків на основі моделі;
– візуалізацію та аналіз результатів;
– розробку рекомендацій для покращення роботи системи.

Головне завдання – створити ефективний план експерименту, який дозволить отримати точні результати з мінімальною кількістю спроб.

7 Оцінка результатів моделювання

Дослідник аналізує результати моделювання та використовує їх для прийняття рішень. Основне завдання цього етапу – перехід від даних, отриманих під час моделювання, до висновків щодо реальної роботи об'єкта. На основі аналізу визначається, за яких умов система працюватиме максимально ефективно, що дозволяє прийняти найбільш оптимальні рішення для її подальшого функціонування.

У процесі створення імітаційної моделі можна виділити три рівні її представлення: концептуальна модель, формалізований або алгоритмічний опис, та програму-симулятор. Формальне або концептуальне описання моделі перетворюється на програму-симулятор з використанням технологій програмування. Хоча імітаційну модель можна реалізувати на будь-якій універсальній мові програмування, для спрощення цього процесу створені спеціальні системи автоматизації моделювання.

Мови і системи моделювання значно полегшують розробку програм-симуляторів і проведення імітаційних експериментів завдяки автоматизації переходів між різними рівнями представлення моделі. Це їхня головна перевага перед універсальними алгоритмічними мовами.

Визнаними перевагами мов і систем моделювання порівняно з універсальними мовами є:

1. *Концептуальна виразність*. Мови моделювання забезпечують точніше дотримання обраної концепції моделі. Вони містять абстрактні конструкції, які відображають поняття формалізованої моделі або максимально наближені до концептуального опису системи. Це дозволяє чітко класифікувати елементи моделі та їхні характеристики, а також описувати взаємодію з зовнішнім середовищем, що спрощує налаштування та зміну структури моделі.

2. *Автоматизація функцій моделювання*. Завдяки автоматизованому управлінню часом моделі (наприклад, календар подій, методи інтеграції) системи моделювання спрощують роботу з тимчасовими залежностями. Крім того, вони оснащені вбудованими генераторами випадкових чисел, засобами збору статистичних даних та інструментами для автоматичного виведення результатів у табличній або графічній формі.

3. *Зручність програмування експериментів*. Мови моделювання пропонують інтерактивні можливості для полегшення роботи з експериментами: автоматизацію налаштувань початкових умов, перезапуск моделі, а також підтримку інших функцій, які суттєво спрощують проведення імітаційних досліджень.

Ці особливості роблять мови моделювання потужним інструментом для швидкого й ефективного створення симуляційних моделей та управління ними.

Мови моделювання можна умовно розділити на дві основні категорії:

1. Методо-орієнтовані мови моделювання. Вони підтримують певний клас формалізованих або алгоритмічних описів. Ці мови спрямовані на реалізацію специфічних методів моделювання і підходять для більш технічного рівня роботи з моделями.

2. Проблемно-орієнтовані мови моделювання. Це інструменти, розроблені для кінцевого користувача, що дозволяють формулювати задачі моделювання на концептуальному рівні. Взаємодія з користувачем у таких системах здійснюється через інтерфейс, який використовує поняття безпосередньо з предметної області

досліджень. У таких системах передбачені абстрактні елементи, мовні конструкції та терміни, що відповідають досліджуваним процесам.

Прикладами проблемно-орієнтованих систем в менеджменті є:

– Simulap та Simflex – системи для управління матеріальними потоками у виробничих системах;

– MAST – для моделювання гнучких виробничих систем (засновані на блоковій структурі);

– TOMAS – для технологічної підготовки виробничих систем (формальні схеми базуються на автоматах);

– SIRE – для календарного планування виробничих процесів (застосовуються мережі з чергами).

На сьогодні однією з ключових задач є створення систем моделювання, які об'єднують різні методи і підходи до імітаційного моделювання. Яскравим прикладом є система AnyLogic, яка інтегрує кілька підходів для опису динамічних процесів: дискретні системи моделюються за допомогою транзакційного підходу, динамічні процеси описуються через системну динаміку, використовується агентне моделювання та діаграми станів з мови UML, що дозволяє працювати з широким спектром завдань моделювання.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення моделі та моделювання.
2. Наведіть класифікацію видів моделювання.
3. Наведіть класифікацію математичних моделей в менеджменті.
4. Охарактеризуйте основні стадії моделювання в менеджменті.
5. Наведіть поняття та ознаки оптимізаційної задачі.
6. Наведіть класифікацію та коротку характеристику задач математичного програмування.
7. Перерахуйте основні засади реалізації методів оптимізація.
8. Дайте визначення лінійного програмування.
9. Наведіть математичну модель лінійного програмування.
10. Перерахуйте і дайте характеристику етапів моделювання в лінійному програмуванні.
11. Опишіть математичну модель завдання нелінійного програмування..
12. Опишіть методику використання трендових моделей
13. Наведіть види залежностей у регресійних моделях.
14. Дайте поняття мультиколінеарності.
15. Наведіть показники, що використовуються при оцінці статистичної значущості трендових та регресійних моделей.
16. Дайте визначення імітаційного моделювання.
17. Наведіть класифікацію імітаційних моделей.
18. Перерахуйте технологічні етапи імітаційного моделювання та дайте їх коротку характеристику.
19. Вкажіть призначення та складові систем моделювання.
20. Наведіть класифікацію мов моделювання.

Список джерел інформації

1. Бандоріна Л.М., Лозовська Л.І., Савчук Л.М. Моделювання економіки : навч. посібник. Дніпро : УДУНТ, 2022. 154 с.
2. Білоцерківський О. Б. Математичне моделювання в економіці та менеджменті : текст лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 90 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Терещенко Т.О. Математичне програмування. К.: КНЕУ, 2001, 248с.
4. Вовк В.М., Камінська Н.І., Прийма С.С. Моделювання економічних процесів підприємства: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011, 448 с.
5. Вовк В.М., Пославська І.М. Інвестиції та їхні оптимізаційні моделі: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009, 286 с.
6. Волонтир Л.О, Потапова Н.А., Ушкаленко І.М., Чіков І.А. Оптимізаційні методи та моделі в підприємницькій діяльності. Вінниця: ВНАУ, 2020. 404 с.
7. Гончаренко Я.В. Математичне програмування. К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2010, 184 с.
8. Григорків В.С. Моделювання економіки : підручник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 360 с.
9. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник / за ред. О.Т. Іващука. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
10. Економіко-математичне моделювання: Навч. посібник / за заг. ред. В.В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2008. 536 с.
11. Замула О. В., Замула О. О. Основи роботи в Excel. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 119 с.
12. Замула О. В., Замула О. О. Робота з надбудовою Solver MS Excel. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 30 с.
13. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень в ринковій економіці: Монографія. Київ: ЦУЛ, 2003. 202 с.
14. Копич І.М. , Сороківський В.М. , Стефаняк В.І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу. Львів : Новий світ-2000, 2021. 376 с
15. Кузьменко О. В. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу. Суми: видавництво «Ярославна», 2020. 214 с.
16. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне програмування : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003, 452 с.
17. Математичні методи дослідження операцій : підручник / Є. А. Лавров, Л. П. Перхун, В. В. Шендрик та ін. Суми : Сумський державний університет, 2017. 212 с.
18. Математичні моделі в маркетингу та менеджменті : навч. посіб. / укл. Гамалій В.Ф., Сотніков В.С., Жовновач Р.І., Вишневська В.А., Загреба М.М., Ніколаєв І.В. Вид. 3-є, доп. та перероб. Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2023. 181 с.
19. Martin Anthony. Mathematics for Economics and Finance: Methods and Modelling. Norman Biggs. Cambridge University Press, 2021. 407 p.
20. Stachurski J. Economic Dynamics Theory and Computation. London : The MIT Press, 2009. 373 p.

РОЗДІЛ 9
МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Основні питання

9.1. Вступ в міжнародний бізнес для менеджерів
9.2. Складові міжнародного бізнес-середовища
9.3. Форми виходу на міжнародні ринки
9.4. Міжнародна стратегія МНК
9.5. Експортно-імпортні операції
9.6. Управління функціональними операціями міжнародного бізнесу
9.7. Менеджмент міжнародного бізнесу

9.1. Вступ в міжнародний бізнес для менеджерів

Роль і завдання вивчення міжнародного бізнесу в галузі управління і адміністрування

Коли підприємство виходить за межі своїх національних кордонів задля здійснення господарських операцій в зарубіжному діловому середовищі, то вважається, що це підприємство займається міжнародним бізнесом. Таким чином**,** *міжнародний бізнес полягає в здійсненні підприємством господарських операцій в зарубіжному діловому середовищі.*

По мірі того, як світ еволюціонує до справді інтегрованої глобальної економіки, підсиленої технологічними інноваціями, такими як інтернет та глобальні цифрові платформи, все більше підприємств – як великих, так і малих – розширюють свою міжнародну діяльність. Розуміння міжнародного бізнес-середовища, економічних, культурних, політичних та правових відмінностей між країнами стає ключовим для ефективного управління та адміністрування таких міжнародних підприємств.

Підприємства, що прагнуть максимально використати міжнародні можливості, розробляють комплексні стратегії, щоб адаптуватися до різноманітності глобальних ринків, враховуючи при цьому місцеві особливості та вимоги. Важливість цих стратегій підкреслюється широким спектром викликів, з якими фірми стикаються при виході на міжнародні ринки, від культурних бар'єрів до складнощів управління ланцюгами поставок.

У міру того, як підприємства збільшують обсяги торгівлі та інвестицій за кордоном, стає очевидним, що управління міжнародним бізнесом суттєво відрізняється від управління компанією, що працює виключно на внутрішньому ринку. Ці відмінності зумовлені кількома ключовими *факторами*:

– всі країни дуже відрізняються між собою, що вимагає від менеджерів глобального мислення та унікальних навичок у прийнятті та виконанні рішень;

– діапазон проблем, з якими стикається менеджер у міжнародному бізнесі, є більш широким, а самі проблеми складніші, ніж ті, з якими мають справу менеджери підприємства, які діють лише на внутрішньому ринку;

– міжнародний бізнес повинен оперувати в умовах, що значною мірою визначаються політиками урядів різних країн щодо міжнародної торгівлі та

інвестицій, що вимагає від менеджерів вміння адаптуватися до різних регуляторних середовищ;

– міжнародні операції передбачають використання різних валют, що значно впливає на методи оцінки фінансового стану міжнародних корпорацій та управління грошовими потоками між їх філіалами.

