

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Копитко М.І.**

# **Теорії та сучасні концепції управління**

Курс лекцій

Львів - 2026

УДК 330.8:338.2:658:659  
К 55

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Науково-методичною радою Львівського державного університету внутрішніх  
справ  
(протокол від 22 грудня 2025 року № 5)

Рецензенти:

*А.С. Завербний, доктор економічних наук, професор*

*І.О. Ревак, доктор економічних наук, професор*

**К55 Копитко М.І.** Теорії та сучасні концепції управління [Електронний ресурс]: курс лекцій / М.І. Копитко. — Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. - 193 с.

Курс лекцій розроблено з метою надання методичної допомоги під час поглиблення компетентностей щодо вивчення навчальної дисципліни «Теорії та сучасні концепції управління».

Для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти економічних спеціальностей, наукових установ, компаній та фахівців, які працюють у сфері управління підприємствами та персоналом. Буде корисною для керівників і фахівців підприємств та широкого кола читачів, яких цікавлять сучасними особливостями процесу управління на макро- та мікрорівнях.

The course of lectures was formed in order to provide methodological assistance in deepening competencies in the study of the discipline " Theories and modern concepts of management".

For applicants and teachers of higher education institutions of economic specialties, research institutions, companies and professionals working in the field of enterprise and personnel management. It will be useful for managers and specialists of enterprises and a wide range of readers who are interested in modern features of the management process at the macro and micro levels.

УДК 330.8:338.2:658:659

© Копитко М. І., 2026

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2026

## ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Теорії та сучасні концепції управління» спрямована на набуття знань і розуміння у фахівців другого і третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти, шляхом фундаментального вивчення теоретичної платформи управління, розвиток дослідницьких вмінь та критично-аналітичного мислення в галузі управління, формулювання нових уявлень та створення нових знань в управлінській думці.

Дисципліна зорієнтована на отримання фахових компетентностей щодо здатностей формулювати концептуальні підходи та цілісне бачення системи сучасного менеджменту, критично мислити в галузі управління та економіки, застосовувати отримані знання для формування теоретичного підґрунтя наукових досліджень; формулювати нові уявлення та створювати нові знання в управлінській думці.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти:

*знати:* зміст сучасних концепцій економічного розвитку; зміст моделей розвитку управлінської науки; характеристики основних типів наукової раціональності у контексті історичного розвитку концепцій менеджменту; основні структурні елементи та напрями еволюції концепцій менеджменту;

*вміти:* використовувати наукові погляди і рекомендації у практичній діяльності менеджерів; орієнтуватися у теоретичній літературі з питань менеджменту; розуміти підходи до вивчення історії вчень менеджменту; характеризувати школи управління; визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог здатність генерувати нові ідеї; розробляти та управляти проектами здатність проводити дослідження на відповідному рівні здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень; збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки, обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання; застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проектів у соціально-економічній сфері; розробляти сценарії та стратегії розвитку соціально-економічних систем; планувати і розробляти проекти у сфері цифрової економіки, здійснювати її інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

*Мета* вивчення навчальної дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору сучасних концепцій управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах мінливого середовища та впливу дестабілізуючих чинників, а також з максимальним використанням можливостей, які створюються середовищем функціонування.

*Завдання* навчальної дисципліни: вивчення особливостей сучасних теорій та концепцій управління, які формують передумову для процесу управління організаціями, вивчення еволюційного розвитку теорії та практики менеджменту на основі класичних концепцій менеджменту; використання базових концепцій менеджменту як інструментів управління організаціями; використання сучасних теорій та концепцій менеджменту під впливом науково-технічного прогресу; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

*Компетентності*, які набуває здобувач в результаті вивчення навчальної дисципліни:

Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів

Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації

Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні

управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

Здатність до управління організацією та розвитком.

У результаті вивчення курсу здобувачі мають отримати наступні *програмні результати навчання*:

Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

Проектувати ефективні системи управління організаціями;

Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

## ЛЕКЦІЯ 1

### Концепції людського потенціалу та людського розвитку

#### План

- 1.1. Передумови розвитку концепцій людського потенціалу та людського розвитку
- 1.2. Формування людського потенціалу людини-працівника
- 1.3. Концепція людського розвитку ПРООН

**Ключові слова:** людський потенціал, людський розвиток, людський капітал

#### Рекомендована література:

1. Тимошенко Л. М., Сардак С. Е., Більська О. В. Людський розвиток: навч. посіб. Д. : Вид-во ДНУ, 2010. 107 с.
2. Економіка розвитку: підручник / О. М. Царенко, Н. О. Бей, І. І. Дьяконова, І. В. Сало; за ред. проф. І. В. Сала. Суми : ВТД “Унів. кн.”, 2004. 590 с
3. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 308 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України: моногр. / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Л.В., Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 488с.
6. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: аналітичний огляд. К.: Видавництво «Заповіт», 2018. 368 с.
7. Копитко М.І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 9. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/340>  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084>

#### 1.1. Передумови розвитку концепцій людського потенціалу та людського розвитку<sup>1</sup>

Зміна субординації між економічними і соціальними та духовними чинниками на користь останніх є однією із найважливіших ознак розвитку сучасного глобалізованого світу. Економіка все більше підпорядковується забезпеченню людських цінностей. Так, Д. Белл зауважував: «Говорячи про сьогодишню економіку, люди звичайно не розуміють, що її природна межа вже досягнута і в найближче десятиліття вона змушена буде перетворитися на одну із складових частин соціології». Звичайно, більш реальною така підпорядкованість економіки розвитку людини спостерігається в країнах з постіндустріальною економікою. Однак наприкінці ХХ ст., оцінюючи проблеми і перспективи розвитку, світова спільнота визнала стратегію створення конкурентоспроможного суспільства, пов'язавши її з необхідністю створення умов для гармонійного розвитку людини. На підставі цього було визначено завдання розвитку, відомі як Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ), котрі прийняли, конкретизувавши національні цілі, майже всі країни – члени ООН, у тому числі Україна. В умовах глобалізації посилення підпорядкованості економіки саме розвитку людини є надзвичайно важливим для країн з різним рівнем соціально-економічного розвитку.

У наукових дослідженнях ролі людини та її розвитку в економіці виділяються два основні напрями: інструментальний (ресурсний) і соціальний. З позицій інструментального, який базувався на розвитку здібностей людей до праці, сформувався уявлення про людину як інструмент економіки, економічного розвитку. Формування економіки індустріального

---

<sup>1</sup> Радченко Л.П. Людський розвиток: еволюція концепції та пріоритетні напрями реалізації в національній економіці України. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 5. С. 67-76.

типу зумовлювали необхідність виникнення теорій робочої сили, людських ресурсів, трудового потенціалу та особливо людського капіталу. Дослідження цього напрямку з'явилися з появою економічної науки і продовжують поповнювати арсенал наукових досягнень і в наш час. Найбільший внесок в розроблення цих категорій зробили В. Петті, А. Сміт, А. Маршалл, К. Маркс, Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Кендрік та ін. Їх розробки, зокрема людського капіталу, розвинули і вітчизняні дослідники: О. Грішнова, Е. Лібанова, Л. Шаульська та ін. Саме концепція людського капіталу відбиває зв'язок між інвестиціями в людський капітал і продуктивністю праці. Людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації та інших продуктивних властивостей, який цілеспрямовано використовується в праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника та національного доходу. Теорія людського капіталу обґрунтувала необхідність та дала поштовх аналізу поведінки людини, функціонування сфери освіти, науки, охорони здоров'я, міграції трудових ресурсів з позицій ринкової економіки. Людський капітал було визнано складовою національного багатства. Це дало змогу активізувати дослідження якісного вдосконалення людського капіталу, розвитку інтелектуального капіталу в зв'язку з їх перетворенням на інноваційні чинники економічного зростання.

Початок постіндустріальної епохи викликав необхідність розвитку соціального напрямку в трактовці ролі людини та її розвитку в економіці. Відповідно до цього напрямку виникли і розвинулися концепції якості життя, рівня життя, соціального капіталу. В нових умовах вільний розвиток і забезпечення відповідного рівня добробуту для людини стають умовами не тільки збагачення самого людського капіталу, а й подальшого інноваційного розвитку суспільства. Держава бере на себе значні обов'язки щодо створення умов розвитку соціально орієнтованої економіки. Отже, в наш час відбувається як самостійний розвиток кожного, так і розвиток у взаємозв'язку інструментального та соціального напрямів дослідження проблем розвитку людини в економіці. Виявом зближення цих двох напрямів є поява концепцій людського потенціалу та людського розвитку.

Концепції людського потенціалу та людського розвитку виникли на підставі теорії людського капіталу та розширили її. В науковому обороті людський потенціал та людський розвиток з'явилися разом із прийняттям ПРООН концепції людського розвитку, про що було заявлено у Звіті про людський розвиток за 1990 р. та проголошено: «Справжнє багатство народів – це люди». Засновниками даної концепції є зарубіжні вчені-економісти: Махбуб-уль-Хак (1934–1998) (Пакистан) і Амартія Сен (Індія), професор Гарвардського університету, лауреат Нобелівської премії 1998 р., які разом із іншими дослідниками проблем розвитку заклали їх теоретичні основи. У концепції людського розвитку головним елементом є людський потенціал. Необхідно розрізнити концепцію людського капіталу, з якою, як уже зазначалося, інвестиції в людину виступають засобом підвищення продуктивності праці та доходу. В концепції людського розвитку високорозвинена благополучна людина визнається за мету, а забезпечення її добробуту – це кінцеве завдання розвитку. Людський потенціал визнається не засобом досягнення добробуту людей, а обов'язковим компонентом їх добробуту. Людський потенціал, під яким розуміють сукупну здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку. Отже, людський потенціал охоплює не тільки професійно-кваліфікаційні характеристики, а й рівень освіченості, креативності, мобільності, можливість адаптуватися до соціально-економічних змін у суспільстві та інші кількісно-якісні характеристики їх носіїв. Ось чому людський потенціал країни, вимірюваний відповідним індексом, дозволяє визначати її рейтинг та конкурентоспроможність серед країн світу. В сучасних умовах розвитку глобалізації та загострення проблем конкурентоспроможності національних економік розвиток людського потенціалу перетворюється на найважливіший ресурс суспільного розвитку. Цим обумовлюється те, що в державному управлінні багатьох країн пріоритет надається соціальній політиці. Це також є усвідомленням того, що перемогу в глобальній конкуренції зможуть отримати країни-лідери з розвитку людського потенціалу.

Категорія людського розвитку відбиває процес формування соціально-економічних умов та здійснення людьми вибору для реалізації їх людського потенціалу. Розвиток людини перш за все означає «розширення спектру вибору для людей» та реалізацію свободи вибору людини бути здоровою, освіченою, мати гідний рівень життя. Фундаментальні положення концепції людського розвитку є основою для розроблення індексу розвитку людського потенціалу (ІРЛП) або в літературі його представляють ще і як індекс людського розвитку (ІЛР). Цей індекс виступає інтегрованою оцінкою цивілізованості країни. Він агрегує індекс очікуваної тривалості життя, освітній індекс та індекс ВВП на душу населення за паритетами національних валют.

## 1.2. Формування людського потенціалу людини-працівника <sup>2</sup>

За тлумачним змістом термін “потенціал” означає: “Сукупність усіх наявних засобів, можливостей...”, “Запас чого-небудь; резерв.”, “Приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов”. При застосуванні терміна “потенціал” до людини, в економіці до наукового обігу увійшло словосполучення “людський потенціал”, ознаками якого постають “міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації ...”, а також стан здоров'я, якість харчування, професійний досвід, культура і т.д. Відповідно до цього можна стверджувати про те, що кожна людина при народженні отримує генетично зумовлені фізіологічні, розумові та духовні можливості, які при її життєдіяльності можуть бути повністю або частково розкритими за рахунок впливу оточення та реалізації власного волевиявлення. Тобто “людський потенціал” є терміном, який, з одного боку, характеризує реальну, а з іншого – потенційну (можливу, перспективну або ще не розкриту) міру розвитку людини лише у певний момент часу. Але як же розрізнити реальну та потенційну складову? Реальну складову людського потенціалу характеризує термін “людський капітал”, який визначає сукупність здобутих надбань людини. За визначенням О.А. Грішнєвої, “людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу”. Унаслідок того, що люди не завжди знають власні можливості, зрідка повністю їх використовують та обмежують інвестування у свій розвиток, людський капітал, як правило, не досягає максимально можливої межі і є меншим, ніж людський потенціал, що для унаочнення нами представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Формування людського потенціалу людини-працівника

В теоретичному аспекті потрібно розрізнити поняття „людський капітал” за трьома рівнями:

1) на особистісному рівні людським капіталом називаються знання та навички, які

<sup>2</sup> Тимошенко Л. М., Сардак С. Е., Більська О. В. *Людський розвиток*: навч. посіб. Д. : Вид-во ДНУ, 2010. 107 с.; Ткачук В.О. *Людський розвиток*: конспект лекцій. Житомир, 2014. 101 с.

людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), яка приносить доходи, і ми називаємо його особистим, або приватним людським капіталом;

2) на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим та комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу;

3) на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в такі галузі діяльності як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення, тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни, і ми називаємо його національним людським капіталом. Цей рівень включає в себе всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян держави (за виключенням повторного рахунку), так як і національне багатство включає в себе багатство всіх громадян і всіх юридичних осіб.

Таким чином, *людський капітал* – це сформований і розвинений в результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу.

Інвестиції в людський капітал являють собою будь-які дії, які підвищують професійну кваліфікацію і продуктивні здібності людини і, тим самим, продуктивність праці працівників. Витрати, які сприяють підвищенню людської продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки *поточні витрати* здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано зростаючим потоком доходів у *майбутньому*.

Інвестиції в людський капітал бувають різних видів:

1) *витрати на освіту*, включаючи загальну і спеціальну, формальну і неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т.д. Освіта формує працівників, які стають більш кваліфікованими і більш продуктивними;

2) *витрати на охорону здоров'я* мають також велике значення. Добре здоров'я – результат витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування і поліпшення життєвих умов – продовжує тривалість життя, підвищує працездатність і продуктивність праці працівників;

3) *витрати на мобільність*, завдяки яким працівники мігрують з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю, збільшуючи тим самим результати використання свого людського капіталу;

4) *витрати на пошук економічно значимої інформації*, виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал) та ін.

Отже, всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та заробітків працівника, розглядаються нами як інвестиції в людський капітал.

Інвестиції в людський капітал мають особливості, що відрізняють їх від інших видів інвестицій:

1. Віддача від інвестицій у людський капітал залежить безпосередньо від терміну його використання, тобто визначається часом, що залишився до закінчення працездатного періоду життя людини. Чим раніше зроблено інвестиції в людину, тим довше, при інших рівних умовах, вони принесуть віддачу. Але потрібно враховувати, що якісніші і триваліші інвестиції приносять, як правило, більший і триваліший ефект.

2. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найвигоднішими як для окремої людини, так і для суспільства в цілому.

3. Характер, масштаби і види інвестицій в людину зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями суспільства, менталітетом

народу. Наприклад, рівень освіти і вибір професії дітьми значною мірою залежать від сімейних традицій, професії та рівня освіти їхніх батьків.

4. *Є особливості також у фізичному та моральному зношуванні людського капіталу, що визначається, по-перше, мірою природного старіння (фізичного зношування) людського організму та притаманних йому психофізіологічних функцій, а, по-друге, мірою економічного старіння (морального зношування) внаслідок застарівання знань чи відносного зменшення цінності здобутої колись освіти. Особливістю людського капіталу є також те, що в процесі використання він не лише зношується, а й збагачується за рахунок надбання людиною професійного досвіду навіть без спеціальних інвестицій. Тому зношування людського капіталу відбувається (при правильному його використанні) значно повільніше порівняно з фізичним капіталом.*

5. *Інвестиційний період фізичного капіталу (в середньому 1,5–2 роки) значно коротший порівняно з людським капіталом. Наприклад, інвестиційний період такої форми вкладень у людину, як освіта, тобто тривалість навчання, може сягати 12–20 років.*

6. *Функціонування людського капіталу, віддача від його застосування зумовлені волею людини – власника цього капіталу, її індивідуальними інтересами та перевагами, її зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури, в тому числі й економічної. Тому капіталовкладення в людину відрізняє вищий, ніж для звичайних капіталовкладень, ступінь ризику та невизначеності, а зміни в обсязі людського капіталу залежно від затрат принципово неможливо оцінити з тією самою точністю, що й для фізичного капіталу.*

7. *Вкладення в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний і соціальний ефекти.*

8. *Не будь-які інвестиції в людину можна визнати економічно необхідними і суспільно доцільними. Наприклад, витрати, пов'язані з навчанням кримінальної діяльності, з вихованням антисоціальних рис характеру, не можна визнати інвестиціями в людський капітал, оскільки вони приносять шкоду суспільству і не сприяють розвитку людини.*

*Інвестиції в людський капітал можна класифікувати за такими групами витрат:*

– первинна освіта (дошкільна, початкова, середня, професійно-технічна, вища);  
– охорона здоров'я в широкому розумінні, включно з усіма витратами, які сприяють продовженню тривалості життя, зміцненню імунітету, фізичної та психічної сили, витривалості людей;

– освіта дорослих, що включає навчання та підвищення кваліфікації на виробництві, самовдосконалення, додаткову освіту тощо;

– виховання гуманітарних складових людського капіталу, що включає вміння підтримувати нормальні стосунки, налагоджувати ділові контакти, політичну і соціальну лояльність, відповідальність людини, її корпоративність, моральність, ціннісні орієнтації;

– посилення мотивацій працівників до підвищення якості своєї праці;

– міграція працівників та їхніх сімей з метою поліпшення умов працевлаштування;

– пошук економічно важливої інформації.

Виникнення поняття людський капітал та інвестування у людський капітал викликало створення чисельних методів оцінки його об'єму, економічної ефективності тощо.

Аналіз ефективності інвестицій починається з оцінки витрат на освіту та очікуваних зисків (вигід) від її отримання.

Витрати, пов'язані з одержанням освіти, можна розділити на три групи:

1. *Прямі матеріальні витрати* (витрати, що здійснюються майбутнім власником людського капіталу або іншим інвестором (державою, підприємством, сім'єю):

– плата за навчання;

– витрати на підручники, послуги бібліотеки, копіювання, канцтовари тощо;

– витрати, пов'язані із зміною місця проживання (вартість житла, транспортні витрати, збільшення витрат на харчування в зв'язку з відокремленістю від сім'ї тощо).

2. *Втрачені заробітки.* Людина, яка навчається, не може працювати в такому ж режимі, в якому вона могла б працювати, якби не навчалася. Значить, заради одержання освіти вона свідомо на деякий час відмовляється від певних заробітків. Тому на заході для людей

працездатного віку „втрачені заробітки” вважаються витратами на освіту. Кількісно втрачені заробітки можна визначити як заробітки на роботі, яку могла б мати людина, якби вона не навчалася, мінус доходи студента (стипендія та підробітки). Якщо, наприклад, на час підвищення кваліфікації за людиною зберігається її заробітна плата за місцем роботи, або стипендія приблизно така, якими були б заробітки, то людина не має втрачених заробітків, а цю частину витрат несе інвестор (той, який зберігає зарплату або виплачує стипендію).

### *3. Моральні втрати:*

- втрата вільного часу – одного з найважливіших благ для людини, оскільки навчання, як правило, забирає більше часу, ніж нормальний робочий день;
- навчання нерідко буває важким і виснажливим заняттям, супроводжується перенапругою і стресовими ситуаціями під час іспитів;
- зміна місця проживання заради одержання освіти призводить до зміни звичного соціального оточення людини, розлучення з рідними та друзями.

*Очікувана віддача від інвестицій в освіту* теж складається з трьох груп доходів:

#### *1. Прямі матеріальні зиски:*

- вищий рівень заробітків протягом життя;
- більша можливість брати участь в прибутках компанії;
- більша можливість отримувати персоніфіковані умови оплати праці, різноманітні пільги, премії, надбавки;
- більша можливість отримати пенсійне, медичне страхування за рахунок підприємства.

#### *2. Непрямі матеріальні зиски:*

- більша можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал з боку роботодавця (підвищення кваліфікації, перепідготовка, отримання іншої освіти і т.д.), оскільки освіта збільшує інвестиційну привабливість найманого працівника;
- оздоровлення за рахунок підприємства більш вірогідне для висококваліфікованого працівника, оскільки він є дорожчим людським капіталом порівняно з низькокваліфікованими працівниками, і, відповідно, про його здоров'я роботодавець піклується дужче;
- висококваліфіковані працівники, як правило, мають кращі умови праці та відпочинку;
- цінні працівники частіше отримують пільгові кредити та іншу допомогу від роботодавця для створення достойних умов життя (житло, автомобіль, телекомунікації тощо).

#### *3. Моральні зиски:*

- задоволення від обраної професії протягом життя (престижність, досягнення певного соціального статусу, самореалізація);
- доступ до цікавих видів діяльності, професійна творчість;
- висока конкурентоздатність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому;
- задоволення від способу життя студентів, від самого процесу навчання та від успіхів у ньому;
- співробітництво з розумними та перспективними людьми тощо.

Звичайно, далеко не кожна людина, приймаючи рішення про продовження освіти, ретельно підраховує всі пов'язані з ним витрати та майбутні вигоди. Однак саме ці вигоди стають важливими складовими формування соціального статусу певної професії чи рівня освіти, в результаті чого виникає (або зникає) мотивація до її отримання.

Процес зміни людського капіталу і, відповідно, розкриття людського потенціалу визначає термін “людський розвиток”. Якщо під розвитком розуміти: “Процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого ...” та “... вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового”, то людський розвиток постає “процесом розширення свободи вибору людини”. Але треба враховувати, що людський розвиток не просто зміна людини, а є її незворотним перетворенням і цей процес може бути прогресивним і регресивним. Відповідно, людський капітал, на відміну від людського потенціалу, не є статичним, а постійно змінюється – збільшується, коли людина набуває нових знань та досвіду, і

скорочується, коли людина не опановує нового або прискорено деградує. Для виробничого процесу важливе значення мають чинники, які зумовлюють спрямованість людського розвитку. Людський розвиток відбувається завдяки зовнішньому й внутрішньому впливу (управлінню) та завдяки наявній у людей властивості саморозвитку і самознищення, а закріплення результатів розвитку людини здійснюється завдяки її самоорганізації; відповідно, людський розвиток відбувається, з одного боку, вимушено, а з іншого – внаслідок притаманних людині властивостей.