Ці фактори підкреслюють унікальні виклики та складності, з якими зіштовхуються менеджери при управлінні міжнародним бізнесом, і вказують на необхідність спеціалізованих знань та навичок для ефективного керування глобальними операціями.

Тому менеджери, які працюють у сфері міжнародного бізнесу, мають знати низку ключових аспектів, що забезпечують успішну діяльність на глобальному ринку. Ось основні з них:

1. Процес інтернаціоналізації підприємства та форми виходу на зарубіжні ринки; важливо не лише знати різні форми виходу, такі як експорт, спільні підприємства, франшизи та прямі іноземні інвестиції, але й розуміти, якими є виклики та вимоги відповідного етапу інтернаціоналізації, що впливають на довгостроковий успіх підприємства в міжнародному контексті.

2. Складові міжнародного бізнес-середовища та світової торговельно-фінансової системи; менеджери мають бути обізнані з міжнародними економічними, політичними, правовими, соціокультурними та технологічними факторами, а також з особливостями функціонування міжнародної торгівлі та фінансів.

3. Міжнародне стратегічне планування; включає розробку візії, місії, цілей та стратегій на міжнародному рівні, враховуючи глобальні ризики, конкуренцію та можливості для забезпечення стійкого зростання.

4. Експортно-імпортні операції: розуміння процесів, пов’язаних з міжнародною торгівлею, включаючи митне оформлення, логістику, міжнародні торговельні угоди, та методи оплати.

5. Управління функціональними операціями міжнародного бізнесу; включає комплексне управління виробничими ресурсами, ланцюгами поставок, маркетингом, фінансами та персоналом у міжнародному контексті для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Далі ми розглянемо всі ці аспекти більш детально.

Розпочнемо з причин та процесу інтернаціоналізації компаній. Кожне підприємство, навіть найбільші мультинаціональні корпорації, колись починали з малого бізнесу. В певний момент свого розвитку вони вирішували інтернаціоналізуватися. До цього їх спонукали різні причини, серед яких бажання збільшити доходи, недостатня місткість внутрішнього ринку, намір диверсифікувати ризики, ринки та постачальників, наявність унікальних конкурентних переваг, необхідність отримати доступ до потрібних ресурсів, привабливі ринки та значне зростання ненасиченого попиту за кордоном, тощо.

Хоча процес інтернаціоналізації кожної компанії унікальний, але в цілому можна помітити певні спільні риси (Рисунок 9.1). Все починається з прийняття рішення щодо доцільності інтернаціоналізації. На цьому етапі підприємство оцінює свої внутрішні ресурси, потенціал ринку та зовнішні можливості. Ключовим є розуміння мотивів та цілей виходу на зовнішні ринки, таких як, наприклад,

розширення ринку, пошук нових джерел прибутку або зниження залежності від внутрішнього ринку.

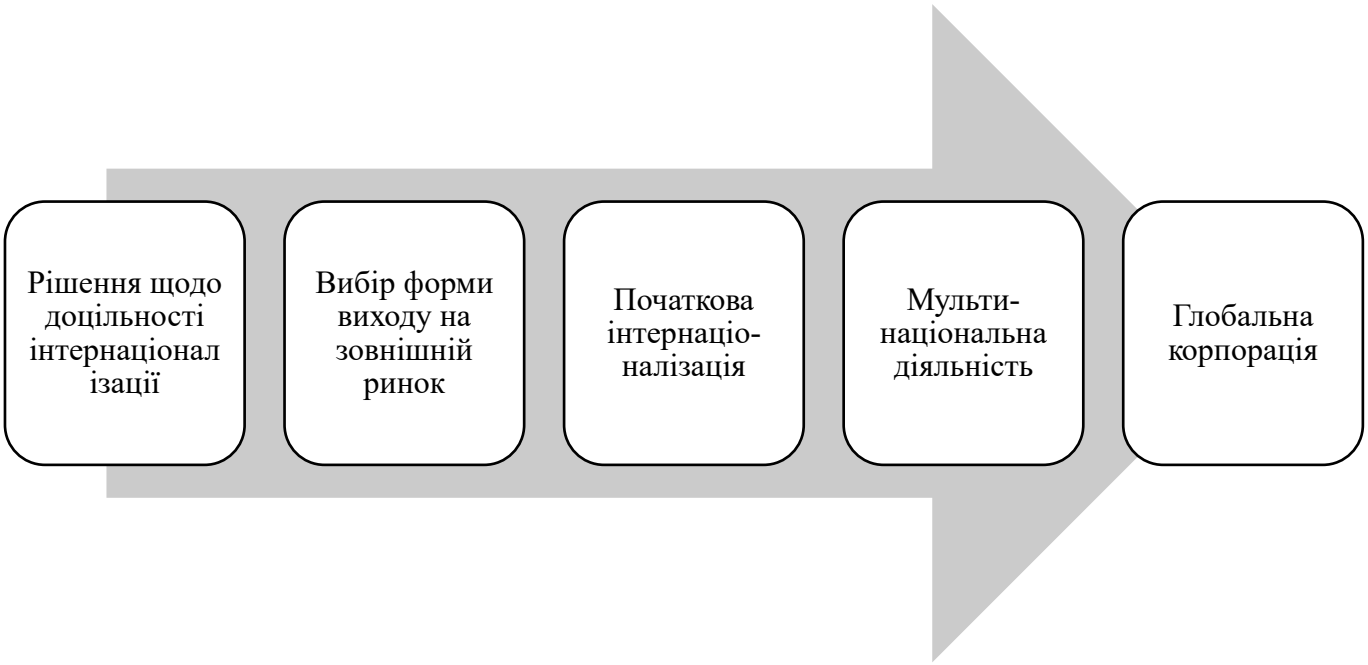

Рисунок 9.1 – Процес інтернаціоналізації компаній

Далі компанія обирає адекватну форму виходу на міжнародний ринок, що може бути експорт, ліцензування, франшиза, спільне підприємство, прямі іноземні інвестиції тощо.

На етапі початкової інтернаціоналізації підприємство визначає конкретні країни для входу та розробляє ціннісні пропозиції, адаптовані до місцевих ринків, виходячи зі своїх ключових здатностей і конкурентних переваг. Це включає адаптацію продуктів, послуг та маркетингових стратегій до потреб і вимог цільових ринків. На цьому етапі компанія вчиться міжнародній діяльності, набуває необхідний досвід та розвиває відповідні внутрішні ресурси.

По мірі накопичення досвіду на міжнародних ринках, компанія переходить до мультинаціональної діяльності, розширюючи свою присутність в численних країнах. На цьому етапі, підприємство не просто адаптує продукти та послуги до місцевих ринків, але й починає активно використовувати переваги місцевих ресурсів, зокрема, робочої сили, матеріалів та технологій. Компанія встановлює виробничі потужності, дослідницькі центри або логістичні хаби у різних країнах, оптимізуючи свої глобальні ланцюги поставок та знижуючи витрати. Управління стає складнішим через необхідність координації між багатьма різними підрозділами з урахуванням безлічі міжкультурних, економічних та політичних аспектів, однак, компанія отримує значні конкурентні переваги за рахунок масштабу та географічного розмаїття своєї діяльності.

На фінальному етапі інтернаціоналізації компанія стає глобальною корпорацією, що має інтегровану глобальну стратегію управління та операцій. Глобальні корпорації здатні ефективно використовувати світові ресурси та ринки для максимізації прибутку, інновацій та конкурентоспроможності. Вони

характеризуються єдиною корпоративною культурою та здатністю до стандартизації продукції та процесів на глобальному рівні, з одночасною адаптацією до місцевих потреб, де це необхідно.

Глобальні корпорації володіють значними перевагами у формуванні світових стандартів у своїх галузях, впливаючи на міжнародні економічні та політичні процеси. Управління глобальною корпорацією вимагає високої ступеня організаційної гнучкості, інноваційного підходу до бізнесу та вміння швидко реагувати на зміни у глобальному середовищі.

Учасниками міжнародного бізнесу стають компанії будь-яких типів та розмірів у всіх галузях економіки, які вступають у міжнародні бізнес -операції. *Центральним елементом міжнародного бізнесу є міжнародні компанії, що безпосередньо залучені до міжнародної торгівлі, включаючи експорт, імпорт, а також здійснюють виробництво товарів та надання послуг в різних зарубіжних локаціях.* Це можуть бути виробничі або сервісні компанії чи торгівельні мережі, які намагаються отримати доступ до зарубіжних клієнтів, ресурсів, капіталу, а також необхідних технологій або талантів за кордоном.

До учасників міжнародного бізнесу відносяться і постачальники професійних послуг для міжнародних компаній, серед яких – брокери, маркетингові агенції або консалтингові фірми.

Незалежно від характеру міжнародних ділових операцій, існує два основні види міжнародних компаній:

– малі та середні підприємства (МСП) на різних етапах інтернаціоналізації;

– мультинаціональні корпорації (МНК) або транснаціональні корпорації (ТНК), що здійснюють міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій і контролюють свої закордонні підрозділи.

МНК відіграють ключову роль у глобальній економіці, що ілюструється їхніми значними обсягами збуту (таблиця 9.1) та капіталізацією (таблиця 9.2). Вони є вищою формою інтернаціоналізації бізнесу.

Таблиця 9.1 – Найбільші в світі МНК за обсягами доходів, 2023 рік

Назва МНК	Країна походження	Доходи, млрд. США
Walmart	США	611,3
Saudi Aramco	Саудівська Аравія	603,7
State Grid	Китай	530,0
Amazon	США	514,0
China National Petroleum	Китай	483,1
Sinopec Group	Китай	471,2
ExxonMobil	США	413,7
Apple	США	394,3
Shell	Об’єднане Королівство	386,2
UnitedHealth Group	США	324,2

Таблиця 9.2 – Найбільші в світі МНК за рівнем капіталізації станом на 9 квітня 2024 року

Назва МНК	Країна походження	Капіталізація, млрд. дол. США
Microsoft	США	3154
Apple	США	2601
NVIDIA	США	2178
Saudi Aramco	Саудівська Аравія	1955
Alphabet (Google)	США	1934
Amazon	США	1923
Meta Platforms (Facebook)	США	1323
Berkshire Hathaway	США	899
TSMC	Тайвань	740,6 В
Eli Lilly LLY	США	$739

Саме бурхливий розвиток МНК в другій половині двадцятого століття і привів до значного попиту на кваліфікованих міжнародних менеджерів та, як наслідок, появи в університетах освітніх програм з міжнародного бізнесу.