Треба враховувати, що людський розвиток постає визначальним чинником (рушійною силою), який забезпечує трансформацію глобальних загальносуспільних систем. Людський розвиток (як незворотна, спрямована, закономірна зміна людини і її свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового), передусім, і формує спрямованість трансформаційних процесів. Треба враховувати, що невинного, односпрямованого прогресу, лінійного розвитку в суспільстві не існує й розвиток відбувається циклічно і хвилеподібно за схемою: прогрес – стагнація – регрес. При цьому загальні лінії прогресивного розвитку можуть одночасно переплітатися з еволюційними та революційними змінами, які утворюють тупикові ходи еволюції, або навіть направлені у сторону регресу. На наш погляд, у складних системах розвиток відбувається завдяки зовнішньому й внутрішньому впливу (управлінню) та завдяки наявній у них властивості саморозвитку і самознищення, а закріплення результатів розвитку системи здійснюється завдяки самоорганізації системи. Відповідно розвиток системи здійснюється, з одного боку, вимушено, а з іншого – внаслідок притаманних системі ознак.

Внаслідок отримання певних “імпульсів” від людського розвитку (тобто під впливом дій суб’єктів), у глобальних загальносуспільних системах здійснюються трансформації. За тлумачним значенням поняття «трансформація» є перетворенням, перевтіленням, зміною виду, форми, властивостей чого-небудь.

Специфіка людського капіталу і інвестицій у нього проявляється передусім у тому, що він не може формуватися без прямої безпосередньої участі (витрат часу і сили) його майбутнього власника. В зв’язку з цим приватне інвестування в людський капітал є абсолютно необхідною умовою його нарощення на будь-якому рівні. Освіта чи професійна підготовка, що фінансується за рахунок держави чи підприємства, тобто абсолютно безплатна для споживача, однак потребує від нього витрат часу і праці. Найчастіше нарощення людського капіталу супроводжується і матеріальними витратами особи чи сім’ї (втрачені заробітки, часткова оплата навчання, витрати на канцтовари і багато іншого). Тому необхідною умовою ефективності інвестування в людський капітал на рівні держави, регіонів та підприємств є раціональне розуміння і прихильне ставлення до нарощення людського капіталу з боку його майбутніх власників.

### 1.3. Концепція людського розвитку ПРООН<sup>3</sup>

*Теорія людського капіталу стала тим підґрунтям, яке створило надійну економічну основу для швидкого й логічного поширення в світі ідей людського розвитку.*

Концепція людського розвитку як особлива теоретична система й орієнтована на практику державного управління методологія виходить з визнання неможливості звести суспільний прогрес до зростання грошового доходу чи примноження матеріального багатства. В її основі лежить принцип, згідно якого *економіка існує для розвитку людей, а не люди – для розвитку економіки.*

Концепції людського розвитку та людського капіталу мають багато спільного, однак вони далеко не тотожні. Центральним елементом концепції людського розвитку є *трудоий потенціал*, який за своїм змістом є значно ширшим поняттям, ніж *людський капітал*. В концепції людського капіталу *інвестиції в людину розглядаються передусім як засіб збільшення продуктивності праці й доходу*, і саме цим визначається їхня економічна ефективність. В концепції людського розвитку *високорозвинена благополучна людина – це мета*, а забезпечення її добробуту є кінцеве і єдине завдання розвитку, *трудоий потенціал*

<sup>3</sup> Ткачук В.О. *Людський розвиток*: конспект лекцій. Житомир, 2014. 101 с.

розглядається не як засіб досягнення добробуту людей, а як невід’ємний компонент їхнього добробуту.

Концепція людського розвитку характеризується такими принциповими особливостями:

- акцентування уваги на активності людей як суб’єктів процесу свого власного розвитку;
- увага не лише до реальних або потенційних працівників, а до всіх людей загалом, включаючи непрацездатних та економічно не активних;
- постійний моніторинг і аналіз реалізації можливостей людського розвитку, широкий горизонт аналізу;
- підхід до освіти як до процесу, що має самостійну цінність, як до важливої складової загальної культури людства, а не лише як до умови покращання продуктивних здібностей людей;
- визнання високої значимості невинуваченої активності жінок, підтримка рівноправності жінок у суспільстві та підвищення їх статусу;
- надання пріоритетності тим секторам, які сприяють підвищенню якості життя, не впливаючи, однак, безпосередньо на виробництво доходу (житлове будівництво, охорона навколишнього середовища, санітарія тощо);
- підтримка не лише з боку економічних та фінансових інститутів, але і з боку неурядових, громадських організацій, церкви, закладів культури тощо.

Концептуальний підхід до людського розвитку, розроблений на основі наукових теорій групою експертів Програми розвитку ООН (далі – ПРООН) і вперше викладений у всесвітній „Доповіді про людський розвиток за 1990 рік”, *розглядає розвиток людського потенціалу як власне мету і критерій суспільного прогресу.*

Людський розвиток розглядається і як *процес* розширення людського вибору, і як досягнутий *рівень добробуту* людей. Говорячи про розширення вибору, мається на увазі, що фактично *цей вибір стосується безкінечно великого кола проблем*, які впливають на життя людей, і коло це історично й територіально змінюється.

Концепція людського розвитку включає наступні основні елементи:

1. *Реалізація базових можливостей.* Наділення людини певними правами ще не означає наявності можливості для їх реалізації. Існуючий у людей вибір буде обмеженим, якщо немає можливості його здійснити. Наділення правами також має значення для можливості людей брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя. Люди не повинні бути пасивними одержувачами, їхня роль полягає в активній участі у процесі власного розвитку.

2. *Співробітництво.* Люди живуть у складному сплетінні соціальних структур – від родини до держави. Людина – це передусім соціальна істота, яка цінує участь у житті суспільства. Це відчуття приналежності – важливий аспект добробуту, воно породжує почуття наповненості життя змістом. Розвиток людини неминуче пов’язаний із способами організації громадського життя людей, але почуття соціальної злагоди, заснованої на культурі й загальних цінностях і переконаннях, формує розвиток кожної людини окремо. Якщо люди співробітничать в інтересах взаємного збагачення, це призводить до розширення індивідуального вибору.

3. *Справедливість.* Справедливість розглядається з погляду рівномірності багатства або доходу, але розвиток людини передбачає більш широкий підхід – забезпечення справедливості стосовно базового потенціалу і можливостей. У цьому плані кожна людина повинна мати можливість, наприклад, одержати освіту і жити довгим і здоровим життям. Забезпечення справедливості в деяких випадках може призводити до нерівномірного розподілу ресурсів. Бідні, наприклад, потребують більшого обсягу державної допомоги, ніж багаті. Хворі або інваліди потребують більшого обсягу ресурсів для забезпечення однакового потенціалу у порівнянні з іншими людьми.

4. *Сталість.* Сталий людський розвиток дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління без зменшення можливостей майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби. Тому він пов’язаний з поняттям справедливості відносно різних поколінь людей. Разом з тим, від покоління до покоління має передаватися не стільки певний обсяг багатства, скільки потенціал для забезпечення належного рівня людського розвитку. Цей рівень передбачає відсутність бідності і збереження можливостей вибору.