Кар'єрні можливості для менеджерів в міжнародному бізнесі. Всі учасники міжнародного бізнесу, починаючи від невеличких експортерів до потужних МНК, потребують менеджерів в сфері міжнародного бізнесу, хоча вимоги та потреби будуть значно відрізнятися між ними. Незважаючи на значні відмінності між компаніями та широкий спектр доступних посад, ці кар'єрні можливості можна систематизувати за декількома ключовими напрямками, які представлено в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3 – Кар'єрні можливості для менеджерів в міжнародному бізнесі: Професійні напрями та типові посади

Професійне спрямування	Типові посади
Міжнародна бізнес-аналітика	аналітик у сфері управління, менеджер з бізнес-аналітики, міжнародний економіст, радник або аналітик з питань політик
Управління міжнародним маркетингом	менеджер з міжнародного маркетингу, директор з міжнародного маркетингу, спеціаліст з цифрового маркетингу
Міжнародний фінансовий менеджмент	директор з міжнародних фінансів, фінансовий аналітик, керівник відділу інвестицій
Управління міжнародними людськими ресурсами	менеджер з міжнародного персоналу, спеціаліст з набору персоналу, розвиток персоналу
Управління міжнародними ланцюгами постачання	менеджер з ланцюгів постачання, логістичний координатор, спеціаліст з закупівель

Закінчення таблиці 9.3

Професійне спрямування	Типові посади
Управління міжнародним виробництвом та проєктами	проєктний менеджер, керівник виробництва, спеціаліст з операційного менеджменту
Розвиток та підтримка міжнародного бізнесу	менеджер з розвитку бізнесу, медіатор, радник з експорту/імпорту

Успішна кар'єра в міжнародному бізнесі починається з якісної освіти та практичного досвіду в цій галузі, що дозволяє розвивати необхідні навички для ефективної роботи на міжнародному рівні. Ці кар'єрні шляхи вимагають глибокого розуміння міжнародного бізнес-середовища, культурної чутливості, стратегічного мислення та постійного розвитку професійних компетентностей за обраними напрямами спеціалізації.

9.2. Складові міжнародного бізнес-середовища

Міжнародне бізнес-середовище має економічну, соціокультурну, політичну та правову складові (рисунок 9.2), кожна з яких відіграє помітну роль у розробці стратегій та здійсненні операцій міжнародних компаній. Аналіз цих складових дозволяє не лише розуміти глобальне середовище, в якому діють компанії, але й ідентифікувати ключові можливості та загрози, які впливають на їхню діяльність. Вивчення цих аспектів є критично важливим для розуміння глобальних ринків, адаптації до міжкультурних особливостей, уникнення політичних ризиків і ефективного управління в широкому спектрі правових умов. Вміння орієнтуватися в цих складових у сукупності дозволяє менеджерам міжнародних компаній адаптуватися та ефективно конкурувати в динамічному та часто непередбачуваному глобальному середовищі.

Елементи *економічної складової міжнародного бізнес-середовища* охоплюють великий спектр явищ, що давно стали предметом вивчення окремих галузей економічної науки.

Економічна складова міжнародного бізнес-середовища включає:

– національні економіки, що розглядаються через призму макроекономіки;

– глобальні/міжнародні галузі, які аналізуються на рівні мікроекономіки, промислової економіки та міжнародної економіки;

– глобальні/міжнародні ринки, що вивчаються у рамках міжнародної економіки;

– міжнародна монетарна система та система міжнародної торгівлі, які є частиною міжнародної економіки;

– регіональні економічні союзи, які також є предметом вивчення міжнародної економіки;

– міжнародні організації, що вивчаються у контексті міжнародної політичної економії.

Рисунок 9.2 – Складові міжнародного бізнес-середовища

Ці елементи становлять основу для розуміння глобального економічного контексту, в якому функціонують міжнародні компанії. Міжнародні менеджери повинні вивчати відповідні галузі економічної науки, аби аналізувати важливу економічну інформацію та розуміти процеси та явища в економічному середовищі. Ці знання потрібні для правильної оцінки можливостей та загроз при розробці та втіленні відповідних міжнародних стратегій. Розуміння економічної складової дозволяє оцінити такі важливі для міжнародної компанії фактори як, наприклад, місткість зарубіжних ринків, темпи їхнього зростання, вартість капіталу або цінова кон'юнктура в світі.

Соціокультурна складова міжнародного бізнес-середовища має глибокий вплив на ефективність щоденної діяльності менеджерів та багатьох їхніх рішень. Культурні розбіжності між різними країнами можуть суттєво впливати на бізнес-процеси, вимагаючи від менеджерів здатності розуміти та відчувати ці відмінності. Елементи соціокультурного середовища, такі як мова, релігія, цінності та освіта, можуть призводити до розбіжностей у споживчих уподобаннях і переговорних стилях, вимагаючи від менеджерів культурного інтелекту та гнучкості для адаптації та розвитку міжнародного соціального капіталу. Для міжнародних менеджерів важливо не лише пізнавати особливості інших культур, а й мати відповідний набір навичок для ефективної адаптації та долання культурного шоку, який може виникнути при роботі в іншому культурному середовищі. Ці навички вимагають культурного інтелекту – здатності розуміти та працювати ефективно в різних культурних контекстах.

Менеджери, які володіють високим рівнем культурного інтелекту, можуть не лише подолати міжкультурні бар'єри, а й розвивати міжнародний соціальний капітал компанії, перетворюючи його на конкурентну перевагу.

Політична складова міжнародного бізнес-середовища є однією з ключових детермінант, що формують умови ведення бізнесу на глобальному рівні. Вона включає розуміння розподілу влади у суспільстві, двосторонніх політичних відносин між рідною та приймаючими країнами, а також міжнародну політичну ситуацію. До політичних акторів відносять урядові структури, політичні партії, групи суспільного інтересу, наддержавні організації, такі як ООН, ВТО, та інші глобальні об'єднання, які можуть діяти в політичному полі.

Сучасні міжнародні менеджери мають розуміти природу політичних ризиків та прогнозувати потенційні наслідки для діяльності компанії. Політичний ризик включає дії політичних акторів, які можуть впливати на бізнес, як прямо, через зміни в законодавстві та умовах діяльності, так і опосередковано, змінюючи економічне середовище та ставлення населення. Типовими політичними ризиками є непередбачувані зміни у законодавстві, експропріація, націоналізація, цивільні конфлікти, воєнні дії, відмов від виконання контрактів, негативні урядові дії, бюрократичні затримки, корупція, політичний тиск в демократичних системах, санкції та міждержавні ресурсні спори.

Для адекватного аналізу політичних ризиків важлива спеціалізована освіта з політичних наук, досвід роботи в конкретних країнах і глибоке розуміння місцевих політичних систем. Тому на ринку існують спеціалізовані агенції, що володіють необхідною компетенцією та надають послуги політичного аналізу, що допомагають компаніям ефективно управляти політичними ризиками. В свою чергу міжнародні менеджери повинні знати, як використовувати зовнішні послуги аналізу політичних ризиків та вміти визначати надійні джерела інформації. На основі цієї інформації менеджери мають застосовувати стратегії управління політичним ризиком, включаючи розвиток партнерства з місцевими акторами, створення стратегічних альянсів з урядами країн своєї діяльності, використання відносин з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності, а також мати сценарії виходу з країни у разі загострення політичної ситуації.

Правова складова міжнародного бізнес-середовища тісно пов'язана з політичною системою країн та має значний вплив на діяльність компаній. Важливо, щоб міжнародні менеджери розуміли особливості правових систем країн, в яких вони працюють, та користувалися послугами кваліфікованих юридичних фірм для захисту своїх інтересів та ефективного управління юридичними ризиками.

Як ми бачимо, міжнародне бізнес-середовище є складним і багатогранним, включаючи економічну, соціокультурну, політичну та правову складові. Ефективне функціонування в такому середовищі вимагає не лише глибоких знань у всіх цих аспектах, а й відповідних навичок управління та адаптації. Крім того, необхідно вміти користуватися спеціалізованими послугами, які можуть допомогти міжнародним менеджерам аналізувати ризики, адаптуватися до різноманітних умов та оптимізувати стратегії для досягнення успіху на глобальній арені.

9.3. Форми виходу на міжнародні ринки

Експорт є однією з найбільш поширених форм виходу підприємств на міжнародні ринки. Зазвичай, це означає продаж товарів за межі країни для безпосереднього використання або подальшої обробки іноземними покупцями.

Переваги експорту:

– потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства та його структурі. Підприємство може відправити за кордон ті самі товари, які вже виробляє для внутрішнього ринку, збільшуючи свій обсяг продажів без необхідності великих змін у виробництві.

– вимагає мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань. Підприємство може розпочати експортну діяльність, не витрачаючи значні кошти на побудову нових заводів або розвиток нових технологій, а використовуючи наявні ресурси.

– забезпечує мінімальний ризик при вході на зовнішні ринки та легкість виходу. Підприємство може випробувати реакцію зовнішнього ринку на свої товари без значних вкладень та при необхідності легко відмовитися від експорту без серйозних фінансових втрат.

Недоліки експорту:

– стає невигідним, якщо інші країни здатні виробляти ті ж товари з меншими витратами (наприклад, через перенесення своїх виробництв в Східну Азію через дешеву робочу силу);

– потребує збільшення витрат на транспортування, особливо коли розглядається перевезення великих обсягів товарів;

– відбувається збільшення вартості експорту через сплату митних платежів;

– ускладнюється моніторинг та контроль за проведенням маркетингових заходів та реалізації продукції на міжнародних ринках.

Існують два типи експорту: *прямий та непрямий експорт*.

Прямий експорт включає в себе самостійну реалізацію товарів або послуг виробником.

Для організації прямого експорту існують кілька методів:

– створення відділу експорту або спеціалізованого підрозділу, якому доручається здійснення продажу за межами країни та збір необхідної інформації про зовнішній ринок;

– створення закордонного відділу продажу або дочірньої компанії, яка забезпечує прямий доступ до ринку та контроль за виконанням маркетингових стратегій;

– залучення торгових представників для пошуку клієнтів за кордоном;

– співпраця з іноземними дистриб'юторами або агентами, які можуть мати ексклюзивні права на представництво виробника в певній країні.

Непрямий експорт передбачає:

– торгівлю через посередників, в тому числі через торговельні компанії та інші посередницькі підприємства;

– торгівлю через організовані товарні ринки, а саме, через міжнародні товарні біржі, тендери, торги, аукціони, виставки, ярмарки.

Використання посередників у процесі експорту має свої переваги, але й приховує ризики, такі як відокремлення виробника від ринку і відсутність інформації про реакцію споживачів на товар, залежність експортера від посередника, недостатня увага посередника до реклами та розповсюдження товару експортера, а також відсутність у нього мотивації просувати товар на всі доступні сегменти цільового ринку через різноманітні причини. Необхідно уважно враховувати як переваги, так і недоліки непрямого експорту, а також враховувати конкретні умови ринку та потреби виробника, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо використання посередників у конкретному випадку.

Ліцензування дозволяє компаніям надавати іноземним компаніям право на використання їхньої інтелектуальної власності. *Ліцензування* базується на тому, що ліцензіар (продавець) укладає угоду з ліцензіатом (покупцем) на міжнародному ринку, пропонуючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, комерційної таємниці або іншої цінності в обмін на плату за ліцензію або роялті. Це дозволяє ліцензіару здійснити вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату необхідно починати не з нуля, оскільки він одразу отримує виробничий досвід та відомий товар або бренд.

Підприємство може вибрати цей метод, якщо воно має товар, який користується попитом, і компанія, яка планує ліцензувати продукт, має великий ринок. Наприклад, компанія, що займається виробництвом фільмів, може продати компанії, що випускає шкільні товари, право використовувати зображення героїв фільмів на рюкзаках, ланчбоксах, зошитах тощо.

В якості товару, проданому за ліцензією, може бути:

– розробка конструктивних, технологічних товарів;
– речовини, матеріали, суміші або сплави;
– методи лікування;
– методи пошуку та розробки корисних копалин;
– методики розрахунків (включаючи засоби математичного забезпечення та комп’ютерні програми);
– відомості організаційного, фінансового, управлінського характеру, як ті, що містять винаходи, так і ті, що їх не мають;
– товарні знаки, промислові зразки, авторські права.

Переваги для ліцензіара:

– досить швидко окупити витрати на науково-дослідні роботи, витрачені на створення винаходу;
– отримати додатковий прибуток шляхом швидкої комерціалізації винаходу та випуску нової продукції;
– використовувати місцеву, більш економічну робочу силу;
– мати доступність до джерел сировини;
– подолати валютні та митні обмеження.

Переваги для ліцензіата:

– зменшення витрат на наукові дослідження;
– доступ до передових науково-технічних досягнень;
– придбання ліцензій доповнює та розширює власні дослідження;
– можливість розширення бізнесу через диверсифікацію;

– придбання ліцензії дозволяє заощадити час, що особливо важливо у зв'язку зі скороченням періоду морального застаріння товару та приєднання до найновіших технологічних досягнень.

Негативні аспекти ліцензування полягають у тому, що при цьому процесі компанія має обмежений контроль над діями ліцензіата порівняно з контролем над своїм власним підприємством. Крім того, у випадку значного успіху ліцензіата, прибуток перейде до нього, а не до ліцензодавця, що може призвести до того, що фірма сама створить собі конкурентів, використовуючи такий метод виходу на зовнішній ринок.

Головна перевага ліцензування полягає в тому, що, окрім ноу-хау, немає перенесення за кордон будь-яких матеріальних активів. Такий підхід особливо привабливий для малих та середніх підприємств. У сфері послуг та торгівлі досить поширеною формою господарської інтеграції стала система договірних відносин у формі франчайзингу.

Франчайзинг – це модель бізнесу, в якій компанія (франчайзер) надає право іншій особі або компанії (франчайзі) на продаж свого продукту або послуги під власним брендом. Франчайзі зобов'язується дотримуватися певних стандартів та правил, встановлених франчайзером, в обмін на можливість використовувати ім'я, репутацію, продукцію, маркетингові методи, експертизу та підтримку франчайзера.

Переваги франчайзера:

– можливість розширення бізнесу з мінімальними витратами. Франчайзинг дозволяє швидко розвивати виробництво і збут продукції, використовуючи підприємницькі зусилля та капітал франчайзера, що дозволяє прискорити вихід на міжнародні ринки.

– додаткові доходи. Платежі від франчайзі (первинний внесок, роялті і рекламна плата) становлять значну частину доходу для франчайзера, дозволяючи отримувати стабільний прибуток.

– уникнення юридичних обмежень. Франчайзинг дозволяє уникнути деяких обмежень, передбачених антимонопольним законодавством, таких як обмеження на договори про територіальну дію та узгодження цін.

– економія загальногосподарських витрат. Франчайзерам необхідно менше менеджерів і ресурсів для управління, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з оплатою робочої сили та загальногосподарськими витратами.

Переваги франчайзі:

– приєднання до успішного бізнесу. Успішний бренд і відомість франчайзера допомагають франчайзі вести успішну діяльність відразу після старту, зменшуючи ризик фінансових втрат.

– навчання та підтримка. Франчайзер забезпечує навчання менеджерів та персоналу франчайзі перед відкриттям бізнесу і підтримує його протягом всього періоду діяльності, що забезпечує ефективне управління та успіх.

– розповсюдження успішного досвіду в межах мережі франчайзингу.

Франчайзер ніколи не залишається один на один з проблемами ведення бізнесу. Досвід, накопичений іншими франчайзі в системі, систематизується та узагальнюється франчайзером і використовується для розробки нових стратегій та прийняття ділових рішень.

Надання інших переваг від франчайзера включає в себе різноманітні послуги, які можуть бути недоступні в інших випадках. Це може включати використання результатів досліджень, проведених франчайзером, вигоди від національних рекламних кампаній, послуги з проєктування та розміщення будівель і приміщень, а також правову підтримку.

Часткове фінансування від франчайзера може приймати різні форми, включаючи як пряму участь у капіталі або надання кредитів, так і непрямі форми, такі як надання обладнання в лізинг або можливість відстрочення платежу за матеріали та товари.

Модель франчайзингу виявляється надзвичайно важливою для сектору малого бізнесу, а також має значний потенціал для співпраці між невеликими підприємствами та великими корпораціями, мультинаціональними корпораціями та провідними виробниками, які є власниками відомих торгових марок. Процеси глобалізації сприяють розвитку франчайзингу.

Партнерство є формою організації підприємницької діяльності, що базується на об'єднанні майна різних власників, зазвичай у формі паїв. У цій моделі двоє або більше осіб поєднують свої активи, стаючи співвласниками підприємства, спільно керують виробництвом і власністю, ділять прибуток і несуть відповідальність за свої зобов'язання. Ця форма виходу на зовнішній ринок дозволяє підприємствам розділити ризики та витрати, пов'язані з розширенням діяльності на зовнішніх ринках. Це взаємовигідна домовленість, коли обидві сторони працюють разом для досягнення спільних цілей. Однак успішне виконання вимагає ретельних переговорів, чітких домовленостей і ефективної співпраці для подолання культурних відмінностей і забезпечення успіху підприємства.

Згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «спільні підприємства – підприємства, які базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків».

Цілі створення спільних підприємств

– освоєння нових ринків збуту, що призводить до зростання прибутку завдяки збільшенню продажів серед нових клієнтів;
– забезпечення надійного та тривалого доступу до джерел сировини та енергетичних ресурсів;
– розширення існуючих виробничих потужностей;
– зниження собівартості виробництва і покращення конкурентоспроможності за рахунок використання економічних факторів, таких як недорога робоча сила;
– ефективне використання часу та капітальних вкладень завдяки можливості придбати вже наявні виробничі потужності;
– перспективне придбання привабливих об'єктів;
– використання збутової мережі партнера та відомих торгових марок.

Переваги спільних підприємств:

– можливість ефективного використання ресурсів партнера;
– можливість співпраці з іноземними фірмами, використовуючи їхні сильні сторони;
– зменшення витрат на маркетингові розробки та рекламу;

– застосування досвіду та новаторських концепцій.

Недоліки спільних підприємств:

– невизначеність аспектів, насамперед оподаткування та бухгалтерського обліку в Україні;

– проведення окремого обліку спільної діяльності відокремлено від інших видів діяльності призводить до збільшення трудомісткості облікових операцій;

– поява організаційних складнощів при включенні щонайменше двох або більше суб'єктів господарювання, що потребує постійного узгодження спільних рішень і збільшує ймовірність виникнення конфліктів;

– зіткнення різних культурних підходів;

Прямі іноземні інвестиції – це форма виходу на міжнародний ринок, що передбачає вкладання капіталу у створення за межами країни власних виробничих підрозділів, дочірніх компаній, що сприяє максимальному залученню підприємства до глобального бізнесу.

Придбання або злиття. На деяких ринках може бути доцільним придбання місцевої компанії як форми виходу на зарубіжні ринки. Це може бути обґрунтовано тим, що ця компанія вже має значну частку ринку або є прямим конкурентом. У такому випадку придбання є дорогою стратегією, і потребує обережного аналізу вартості фірми. Інтеграція може бути складною, особливо для малих компаній. Однак, придбання може дати доступ до усталеної клієнтської бази, що привабливо, особливо на насичених ринках.

Наприклад, Uber Technologies придбала додаток Careem в ОАЕ за 3,1 мільярда доларів. Цей хід дозволив Uber ефективно здобути доступ до ринків Близького Сходу та Північної Африки, не конкуруючи з місцевим гравцем.

Дочірні компанії – це форма виходу на ринок, коли компанія встановлює повне володіння та контроль над своїми операціями на зовнішньому ринку.