5. *Безпека*. Мільйони людей у країнах, що розвиваються, живуть під загрозою різного роду небезпек. І навіть у розвинених країнах людям постійно загрожують злочинність, насильство і безробіття. Безперечно, базовою потребою людства є наявність коштів до існування, але разом з тим, люди бажають бути вільними від нестатків іншого роду: хвороб, репресій, соціальних вибухів, екологічних катастроф тощо. Людський розвиток вимагає забезпечення для кожної людини хоча б мінімального рівня безпеки в усіх сферах життя.

*Концепція людського розвитку пропонує такі способи оптимізації зв'язку між економічним зростанням та людським розвитком:*

– нарощення інвестицій в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, що сприяє реалізації здібностей людей, їх активній участі у виробництві та розподілі благ;

– справедливий розподіл доходу і багатства, що забезпечує матеріальну основу розвитку людського потенціалу менш конкурентоспроможних груп населення;

– досягнення ретельної збалансованості соціальних витрат, що всемірно зміцнює економічну базу соціальної сфери суспільства;

– розширення можливостей людей здійснювати свій вибір у політичній, соціальній і економічній сферах, причому особливої уваги потребують ті групи населення, чії можливості були з різних причин обмеженими (наприклад, жінки).

Таким чином, концепція людського розвитку *об'єднує вирішення питань виробництва і розподілу товарів та послуг з вирішенням питань формування і використання здібностей і можливостей людей*, розглядаючи розвиток людських здібностей як кінцеву мету суспільного прогресу безвідносно до впливу їх на виробництво доходу.

## ЛЕКЦІЯ 2

### Передумови змін у сучасному менеджменті. Концепція КАЙДЗЕН

#### План

- 2.1. Аналіз передумов змін у сучасному менеджменті
- 2.2. Економічний сенс концепції КАЙДЗЕН
- 2.3. Підходи кайдзен-менеджменту
- 2.4. Кайдзен в бізнесі
- 2.5. Застосування методів в концепції кайдзен
- 2.6. Канбан

**Ключові слова:** концепція КАЙДЗЕН, цикл Демінга, канбан, менеджмент, конкуренція, бізнес, Система «точно вчасно» (*just-in-time, JIT*), загальне управління якістю (*TQM — Total Quality Management*), загальний догляд за обладнанням (*TPM — Total Productive Maintenance*), робота малих груп

#### Рекомендована література:

1. Р. Коул, Е. Скотчер Блискучий Agile. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Фабула, 2020. 192 с.
2. Д. Андерсон. Канбан. Успішні еволюційні зміни для вашого технологічного бізнесу. Фабула, 2021. 288 с.
3. Управління проєктами [Електронний ресурс] : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Бізнес-планування та управління проєктами : навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фешур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука Львів, 2020. 215 с.
5. Маурер Р. Крок за кроком до досягнення мети: метод кайдзен; переклад з англ. Паблішер, 2014. 192 с.
6. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. К.: ДУХ І ЛІТЕРА, 2015. 172 с

#### 2.1. Аналіз передумов змін у сучасному менеджменті

На зламі тисячоліть стали актуальними запитання про те, як описати та зрозуміти сучасний світ економіки, політики і бізнесу? Як виробити критерії і механізми правильної та ефективної поведінки і прийняття рішень в різних ситуаціях складності і непередбачуваності? Які завдання нового лідерства, формування різних типів капіталу і активів, конструювання відносин, забезпечення конкуренції і кооперації, управління в віртуальному просторі і соціальних мережах, в умовах тривалих пандемій та тотальних ізоляцій?

Відповісти на ці запитання та проаналізувати виклики, які породжуються середовищем існування досить складно. Вони мають як глобальний контекст, так і національну специфіку, тому вимагає ґрунтовних досліджень.

Менеджмент в тому вигляді, в якому він в основному існує і зараз, є однією з соціальних технологій, винайдених людством в минулому столітті. Оскільки за століття світ змінився до невпізнання, то повинен змінитися і менеджмент, відповідаючи реаліям сучасного життя, новим технологіям, інститутам, цінностям духовного життя.

Виникає необхідність визначення притаманних рис сучасному світу в цілому та світу бізнесу (і політики), зокрема. Це буде щабель до його розуміння, а потім до прийняття тих чи інших рішень і до дії. Тим часом, як зауважив патріарх менеджменту Пітер Друкер, «незважаючи на всю свою значимість, уявлення про дійсність рідко піддаються аналізу, вивчення і перегляду – рідко навіть отримують чіткі формулювання»<sup>4</sup>.

Спробуємо коротко сформулювати деякі ключові риси цього світу:

- багатовимірність реальності, в якій діє сучасний менеджмент (об'єктивна/суб'єктивна, індивідуальна/колективна, матеріальна/віртуальна) і, відповідно, множинність системи вимірювань і оцінювання цієї реальності;

- різний зміст управління в різних реальностях, умовах, часу, ситуаціях і режимах управління (наприклад, стабільному і нестабільному, звичайному і кризовому, в період зростання або спаду);

- одночасна лінійність і нелінійність процесів, що відбуваються (явищ, операцій) – їх послідовність, з одного боку, і змішання, циклічність, одномоментність – з іншого, відповідно різне ставлення до простору / часу протікання цих процесів;

- енергетична природа управління, як і всього існуючого на Землі (зокрема, таких феноменів, як думка, влада, воля, сила, вплив, лідерство);

- біологічна природа організацій, з одного боку, підтримують внутрішній баланс живого організму, з іншого – постійно саморозвиваються, змінюються і самонавчаються;

- посилення творчого начала в управлінні, що створює, як художники чи музиканти, з «фарб», «нот» або «каменю» відомими інструментами ефективні і конкурентоспроможні схеми, моделі бізнесу, організації.

Однією з домінуючих постійних характеристик сучасного розвитку є зміни. При цьому треба наголосити на еволюційній природі змін і їх сприйняття всередині певного культурного, соціального, тимчасового та історичного контексту. Зміни, що чинять істотний вплив на подальший розвиток, відбувалися в історії багаторазово. Однак важливо те, що сучасні зміни набули нового змісту, тобто вони принципово змінилися, а це суттєво вплинуло на процес управління в цілому і управління змінами, зокрема.

Кузін Д.В. виокремлює десять принципів явищ, які обумовлюють природу змін у XXI столітті:

1. Концепція розвитку як зростання перестає бути цінністю сама по собі і замінюється концепціями цілісності, стійкості і рівноваги.

2. Суттєво змінився темп змін – явища, які раніше охоплювали десятиліття або століття, тепер стискаються в роки. Перш за все, це стосується швидкості зміни технологій, обсягів інформації і знань, життєвих циклів галузей, організацій і моделей бізнесу.

3. Зміни стали всеосяжними і масштабними, вони зачіпають всі аспекти життя і діяльності сучасної людини, середовище її проживання, його спосіб мислення. При цьому саме в рамках цієї тенденції йдуть два протилежні процеси: глобалізація і диференціація культурних індивідуальностей, що обумовлює формування нових форм соціальності (соціальних організмів і структур, форм взаємодії).

4. Зміни призвели до появи величезної різноманітності у всьому, яка тепер перетворюється не просто в факт існування організацій, але в їх найважливіший актив, в конкурентну перевагу. Ця різноманітність пов'язана не просто з формами організації та їх взаємозв'язками, але з бажаннями, поглядами, орієнтаціями людей і їх поведінкою, зі зміною складу і структури робочої сили.