У такому підході мультинаціональна компанія засновує нову юридичну особу або компанію в іноземній країні, яка повністю належить материнській компанії. Дочірні компанії, що перебувають у повній власності, ідеально підходять, коли бізнес прагне жорсткого контролю над операціями, узгодженості бренду та довгострокової присутності на зовнішньому ринку. Але ця стратегія виходу на ринок вимагає більше часу через створення нових операцій та дистриб'юторських мереж. Також потрібно розробити та впровадити відповідні стратегії для конкурентного становлення на новому ринку.

9.4. Стратегія МНК

Загалом стратегію можна визначити як дії, які вживають менеджери для досягнення цілей фірми. Для більшості фірм основна мета полягає у максимізації її вартості. Це вимагає, щоб фірми зосереджувались на підвищенні їх прибутковості та темпів зростання прибутку з часом.

Враховуючи надзвичайні масштаби, розміри та багатовимірність глобальної діяльності МНК, їхні стратегії є надскладними та багаторівневими. Тож кожна МНК має власну унікальну стратегію, яка помітно змінюється з роками. Тим не менше, можна виділити певні спільні риси між ними (рисунок 9.3). Серед них такі

компоненти загальної стратегії, які присутні практично в кожній МНК, як організаційні місія та бачення, корпоративні цілі, а також стратегії корпоративного рівня, стратегії за зонами господарювання, міжнародна стратегія та функціональні стратегії. Менеджери МНК повинні не тільки розуміти ці компоненти, але й бути готовими активно брати участь в стратегічному процесі, роблячи відповідний внесок на своєму рівні. Також варто відзначити, що стратегії міжнародних компаній на різних етапах інтернаціоналізації можуть бути спрощеними порівняно зі стратегіями МНК, але все ж вони мають подібну структурну логіку, підкреслюючи універсальність стратегічного підходу в міжнародному бізнесі.

Спочатку зупинимося детальніше на верхніх рівнях загальної стратегії МНК, а потім розглянемо корпоративний, СЗГ та міжнародний рівні. Що стосується функціональних стратегій, ми поговоримо про них в наступних підрозділах.

Рисунок 9.3 – Структура загальної стратегії МНК

Найвищим рівнем загальної стратегії МНК є бачення та місія, а також цінності та іноді принципи. Вони визначають довготривалі орієнтири МНК і їх роль у суспільстві. Їх розробляють в тісній взаємодії зі стейкхолдерами, чиї інтереси та очікування можуть мати довгострокові наслідки для МНК. Далі бачення та місія деталізуються на рівні корпоративних цілей, які діляться на довгострокові, що спрямовані на розвиток та стійкість, та короткострокові, які фокусуються на збільшенні вартості компанії та її активів. Корпоративні цілі піддаються щорічному перегляду, у той час як бачення та місія зберігають усталеність, поки не виникає надзвичайної необхідності в їхньому уточненні, викликаної, наприклад, кризою у діяльності компанії або зміною власників чи вищого керівництва.

Корпоративний рівень стратегії МНК визначає її бізнес-модель, рішення щодо портфелю стратегічних зон господарювання та підходи до організаційного розвитку. Кожна компонента цієї тріади по своєму впливає на вартість компанії, визначаючи основні напрями забезпечення її прибутковості та майбутнього зростання як єдиної організаційної структури.

Бізнес-модель, зокрема, описує систему взаємодії усіх компонентів бізнесу, які генерують грошові потоки. Обов’язковою складовою бізнес-моделі МНК є рішення

щодо її глобальної присутності. Міжнародна експансія дозволяє МНК максимізувати вигоди від своїх ключових компетенцій на глобальному рівні. Зокрема МНК збільшує власний прибуток за рахунок виведення своїх ціннісних пропозицій на зарубіжні ринки, де місцеві конкуренти не мають аналогічних ресурсів та знань. Міжнародна експансія також може забезпечити компанії можливість оптимізувати кожну діяльність створення вартості, розміщуючи її там, де умови найкраще сприяють ефективності. Бізнес-модель є предметом постійної уваги вищого керівництва МНК, оскільки вона не буває сталою, а змінюється в залежності від бізнес-середовища компанії та стану екосистем, до яких компанія належить.

Портфельний менеджмент відіграє ключову роль у визначенні та спрямуванні ресурсів для різних стратегічних зон господарювання. Тут варто згадати такі широко відомі методи, матриці БКГ, Маккінзі та Ашрідж. Також в управлінні та визначенні стратегічного напряму розвитку портфеля компанії є корисними підходи, які стосуються стратегії синього океану та генеричних стратегій Портера (цінове лідерство, диференціація або фокус).

Що стосується організаційного розвитку, то тут МНК має можливість обирати серед таких загальновідомих концепцій як управління змінами, стратегічні інновації, управління знаннями, сценарне планування та управління здатностями на основі збалансованої системи показників.

Процес стратегічного планування на рівні зон господарювання є історично центральним елементом у розробці стратегій мультинаціональних компаній (рисунок 9.4).

Цей процес починається з етапу аналізу міжнародного бізнес-середовища, який включає детальний огляд ринкових умов, конкуренції, а також інших економічних, соціокультурних, політичних прав та правових факторів, що впливають на бізнес. Наступний етап, внутрішній аналіз, зосереджується на оцінці корпоративних ресурсів, потенціалу та внутрішніх сильних сторін організації. Також на цьому етапі менеджери відповідної бізнес-одиниці враховують вимоги корпоративної стратегії до них.

У поєднанні перші два етапи забезпечують SWOT-аналіз, на основі якого, а також з урахування корпоративних цілей, далі на третьому етапі відбувається формулювання цілей та стратегічних ініціатив. Цей етап є ключовим для визначення напрямків діяльності бізнесу та встановлення конкретних короткострокових та довгострокових завдань.

Бюджетування та розподіл ресурсів відповідають за ефективне використання фінансів та інших активів, необхідних для здійснення обраних стратегій. Впровадження стратегії полягає у перекладі планів у конкретні дії, запуску проєктів і втіленні програм.

Моніторинг та контроль вимагають відстеження прогресу та адаптації стратегії до змінюваних обставин, а оцінка результатів та стратегічний аналіз допомагають зрозуміти ефективність вжитих кроків та роблять можливими своєчасні корективи в стратегічному плануванні. Цей щорічний процес є динамічним і ітеративним, вимагаючи від менеджерів активного залучення на всіх його етапах.

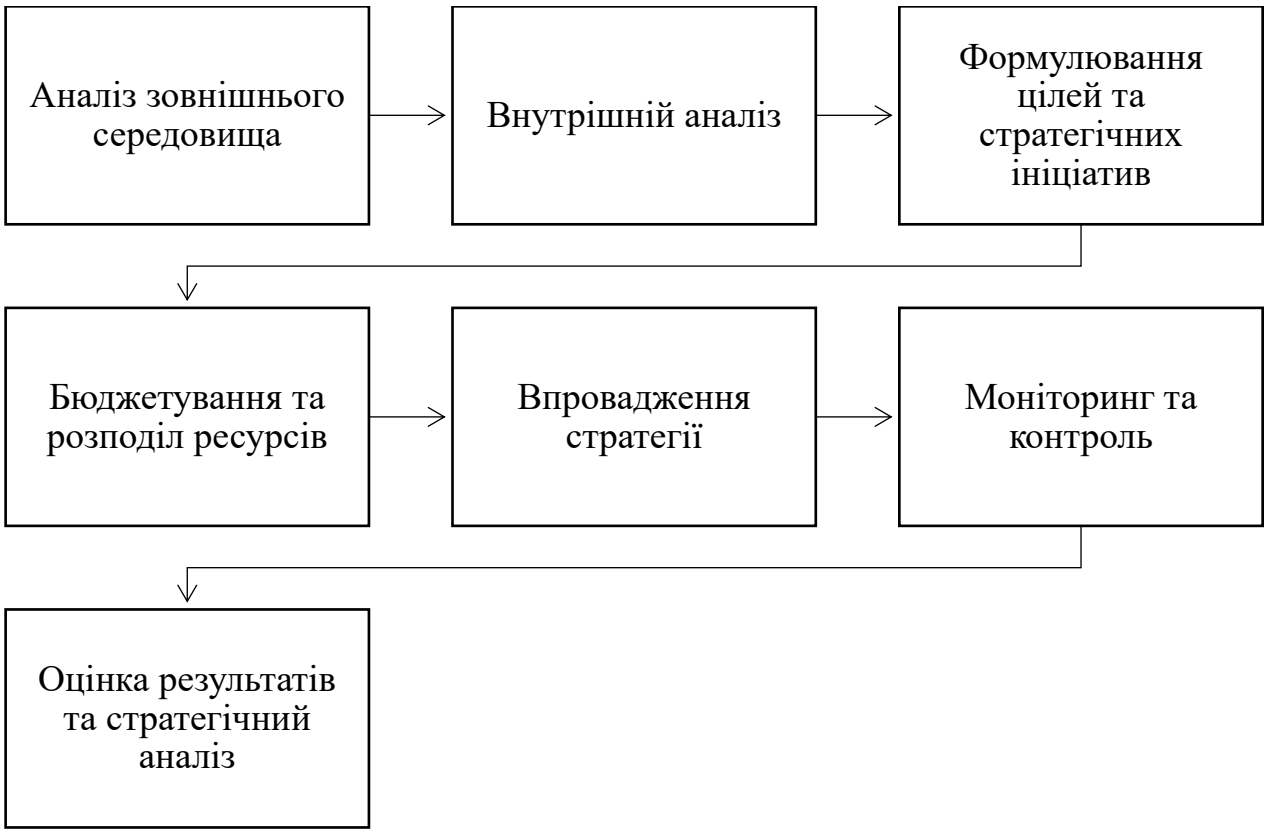

Рисунок 9.4 – Процес стратегічного планування на рівні зон господарювання

Одночасно з корпоративною стратегію та стратегіями бізнес-одиниць, будь-яка МНК має власну *міжнародну стратегію*, яка є логічним наслідком та продовженням всіх попередніх рішень щодо інтернаціоналізації компанії, яка стала цією МНК. Вона базується на всіх тих перевагах, які дозволили цій компанії стати МНК. Швидко збільшуючи обсяг продажів для стандартної ціннісної пропозиції, міжнародне розширення дозволяє компанії, яка інтернаціоналізцується, успішно рухатися по кривій досвіду, реалізуючи ефекти навчання та економії на масштабуванні.

Далі МНК може створити додаткову цінність, визначивши цінні навички, створені в межах своїх іноземних дочірніх підприємств, та використовуючи ці навички в рамках глобальної мережі операцій.

Загалом міжнародна стратегія МНК повинна враховувати два основні фактори – тиск необхідності зменшувати собівартість та тиск необхідності локалізації (рисунок 9.5). Комбінація цих двох факторів визначає чотири базові міжнародні стратегії.

Кожна з цих стратегій вимагає від менеджерів МНК здатності адаптувати її операції до швидко змінюваних умов глобального бізнес-середовища, розуміння унікальних потреб різних ринків та вміння інтегрувати місцеві інсайти з глобальною стратегічною орієнтацією.

Міжнародна стратегія зосереджується на передачі продуктів, розроблених на базі ключових компетенцій компанії, на зарубіжні ринки, із мінімальною місцевою адаптацією.

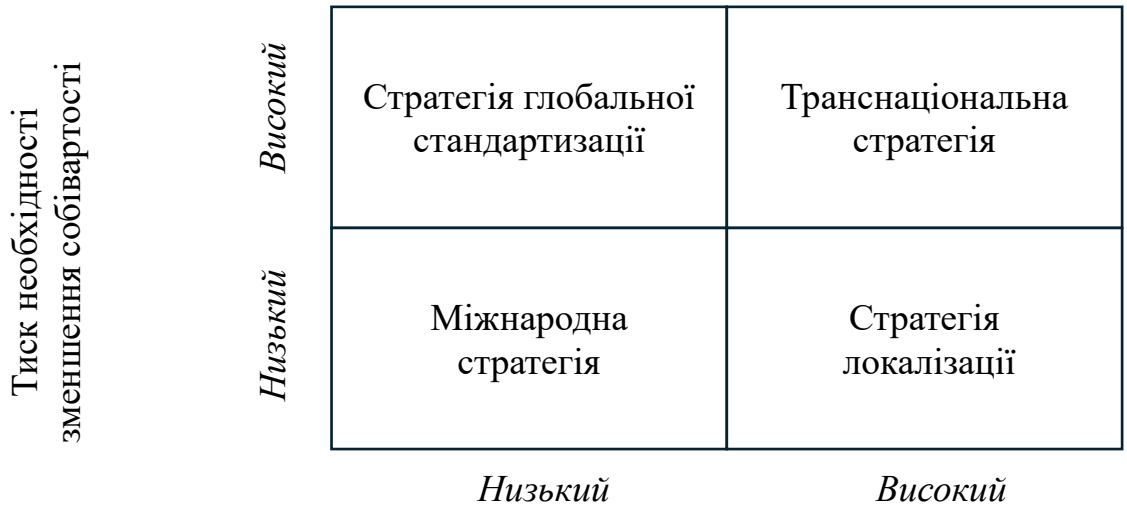

Рисунок 9.5 – Чотири базові міжнародні стратегії

Це дозволяє фірмі оптимізувати виробничі витрати, використовуючи переваги стандартизації. Стратегія локалізації полягає в тонкому налаштуванні продуктів, маркетингу та бізнес-операцій до вимог національних ринків, дозволяючи компаніям краще відповідати на місцеві споживчі переваги. Глобальна стратегія стандартизації фокусується на інтенсифікації зусиль щодо скорочення витрат через здобуття переваг від економії на масштабах та ефектів навчання, з метою досягнення максимальної ефективності. Транснаціональна стратегія вимагає одночасної зосередженості на зниженні витрат, трансферу навичок і продуктів, а також підвищенні локальної адаптивності. Це найскладніший підхід, який вимагає балансування між глобальною інтеграцією та місцевою реакцією на різноманітні ринкові умови.

9.5. Експортно-імпортні операції

Теоретичні та правові основи експорту та імпорту

Термінологічні визначення згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» наступні:

Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін реекспорт (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України.

Імпорт (імпорт товарів) – купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Момент здійснення експорту (імпорту) – момент перетину товаром митного кордону України або переходу права власності на зазначений товар, що експортується чи імпортується, від продавця до покупця.

Товар – будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі).

Експорт та імпорт товарів і послуг визначає міжнародну торгівлю, що дозволяє країнам забезпечувати доступ до різноманітних ресурсів, товарів і послуг, які вони не можуть виробити або надати в достатній кількості або якості власними силами.

Планування та підготовка експортно-імпортних операцій є ключовим етапом для успішного здійснення міжнародної торгівлі. Цей процес включає в себе ряд кроків і дій, спрямованих на максимізацію можливостей експорту або імпорту.

Порядок і основні етапи підготовки експортно-імпортних операцій:

– дослідження зовнішніх ринків;
– вибір та обґрунтування ринків;
– визначення форм виходу на зовнішній ринок;
– пошук партнерів при здійсненні експортної або імпортної операції;
– встановлення контактів з контрагентами;
– проведення переговорів та укладання угод з іноземними партнерами.

Дослідження зовнішніх ринків є важливим етапом для розширення бізнесу за межі національного ринку. Розуміння факторів зовнішнього середовища має вирішальне значення для роботи на глобальних ринках, пристосування до міжкультурних відмінностей, уникнення політичних ризиків і ефективного управління в різноманітних правових умовах. Компетентність у цих сферах дозволяє керівникам міжнародних підприємств адаптуватися та успішно конкурувати в жвавому та непередбачуваному глобальному середовищі. Складові міжнародного бізнес-середовища, які варто досліджувати та аналізувати наведено в п.п. 9.2.

Вибір та обґрунтування ринків. Після проведення аналізу зовнішнього ділового середовища ринків відбувається їх вибір та обґрунтування на основі ретельного розгляду отриманих даних. Цей вибір зазвичай ґрунтується на оцінці потенціалу ринків, їхньої привабливості та відповідності стратегічним цілям компанії. Зокрема, аналізуються такі аспекти, як розмір та темпи зростання ринку, конкурентна обстановка, рівень попиту та споживчі переваги, ризики та можливості. На основі цього аналізу визначаються пріоритетні ринки для подальшого виходу з продукцією або послугами компанії.

Рішення про *форми виходу підприємства* на зовнішній ринок є дуже важливим етапом, оскільки це визначає стратегічний шлях розвитку компанії на міжнародному рівні. Вибір оптимальної форми виходу визначає успішність розширення бізнесу за кордоном. Оптимально обрана форма виходу дозволяє підприємству максимізувати свій потенціал на нових ринках та зменшити ризики. Альтернативи щодо форм виходу на зовнішніх ринках розглянуто в розділі 9.3

При *пошуку ділових партнерів*, важливо вирішити, які функції, щодо маркетингу та продажу продукції, повинні виконуватися внутрішньо, а які мають бути делеговані посередникам або партнерам. Вибір правильних каналів розподілу та керування ними є ключем до успішної інтернаціоналізації.

Існують два основних канали розподілу:

Прямий канал – це канал, яким володіє та керує підприємство-виробник. Прямий канал означає, що виробник самостійно реалізує свої товари на міжнародному ринку. Існують наступні канали розповсюдження:

– створення експортного відділу або підрозділу, що відповідає за здійснення продажів за кордоном та збір необхідної ринкової інформації;

– створення закордонного відділу продажу або дочірньої компанії, яка забезпечує пряму присутність на ринку та контроль за виконанням маркетингу та продажу;

– використання торговельних представників для пошуку закордонних клієнтів;

– співпраця з іноземними дистриб'юторами або агентами, які отримують права на представництво виробника в конкретних країнах.

Непрямий канал. При залучені непрямого каналу, підприємство експортує через незалежних місцевих торговельних посередників, які беруть на себе відповідальність за просування продукції на зарубіжних ринках. Непрямий канал включає в себе наступні форми організації:

– здійснення торгівлі через посередників, якими можуть бути торговельні компанії та інші посередницькі фірми;

– реалізація товарів через організовані товарні ринки, такі як міжнародні товарні біржі, тендери, аукціони, виставки, ярмарки.

Однією з відмінних рис прямих і непрямих каналів є місце розташування каналу. Якщо канал, розташований у країні виробника, це вважається непрямим каналом, тоді, якщо він знаходиться в країні покупця, передбачається, що це прямий канал. Це означає, що агенти, дистриб'ютори, дилери чи інші посередники можуть належати до будь-якого каналу.

Встановлення контактів з потенційними контрагентами на зарубіжних ринках може здійснюватися через різноманітні канали комунікації та способи зв'язку. Такими каналами можуть бути:

– інтернет-платформи, бізнес-мережі, соціальні мережі;
– міжнародні виставки, ярмарки та бізнес-заходи;
– міжнародні торгові організації та асоціації;
– дипломатичні відомства, представництва.

Коли потенційний партнер визначений, контакт з ним може бути встановлений через різні канали зв'язку, такі як електронна пошта, телефонні дзвінки, особисті зустрічі або за допомогою посередників.

Проведення переговорів та укладання угоди з іноземним партнером. Під час переговорів сторони обговорюють умови співпраці, вирішують спільні питання та визначають взаємні інтереси. Важливо розуміти особливості ділового етикету різних країн та враховувати культурні відмінності впродовж переговорів.

Для досягнення згоди за ключовими питаннями, для продавців та покупців існують різні можливі варіанти дій. Так, продавець може:

– надіслати комерційну пропозицію (оферту);
– підтвердити та прийняти замовлення від покупця;
– відправити відповідь на запит покупця з умовами майбутньої угоди;
– надіслати комерційний лист;

– надіслати проформу контракту;
– надіслати каталоги та проспекти покупцям;
– організувати рекламну кампанію.

Відповідно, покупець може діяти таким чином:
– звернутися до виробника з запитом щодо продукції;
– зробити замовлення потенційному або вже відомому продавцю;
– оголосити торги та запросити фірми для участі;
– надіслати комерційний лист можливому виробнику, виражаючи намір вступити у переговори відповідно до його пропозиції чи реклами;
– надіслати експортеру беззаперечний акцепт його комерційної пропозиції.