---

<sup>4</sup> Друкер П. *Задачі менеджмента в XXI веку*. М.: Вільямс, 2003. 270 с.

5. Поширення «мультикультуралізму», наслідком якого є відсутність єдиного типу раціональності, суперечливе поєднання цінностей загальнолюдських і властивих тій чи іншій культурі.

6. Наслідки змін несуть в собі багато невизначеності, непередбачуваності, загроз і ризиків. Далеко не всі зміни ведуть до кращого.

7. Зміни призводять до розмивання меж і бар'єрів: країн, галузей, бізнесів, спільнот, товарів і послуг, виробників і споживачів. Все змішується - бізнеси і їх моделі, конкуренти і окремі гравці, парадигми і ідеї, очікування і переваги. Гіперконкуренція поєднується з кооперацією і взаємодією.

8. Зміни в технологіях і комунікаціях призводять до більшої відкритості, виникнення «плоского» (за визначенням американського публіциста Томаса Фрідмана) і «прозорого світу». У ньому неявне швидко стає явним, нове моментально поширюється і копіюється. Термін «24/7» описує світ, в якому робота не закінчується ніколи і все відбувається в режимі on-line. Це призводить до загальної зв'язаності і демократизації інформації, яка приводить в рух очікування і соціальну волю.

9. Відбувається зсув домінант в створенні багатства. Ця роль переходить від фінансового капіталу до інтелектуального і соціального капіталу. Більше 2/3 доданої вартості тепер створюється інтелектуальною працею, тоді як чверть століття тому його частка не перевищувала 1/3.

10. Етичний контекст змін в бізнесі і менеджменті набув нового осмислення особливо після низки гучних корпоративних скандалів до і після глобальної кризи 2008 р. Це зачіпає інституційну (етичні закони), організаційну (етичні кодекси) та індивідуальну (цінності і саморегулювання) сфери.

Узагальнюючи ці зміни можна описати такими характеристиками: складність, швидкість, різноманітність, масштаб, багатовимірність, невизначеність і непередбачуваність, нові ризики та можливості.

У травні 2008 року 35 відомих теоретиків і практиків менеджменту зібралися в Каліфорнії для обговорення питань перспектив розвитку підходів до управління в XXI столітті. Учасниками конференції стали, зокрема, такі всесвітньо відомі гуру менеджменту, як Пітер Сенге, Генрі Мінцберг, К.К. Прахалад, Том Стюарт, Гарі Хемел і інші.

У представленій статті Гарі Хемел говорить про ключові проблеми сучасного менеджменту, що обговорювалися на конференції, а також призводить 25 трансформаційних завдань менеджменту, сформульованих за підсумками обговорень, вирішення яких має забезпечити успішний розвиток менеджменту в подальшому.

1. Менеджмент повинен служити вищим цілям. Максимізація доходів власників як основна мета функціонування організації не може гарантувати ні максимального використання енергії людей, ні досягнення задоволеності всіх зацікавлених сторін. Менеджмент повинен концентруватися на досягненні соціально значущих, благородних цілей.

2. Повноцінне впровадження в менеджмент ідеї спільноти і громадянства. Сучасна взаємозалежність численних зацікавлених в результатах управління тією чи іншою діяльністю сторін вимагає припинення використання підходу «виграш - програш».

3. Відновлення філософських основ менеджменту. Менеджмент повинен забезпечувати не тільки ефективність, але і пристосовність, інноваційний розвиток, натхнення і соціальну відповідальність. Тому необхідно шукати нові принципи в таких областях, як антропологія, біологія, дизайн, політологія, теологія.

4. Усунення патологій формальної ієрархії. Пірамідальна ієрархія влади веде до зниження цінності одиничного співробітника при відсутності у нього формальної влади, необґрунтованим і некоректним рішенням за рахунок неузгодженості повноважень і досвіду (компетентності), зниження ініціативності, дисбалансу уваги між досвідом і новими ідеями. Тому традиційна пірамідальна ієрархія повинна бути заміщена подобою «природних» ієрархій, де становище і вплив визначаються внеском у створення цінності і характеризуються своєчасним перерозподілом влади. Ієрархії повинні співіснувати, відображаючи досвід і авторитет їх членів у важливих областях.

5. Зменшення страху і підвищення довіри. Управління командно-контрольного типу веде до відсутності ініціативи і нездатності співробітників приймати самостійні рішення. Тому менеджмент майбутнього повинен спиратися на принцип довіри, стимулюючий обмін інформацією, висловлювання думок, прийняття на себе ризику.

6. Перегляд засобів контролю. Жорсткий зовнішній контроль, здійснюваний зверху вниз, пригнічує ініціативу, творчість і знижує прихильність співробітників. Тому контроль повинен більшою мірою здійснюватися через спостереження з боку колег і самодисципліну.

7. Зміна завдань лідерства. В рамках Менеджменту 1.0 лідер є вищою інстанцією, яка приймає незаперечно правильні рішення і здійснює жорсткий нагляд. Менеджмент 2.0 передбачає, що лідер - архітектор соціуму, що забезпечує можливості для співпраці, творчості, інновацій.

8. Розширення меж і використання відмінностей. Розбіжності в досвіді, цінностях і здібностях сприяють формуванню різних думок, ідей, проведення експериментів, що забезпечує ґрунт для стратегічно важливих оновлень.

9. Перетворення процесу вироблення стратегії в постійний. В умовах безперервних передбачуваних змін довгострокове планування стає непростю справою. Формування та реалізацію єдиної стратегії слід замінити стратегіями, які можна адаптувати до мінливих умов, створюваними з застосуванням біологічних принципів різноманітності (варіативність розвитку), відбору (низьковитратні швидкі перевірки важливих припущень), збереження (витрати на реалізацію найбільш перспективних стратегій).

10. Перегляд структури організації. Сьогодні можливості стрімко виникають і зникають, для їх своєчасного використання організації потрібна здатність швидко перенастроювати інфраструктуру і ресурси. Тому великі підприємства повинні бути розбиті на більш дрібні і гнучкі одиниці.

11. Істотне зниження тиску минулого. Існуючий менеджмент орієнтований на збереження наявного стану речей. Через це серйозно страждають темпи змін і розвитку, створення інновацій.

12. Розширення кола осіб, які беруть участь у визначенні напрямку розвитку. Ступінь впливу на остаточне рішення повинна визначатися прозорістю, а не владою. Крім того, участь у прийнятті таких рішень формує прихильність змін.

13. Розробка всебічної системи індикаторів результативності діяльності. Існуючі системи показників мають перекося в бік короткострокової прибутковості, значимість дій, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості і розвитку, недооцінюється.

14. Розширення часових горизонтів і перспектив для керівників. Необхідний перегляд підходів до визначення компенсацій і стимулювання, щоб робота керівників була більшою мірою орієнтована на довгострокову перспективу, а не на доходи в короткому періоді.

15. Формування демократичного підходу до інформації. Забезпечення гнучкості, життєво необхідної в умовах безперервних змін, вимагає надавати співробітникам не тільки велику свободу дій у прийнятті рішень, але і вільний доступ до найбільш повної і сучасної інформації.

16. Підтримка відступників і упокорення реакціонерів. Керівники, які приймають стратегічні рішення, найчастіше зацікавлені в збереженні статус-кво. Тому прийняття рішень щодо майбутнього розвитку має залежати в першу чергу від співробітників зацікавлених в майбутньому.