Коли сторони дійшли згоди укладається письмова угода (контракт), яка включає в себе всі обумовлені умови, зобов'язання та права сторін.

Після підписання угоди обидві сторони починають виконувати свої зобов'язання відповідно до умов угоди.

9.6. Управління функціональними операціями міжнародного бізнесу

Створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності кожної бізнес-одиниці мультинаціональної компанії у різних країнах відбувається через реалізацію типових функціональних бізнес-операцій. Ці операції включають:
– міжнародний маркетинг,
– фінансовий менеджмент,
– управління людськими ресурсами,
– управління ланцюгами постачання,
– виробництво, аутсорсинг та проєктне управління.

Ця операційна діяльність не тільки присутня в кожній бізнес-одиниці в кожній країні, але й є критично важливою для їх функціонування. Функціональні операції міжнародного бізнесу невідривно вплетені в щоденну діяльність МНК, створюючи цінність для споживачів та відіграючи ключову роль у визначенні глобальної ефективності та успіху компанії.

Кожній з перелічених функціональних бізнес-операції присвячена окрема наукова дисципліна, яка має власну унікальну базу знань, теорії, концепції та практики. Їхню стратегічну вагу у рамках корпоративного управління МНК підкреслює те, що керівники кожної міжнародної функціональної діяльності, зазвичай входять до складу ради директорів МНК. Крім того, більшість професійних спрямувань в міжнародному бізнесі також присвячені конкретній функціональній бізнес-операції, що зумовлено їхньою фундаментальною роллю в адмініструванні міжнародного бізнесу.

Відтак, вивчення міжнародних бізнес-операцій дає не лише розуміння критично важливих аспектів функціонування мультинаціональних компаній, але й важливе уявлення про те, як можна використовувати ці знання для побудови власної кар'єри менеджера в глобальному бізнесі.

Міжнародний маркетинг – це діяльність та стратегії, які компанії використовують для просування та продажу своїх товарів чи послуг на іноземних ринках. Він включає аналіз ринкової динаміки, культурних відмінностей, поведінки

споживачів та адаптацію елементів маркетингового міксу (товар, ціна, просування, розподіл) відповідно до умов цільових ринків. Міжнародний маркетинг включає глобальну та локальні складові. Глобальна стратегія міжнародного маркетингу охоплює визначення списку цільових ринків, управління портфелем брендів, використання цифрових платформ, глобальні стратегії щодо товарів, ціноутворення та розподілу. В той же час, стратегія на ринку кожної країни може включати сегментацію ринку, позиціонування, а також адаптацію комплексу маркетингу. Структура міжнародної маркетингової стратегії передбачає інтеграцію глобальних стратегічних пріоритетів із локальними оперативними тактиками. Важливим елементом є баланс між єдністю глобального бренду та необхідністю локалізації для забезпечення релевантності на місцевих ринках. Це включає стратегічну координацію між центральним офісом та філіалами в різних країнах, щоб забезпечити, що міжнародні маркетингові цілі досягаються ефективно та ефектно.

Міжнародний фінансовий менеджмент охоплює управління фінансовими операціями та звітністю в глобальному бізнес-контексті. Це включає фінансове планування, аналіз та прийняття рішень, враховуючи міжнародне фінансове регулювання, курси валют, оподаткування, ціноутворення на трансферні ціни та дотримання міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Стратегія міжнародного фінансового менеджменту має забезпечити стабільність і прозорість фінансових потоків, оптимізацію витрат і доходів, і забезпечення дотримання різних національних та міжнародних фінансових стандартів. Особливу увагу слід приділяти ризикам, пов’язаним із валютними коливаннями та трансфертним ціноутворенням, що вимагає високої кваліфікації та скурпульозності від міжнародних фінансових менеджерів.

Управління міжнародними людськими ресурсами охоплює управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі. Це включає діяльність, таку як найм, відбір, навчання і розвиток, встановлення заробітної плати та винагород, управління ефективністю, а також відносини з працівниками, враховуючи складнощі транскультурного спілкування, законодавчі рамки і різноманітність ринків праці. Управління людськими ресурсами на міжнародному рівні вимагає від HR-фахівців глибокого розуміння культурних відмінностей і правових умов праці в різних країнах. Завдання полягає в створенні ефективних і справедливих систем мотивації і винагород, а також адаптації політик та процедур до місцевих норм і практик. Стратегія управління міжнародними людськими ресурсами включає розробку інтегрованих підходів до найму та розвитку талантів, що забезпечують відповідність глобальним цілям і місцевим вимогам. Важливими є також методи оцінки ефективності та управління кар’єрним ростом працівників, з огляду на їхню культурну та професійну різноманітність.

Управління міжнародними ланцюгами постачання охоплює планування, координацію та виконання переміщення та зберігання товарів, інформації та ресурсів через міжнародні кордони. Воно включає такі діяльності, як транспортування, управління запасами, складське господарство, митне очищення та координацію з посередниками та різними зацікавленими сторонами.

Цей аспект управління вимагає інтеграції та синхронізації всіх елементів ланцюга постачання для забезпечення ефективного потоку продуктів та послуг у

глобальному масштабі. Важливими є точність у веденні запасів, ефективність логістичних процесів та здатність швидко адаптуватися до змін у міжнародному регуляторному та економічному середовищі. Стратегія управління ланцюгами постачання має включати розробку комплексних планів на основі аналізу міжнародних логістичних маршрутів, оптимізацію складських операцій та управління взаємодією з митними органами. Ключове значення має також встановлення ефективних комунікацій з постачальниками і клієнтами для забезпечення вчасної доставки товарів та послуг.

Міжнародне виробництво означає процес виготовлення товарів або надання послуг у декількох країнах або регіонах з метою використання переваг вартості, спеціалізованих ресурсів або близькості до ринків. *Аутсорсинг* же полягає у передачі певних бізнес-функцій або процесів зовнішнім сторонам у різних країнах для використання їхньої експертизи чи переваг вартості. Часто це відбувається на проєктній основі.

Ці практики дозволяють компаніям оптимізувати свої витрати та покращувати оперативну ефективність за допомогою глобалізації виробничих ланцюгів та використання зовнішніх виконавців для виконання спеціалізованих завдань. В рамках міжнародного виробництва, компанії розробляють стратегії розміщення своїх виробничих потужностей та управління проєктами, що охоплюють увесь спектр від традиційного виробництва до послуг. Це включає оцінку локаційних переваг, інтеграцію з місцевими економіками та культурами, а також управління ризиками та якістю на глобальному рівні.

Проведений нами огляд функціонального управління в міжнародному бізнесі висвітлює критичну роль, яку відіграють різні бізнес-операції в створенні глобальної конкурентоспроможності та ефективності МНК. Управління міжнародним маркетингом, фінансами, людськими ресурсами, ланцюгами постачання, міжнародними проєктами та виробництвом вимагає обов’язкового поєднання специфічних знань та навичок за кожною відповідною дисципліною з глибоким розумінням міжнародних та культурних особливостей і регуляторних рамок.

Менеджери, які керують цими функціональними областями, повинні не тільки забезпечувати стратегічну інтеграцію та оперативне управління, але й неперервно адаптувати свої підходи до змінюваних умов різних зарубіжних ринків. Вони повинні бути здатні аналізувати глобальні ринкові тенденції, оцінювати ризики та реагувати на міжнародні виклики. Важливим аспектом їх роботи є також залучення і мотивація персоналу з різних культур, що вимагає високого рівня міжкультурної компетентності та лідерських навичок. Таким чином, успіх міжнародних менеджерів значною мірою залежить від їхньої здатності інтегрувати функціональні стратегії у загальну стратегію компанії, гнучко адаптуючи їх до глобальних вимог та місцевих умов.

9.7. Менеджмент міжнародного бізнесу

Які ж ключові висновки щодо міжнародного бізнесу виявляються найбільш значущими для менеджерів, що працюють у глобальному контексті? Розглянемо найважливіші аспекти, які допомагають забезпечити успішну діяльність менеджерів міжнародних компаній.

Коли підприємство виходить за межі своїх національних кордонів задля здійснення господарських операцій в зарубіжному діловому середовищі, то вважається, що це підприємство займається міжнародним бізнесом. Таким чином, міжнародний бізнес полягає в здійсненні підприємством господарських операцій в зарубіжному діловому середовищі.

Учасниками міжнародного бізнесу стають компанії будь-яких типів та розмірів у всіх галузях економіки, які вступають у міжнародні бізнес -операції. Центральним елементом міжнародного бізнесу є міжнародні компанії, що безпосередньо залучені до міжнародної торгівлі, включаючи експорт, імпорт, а також здійснюють виробництво товарів та надання послуг в різних зарубіжних локаціях.

Незалежно від характеру міжнародних ділових операцій, існує два основні види міжнародних компаній: 1) малі та середні підприємства на різних етапах інтернаціоналізації; 2) мультинаціональні корпорації або транснаціональні корпорації, що здійснюють міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій і контролюють свої закордонні підрозділи.

По мірі того, як підприємства збільшують обсяги торгівлі та інвестицій за кордоном, стає очевидним, що управління міжнародним бізнесом суттєво відрізняється від управління компанією, що працює виключно на внутрішньому ринку. Тому менеджери, які працюють у сфері міжнародного бізнесу, мають знати низку ключових аспектів, що забезпечують успішну діяльність на глобальному ринку. Основними серед них є: процес інтернаціоналізації підприємства та форми виходу на зарубіжні ринки; складові міжнародного бізнес-середовища та світової торговельно-фінансової системи; міжнародне стратегічне планування; експортно-імпортні операції; управління функціональними операціями міжнародного бізнесу.

Кожне підприємство, навіть найбільші мультинаціональні корпорації, колись починали з малого бізнесу. В певний момент свого розвитку вони вирішували інтернаціоналізуватися. До цього їх спонукали різні причини, серед яких бажання збільшити доходи, недостатня місткість внутрішнього ринку, намір диверсифікувати ризики, ринки та постачальників, наявність унікальних конкурентних переваг, необхідність отримати доступ до потрібних ресурсів, привабливі ринки та значне зростання ненасиченого попиту за кордоном, тощо. Типовими етапами процесу інтернаціоналізації компаній є прийняття рішення щодо її доцільності, вибір форми виходу на зовнішній ринок, початкова інтернаціоналізація, мультинаціональна діяльність, перетворення в глобальну корпорацію.

Всі учасники міжнародного бізнесу, починаючи від невеличких експортерів до потужних МНК, потребують менеджерів в сфері міжнародного бізнесу, хоча вимоги та потреби будуть значно відрізнятися між ними. Незважаючи на значні відмінності між компаніями та широкий спектр доступних посад, ці кар’єрні можливості можна систематизувати за декількома ключовими напрямками: міжнародна бізнес-аналітика, управління міжнародним маркетингом, міжнародний фінансовий менеджмент, управління міжнародними людськими ресурсами, управління міжнародними ланцюгами постачання, управління міжнародним виробництвом та проєктами, розвиток та підтримка міжнародного бізнесу.

Фундаментальну роль у розробці стратегій та здійсненні операцій міжнародних компаній відіграє міжнародне бізнес-середовище, яке має чотири складові:

економічну, соціокультурну, політичну та правову. Ефективна діяльність менеджерів в такому середовищі вимагає не лише глибоких знань у всіх цих аспектах, а й відповідних навичок управління та адаптації. Крім того, необхідно вміти користуватися спеціалізованими послугами, які можуть допомогти міжнародним менеджерам аналізувати ризики, адаптуватися до різноманітних умов та оптимізувати стратегії для досягнення успіху на глобальній арені.

Враховуючи надзвичайні масштаби, розміри та багатовимірність глобальної діяльності МНК, їхні стратегії є надскладними та багаторівневими. Тож кожна МНК має власну унікальну стратегію, яка помітно змінюється з роками. Тим не менше, можна виділити певні спільні риси між ними. Серед них такі компоненти загальної стратегії, які присутні практично в кожній МНК, як організаційні місія та бачення, корпоративні цілі, а також стратегії корпоративного рівня, стратегії за зонами господарювання, міжнародна стратегія та функціональні стратегії. Менеджери МНК повинні не тільки розуміти ці компоненти, але й бути готовими активно брати участь в стратегічному процесі, роблячи відповідний внесок на своєму рівні.

Створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності кожної бізнес-одиниці мультинаціональної компанії у різних країнах відбувається через реалізацію типових функціональних бізнес-операцій. Ці операції включають: міжнародний маркетинг, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, управління ланцюгами постачання, виробництво, аутсорсинг та проєктне управління. Ця операційна діяльність не тільки присутня в кожній бізнес-одиниці в кожній країні, але й є критично важливою для їх функціонування.

Функціональні операції міжнародного бізнесу невідривно вплетені в щоденну діяльність МНК, створюючи цінність для споживачів та відіграючи ключову роль у визначенні глобальної ефективності та успіху компанії. Кожній з перелічених функціональних бізнес-операції присвячена окрема наукова дисципліна, яка має власну унікальну базу знань, теорії, концепції та практики. Менеджери, які керують цими функціональними областями, повинні не тільки забезпечувати їхню стратегічну інтеграцію та оперативне управління в міжнародному контексті, але й неперервно адаптувати свої підходи до змінюваних умов різних зарубіжних ринків.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть, що таке міжнародний бізнес?
2. Чому менеджмент міжнародного бізнесу відрізняється від менеджменту підприємства, яке діє лише на внутрішньому ринку?
3. Що про міжнародний бізнес повинні знати менеджери, які в ньому працюють?
4. Чому та як відбувається інтернаціоналізація компаній? Якими є цілі менеджменту на різних етапах інтернаціоналізації компаній? Як це пов’язано з міжнародним стратегічним плануванням?
5. Хто є основними учасниками міжнародного бізнесу? Охарактеризуйте їх.
6. Якими є кар’єрні можливості для менеджерів в міжнародному бізнесі?
7. Назвіть складові міжнародного бізнес-середовища. Чому міжнародним менеджерам треба вміти в них орієнтуватися?

8. Назвіть елементи економічної складової міжнародного бізнес-середовища. На які аспекти діяльності міжнародних компаній вони впливають? Які знання потрібні міжнародним менеджерам, щоб добре розбиратися в міжнародних економічних процесах і явищах?

9. В чому полягають особливості соціокультурної складової міжнародного бізнес-середовища? Як, враховуючи ці особливості, менеджери можуть залишатися ефективними?

10. Що мають знати менеджери про політичну та правову складові міжнародного бізнес-середовища?

11. Якими є основні компоненти загальної стратегії МНК? Поміркуйте, чим визначається їхня кількість?

12. Які стратегічні інструменти відносяться до корпоративного рівня МНК?

13. Опишіть основні етапи процесу стратегічного планування на рівні зон господарювання. Які задачі стоять перед менеджерами на кожному з них?

14. Охарактеризуйте чотири базові міжнародні стратегії МНК. Яким саме чином менеджери обирають міжнародну стратегію для своєї МНК?

15. Які основні виклики пов'язані з адаптацією маркетингового міксу для міжнародних ринків? Обґрунтуйте важливість культурних відмінностей у формуванні міжнародної маркетингової стратегії.

16. Як валютні коливання можуть вплинути на фінансові результати міжнародної компанії? Проаналізуйте, яким чином компанія може захистити себе від потенційних ризиків.

17. Яким чином культурні відмінності впливають на стратегії найму та навчання у глобальному контексті? Проілюструйте з використанням прикладу з практики.

18. Якими є основні складнощі управління міжнародними ланцюгами постачання порівняно з національними? Обговоріть, які стратегії можуть застосовувати компанії для оптимізації своїх міжнародних логістичних операцій.

19. Які переваги та ризики пов'язані з використанням аутсорсингу та міжнародного виробництва? Надайте аргументи на користь або проти використання аутсорсингу для основних виробничих процесів компанії.

20. Які ключові знання щодо міжнародного бізнесу є найбільш значущими для менеджерів, які працюють у глобальному контексті?

🕮 Список джерел інформації

1. Ahlstrom, D., Bruton, G. D. International management: Strategy and culture in the emerging world: Cengage Learning, 2009.

2. Castagnoli, R., Büchi, G., Coeurderoy, R., et al. Evolution of Industry 4.0 and International Business: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *European Management Journal*. 2021.

3. Danko, T. Global ecosystem-based strategy of international firm under conditions of increasing technological dynamism. *International Business from «East» to «West": Global Risks and Opportunities*. 2023. С. 126–131.

4. Danko, T., Krasnokutska, N., Shyriaieva, N. Mapping the European innovation ecosystems for renewable energy: the role and impact of MNCs. *2023 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE),* October.23. С. 20–25.

5. Danko, T., Wagner, R., Chaikova, O. Recycling innovation in European circular networks: the case of multinational electrical manufacturing companies. *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek),* October.23. С. 1–5.

6. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases: Pearson Higher Education, 2016. 528с.

7. Doh, J., Luthans, F. International Management: Culture, Strategy, and Behavior: McGraw-Hill Education, 2017. 672с.

8. Gooderham, P. N., Grøgaard, B. International Management: Theory and Practice: Edward Elgar Publishing, 2013. 481с.

9. Griffin, R. W., Pustay, M. International Business: A Managerial Perspective, Global Edition: Pearson Education, 2019. 620с.

10. Hill, C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace: McGraw-Hill Education, 2021. 688с.

11. Katsioloudes, M., Hadjidakis, S. International Business: Routledge, 2007.

12. Krasnokutska, N., Danko, T. Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective: Comparative CSR and Sustainability. Routledge, 2022. 16с.

13. Krasnokutska, N., Danko, T. The Circular Economy's Social Dimensions: Implications for Global Strategic Management Teaching and Practices. The Palgrave Handbook of Social Sustainability in Business Education / ed. A. Šilenskytė, M. Cordova, M. A. Schmitz, S. M. Toh. Cham, Springer Nature Switzerland, 2024.

14. Krasnokutska, N., Danko, T., Shyriaieva, N. Ecosystem-based technology innovation management in the European renewable energy sector. 2023 *IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), October.23*. С. 1–6.

15. Mead, R., Andrews, T. G. International management: John Wiley & Sons, 2009.

16. Morschett, D., Zentes, J., Schramm-Klein, H. Strategic international management: text and cases: New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015.

17. Phatak, A., Bhagat, R. S., Kashlak, R. International management: McGraw-Hill Higher Education, 2008.

18. The future of global business: a reader: / ed. M. Czinkota, I. Ronkainen, M. Kotabe. Routledge, 2011.

19. Данько, Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. *Проблеми економіки.* 2019. № 3 (41). С. 109–115.

20. Данько, Т. В. Концептуальні засади розвитку теорії міжнародного бізнесу в умовах підвищення глобальної технологічної динамічності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 201–213.

21. Salvador Ordorica International Market Entry Strategies For Businesses. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/10/19/international-market-entry-strategies-for-businesses/ (дата звернення 12.05.2024)

22. Офіційний сайт Верховної Ради України. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення 10.05.2024)

23. ICC Guide to export/import global business standards & strategies (5th ed.) / International chamber of commerce. Tapa blanda. 2018

24. Albaum G., Duerr E. International Marketing and Export Management. Pearson Education, 2011. Business & Economics. 990 p.

25. Belay Seyoum Export-Import Theory, Practices, and Procedures Second Edition. Routledge, 2009. 677p.

Навчальне видання

ШМАТЬКО Наталія Михайлівна
КАРМІНСЬКА-БЄЛОБРОВА Марина Володимирівна
ЗАМУЛА Олена Василівна
УЛЬЯНЧЕНКО Наталія Володимирівна
ЛІНЬКОВА Олена Юріївна
ЯЦЕНКО Ольга Миколаївна
ПАНТЕЛЄЄВ Михайло Сергійович
ФОЩІЙ Петро Миколайович
ДАНЬКО Тарас Володимирович
ЧАЙКОВА Олена Ігорівна

МЕНЕДЖМЕНТ: ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Навчальний посібник
для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент»

Відповідальна за випуск доц. Прохоренко О. В.

Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д. В.

Верстка: доц. Ковшик В. І.

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 133

Підп. до друку 2024 р. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 17,5

Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Електронне видання