17. Забезпечення більшої автономності співробітників. Менеджмент 1.0 характеризують занадто жорсткі рамки і тривале очікування відгуку на ідеї і пропозиції. Необхідно сприяти експериментам на місцях і реалізації ініціатив, які йдуть знизу.

18. Створення внутрішніх ринків ідей, талантів і ресурсів. У довгостроковій перспективі ринковий механізм може забезпечити більш адекватний розподіл ресурсів для реалізації можливостей у порівнянні з існуючими підходами до прийняття рішень щодо фінансування у великих організаціях. Останнє характеризує перекиє в сторону фінансування минулого (збереження статус-кво).

19. Деполітизація прийняття рішень. Прийняття рішень має більшою мірою спиратися на колективну мудрість організації, враховувати різноманіття поглядів (не тільки думки керівництва, зафарбовані політично, засновані на часто неповній інформації).

20. Оптимізація компромісних співвідношень. Необхідно переходити від однозначного вибору до компромісних співвідношенням (наприклад, короткостроковий прибуток і довгострокове зростання, дисципліна і свобода), забезпечуючи конкуренцію протилежних можливостей і гнучку своєчасну зміну співвідношень у використанні альтернатив.

21. Вивільнення уяви. Багато компаній характеризує ізоляція креативності. Необхідно повноцінно використовувати весь спектр методів стимуляції творчості та інноваційного мислення.

22. Створення спільнот за захопленнями. Можливість формування груп за захопленнями стимулює ентузіазм співробітників і дозволить підвищити залученість і прихильність до організації, а самої організації - краще зрозуміти, чого хочуть її люди.

23. Створення нових інструментів управління для відкритого світу. Нові моделі бізнесу спираються на новостворені цінності, мережі і форми суспільного виробництва, тому управління, засноване на владі і силі вищого, стає неефективним. Лідерам потрібні інші інструменти для мобілізації та координації яких докладають зусиль працівники.

24. Гуманізація мови і практики бізнесу. Традиційні цінності бізнесу необхідно доповнити людськими ідеалами правди, любові, краси, справедливості, честі - вони є тисячоліттями перевіреними мотиваторами.

25. Розширення підготовки менеджерів, зміна мислення. Поряд з традиційними навичками аналітичного і дедуктивного мислення менеджерам знадобляться здатності творчого вирішення завдань, рефлексивного навчання, системно і ціннісно-орієнтоване мислення<sup>5</sup>.

Основне завдання на найближчу перспективу полягає в тому, щоб вийти за рамки існуючих практик управління, не загубивши переваги Менеджменту 1.0. Організації повинні стати більшою мірою здатними до адаптації, інноваційного розвитку і натхнення, не втрачаючи фокусу, дисципліни і орієнтації на результат. Вирішенню цього завдання може допомогти нове мислення, вільне від застарілих переконань, і нові інструменти, на зразок тих, що сприяли соціальної революції у всесвітній павутині. Мета Менеджменту 2.0 - формування організації, так само людської, як і самі люди, що працюють в ній. Люди мають три важливих риси: вони можуть пристосовуватися, створювати нове і мислити соціально. На жаль, існуючі системи управління частіше сприяють слабкому прояву таких властивостей у організації. Піонери менеджменту працювали проти людської натури, намагаючись зробити з вільнодумних, незговірливих людей лояльних слухняних співробітників. Сьогодні перед менеджментом стоїть зворотне завдання. Організації повинні стати більш людськими<sup>6</sup>.

Проаналізуємо зміни, які сталися у сфері конкуренції (табл. 2.1), сфері бізнесу (табл. 2.2), сфері менеджменту (табл. 2.3).

Таблиця 2.1

<sup>5</sup> Будущее менеджмента – 25 основных задач URL: <https://www.obs.ru/news/1739/> (дата звернення 09.04.2021)

<sup>5</sup> Менеджмент – це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html> (дата звернення 02.04.2021)

<sup>6</sup>

Зміни у сфері конкуренції

<b>Конкуренція 1.0</b>	<b>Конкуренція 2.0</b>
Стабільні конкурентні переваги	Тимчасові конкурентні переваги
Товари / послуги / ціни / частка ринку	Рішення, бізнес-концепції, бізнес-моделі. Емоції, бажання, увага клієнтів, глобальна привабливість
Економічний, фінансовий, трудовий капітал	Інтелектуальний, соціальний, духовний капітал
Традиційні ресурси (природні, фінансові, наукові, інформаційні, трудові тощо)	Нові ресурси (цінності, етика, освіта, довіра, креативність, час)
Компанії, галузі, держави	Інститути, проекти
Багатофакторна конкурентоздатність (п'ять сил М. Портера)	Стійка конкурентоздатність, переваги від взаємодії зі стейкхолдерами, конкуренція і кооперація

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2.2

Зміни у сфері бізнесу

<b>Бізнес 1.0</b>	<b>Бізнес 2.0</b>
Масштаб, розмір	Спеціалізація, індивідуалізація, зменшення
Відносна простота	Складність
Одноманітність, стандартизація	Різноманіття, мінливість
Закритість	Прозорість
Більше, краще, швидше, дешевше	Інакше, по-іншому
Що, як, хто, яким чином	Навіщо / для кого
Раціональність	Раціональність / ірраціональність
Невимогливі клієнти	Вимогливі, емоційні клієнти
Цифри, вартості	Цінності (зміст, доцільність)
Результативність / стратегія	Креативна, соціальна ефективність / стратегія
Зниження невизначеності	Створення невизначеності
Ієрархія / ринки	Мережі, коаліції, партнерства
Де (винаходити, створювати, продавати)	Хто і як створює, винаходить і продає
Чіткі межі / бар'єри (ринків, галузей, споживання, бізнесу)	Розмиті кордони, взаємодія, комбінації
Лояльність до групи, підприємства, держави	Лояльність до однодумців
Економіка та управління знаннями	Креативна економіка, управління на основі знань
Одні виграють за рахунок інших	Взаємна вигода

Джерело: авторська розробка

Відповідальність за діяльність підприємства покладається, перш за все на менеджерів, які нею керують. Саме менеджери відповідають за результати використання ресурсів, якими користується підприємство для досягнення цілей, поставлених його засновниками. Сучасні суспільно-економічні зміни роблять акцент в управлінні не на керівництво, а на лідерство. Теза "Лідерство" розуміється так: керувати треба не силою адміністративного верховенства, а авторитетом знань, умінь і людяності, тобто, будучи лідером даного колективу.

Ще одна характерна риса нового стилю менеджменту – перенесення відповідальності за погану якість роботи з виконавця (робочого, інженера) на менеджера. Один з провідних «гуру» в галузі забезпечення якості д-р Джуран висловив це у вигляді правила 85/15, що означає: 85% проблем, що виникають в роботі, визначаються самою системою (процесом), і

тому за них відповідальні менеджери, керуючі системою (процесом), і лише 15% проблем виникає з вини безпосередніх виконавців<sup>7</sup>.

Таблиця 2.3

Зміни у сфері менеджменту

Менеджмент 1.0	Менеджмент 2.0
Інженерна управлінська парадигма, раціональність системи управління	Психобіологічна парадигма управління (управління живим організмом)
Бюрократія, ієрархія	Мережі, «природна» ієрархія (досвід, авторитет, внесок), «думаючі системи». Організаційні мудрість і багатство
Жорсткий контроль	Коллективний контроль, довіра, самодисципліна, відповідальність
Правила, норми, процедури	Соціальний договір, компроміс, толерантність, керований хаос
Спадкова, позиційна, посадова влада, сила примусу, покарання	Сила / влада знання, таланту, вміння, компетенції, творчості, об'єднання, синергії
Акціонери / менеджери	Всі зацікавлені особи (стейкхолдери)
Короткострокові орієнтири та оцінки	Довгострокове бачення і мотивація
Зниження / розподіл ризиків	Розумне прийняття ризиків, активний і системний ризик-менеджмент
Фінансові / виробничі результати, показники, звітність	Нефінансові результати, звітність, наслідки (повернення на знання, довіру, відносини)
Позиційна влада / лідерство	Моральне, інтелектуальне, мобілізуюче, направляюче лідерство
Мислення – «як?», «що є?»	Мислення - «навіщо?», «що може бути?», «що, якщо?»
Парадигма «чи-чи»	Парадигма «і-і»

Джерело: авторська розробка

Таким чином, в цілому основні тенденції сучасного стилю менеджменту можна охарактеризувати наступним чином:

- прийняття науково-обґрунтованих рішень на основі аналізу повної і доброякісної інформації, зібраної і обробленої за допомогою сучасних методів (включаючи статистичні методи збору та аналізу даних);
- відмова від авторитарного стилю керівництва і перехід до лідерства;
- якомога глибше і повне делегування повноважень на всіх рівнях, що супроводжується відповідним наділенням відповідальністю;
- постійне навчання всіх, скрізь і завжди; робота компанії за принципом «ми всі разом робимо одну справу»;
- визнання майже 100% відповідальності менеджерів за роботу системи.

Менеджерська робота впродовж історії людства існувала завжди, адже управління людьми у процесі виробництва було актуальним у різні часові епохи. Впродовж всієї історії існування менеджменту сформувалися класичні підходи до реалізації його функцій. Але, з настанням ХХІ століття, виникає суттєва потреба у змінах.

Технологічні, технічні, економічні, соціальні зміни, власне глобальні світові зміни формують нові вимоги до роботи менеджерів. В умовах, коли змінюються норми, менеджер повинен знаходити інноваційні способи вирішення проблем, з якими зустрічаються керівники організацій у процесі діяльності. У результаті, спектр класичних здібностей та

<sup>7</sup> Менеджмент – це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html> (дата звернення 02.04.2024)

навичок, які були притаманні менеджерам, доповнюється новими компетенціями, необхідними для ефективного управління.

Для досягнення традиційних цілей (виробництво, прибуток, ринкова ніша), за класичним підходом менеджерам достатньо було організувати ієрархічну структуру управління та встановити контроль над діяльністю людей. Ситуація змінюється, коли кардинально зростає використання інноваційних рішень для досягнення високих показників не більшої кількості, але і якості виробництва, що відображається на рівні його конкурентоспроможності. У цьому випадку менеджери повинні володіти набором навичок, які допомагають лідерам мотивувати людей, використовуючи свій авторитет у процесі отримання вигод з результатів інтелектуального та фізичного співробітництва.

Інновації в товарах, послугах, системах менеджменту, виробничих процесах, корпоративних цінностях та інших аспектах організації забезпечують компаніям зростання, зміни та процвітання. У довгостроковій перспективі без інновацій не зможе вижити ні одна компанія. У сучасному світі технології, економіка, держава та суспільство постійно змінюються, а менеджери зобов'язані допомагати своїй організації розвиватися в умовах невизначеності, використовуючи гнучкість та інноваційність.

Новаторський менеджмент, не заперечуючи значення класичних принципів, використовує нові принципи (рис. 2.1), які демонструють особливості сучасної економіки: глобальність процесів та явищ, ріст невизначеності, ризиків та конкуренція на ринках ресурсів та готової продукції

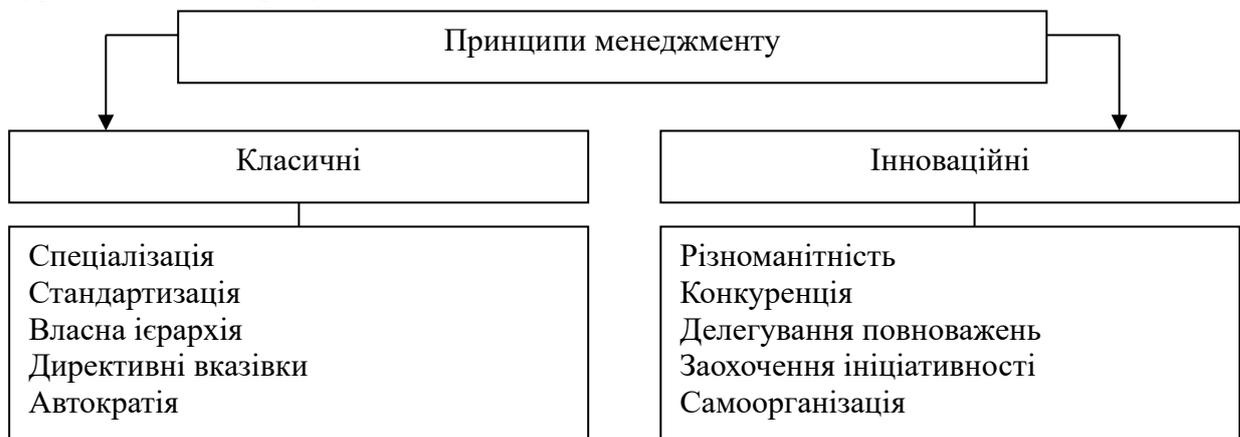


Рис. 2.1. Класичні та інноваційні принципи менеджменту

*Джерело: авторська розробка*

Класичне розуміння традиційного менеджменту засновано на поділі процесу управління на функції. Виходячи зі складу функцій, класичний зміст менеджменту визначається як управлінська діяльність, що передбачає бачення перспектив, планування діяльності організації, передбачення результатів, розпорядження ресурсами, координацію дій людей в процесі здійснення діяльності та контроль над її результатами.

За минуле ХХ століття економіка зазнала значних змін. Змінився і менеджмент, поступово набуваючи сучасного змісту, відповідно змінилися і його характеристики:

- відокремлення самостійних напрямків менеджменту (інноваційного, корпоративного, логістичного та інших);

- формування нових функцій менеджменту (розвиток етики і культури менеджменту, соціальної відповідальності, змін, інтелектуального творчого процесу управлінських рішень, інтелектуального лідерства, управління командами та проектами тощо);

- нестабільність і динамічність зовнішніх та внутрішніх умов, що зумовлюють постійну адаптацію роботи менеджерів з метою досягнення визначених цілей і необхідності проводити організаційні зміни;

- радикальна зміна відносин між керівництвом і персоналом, що сприяє становленню лідерів, які можуть вести людей за собою до виконання поставлених цілей, використовуючи сильні сторони особистості і знання кожного члена колективу;

- зростання уваги до чинників ризику, які в сучасній економіці стають пріоритетними в прийнятті управлінських рішень<sup>8</sup>.

Менеджмент з подібними рисами, істотно відрізняється від класичного уявлення про менеджмент (рис. 2.2):

- лояльністю до працюючих;
- високий ступінь відповідальності;
- ефективні організаційні комунікації;
- необхідність створення атмосфери, що сприяє розкриттю особистості;
- залучення співробітників до процесу управління;
- чутливість до змін у навколишньому середовищі;
- задоволеність співробітників результатами праці;
- перехід від авторитарного керівництва до лідерства;
- пріоритетність споживчих переваг;
- етичність бізнесу і менеджменту;
- високий ступінь довіри до людей;
- бачення перспектив розвитку організації;
- високе значення особистості менеджерів<sup>9</sup>.

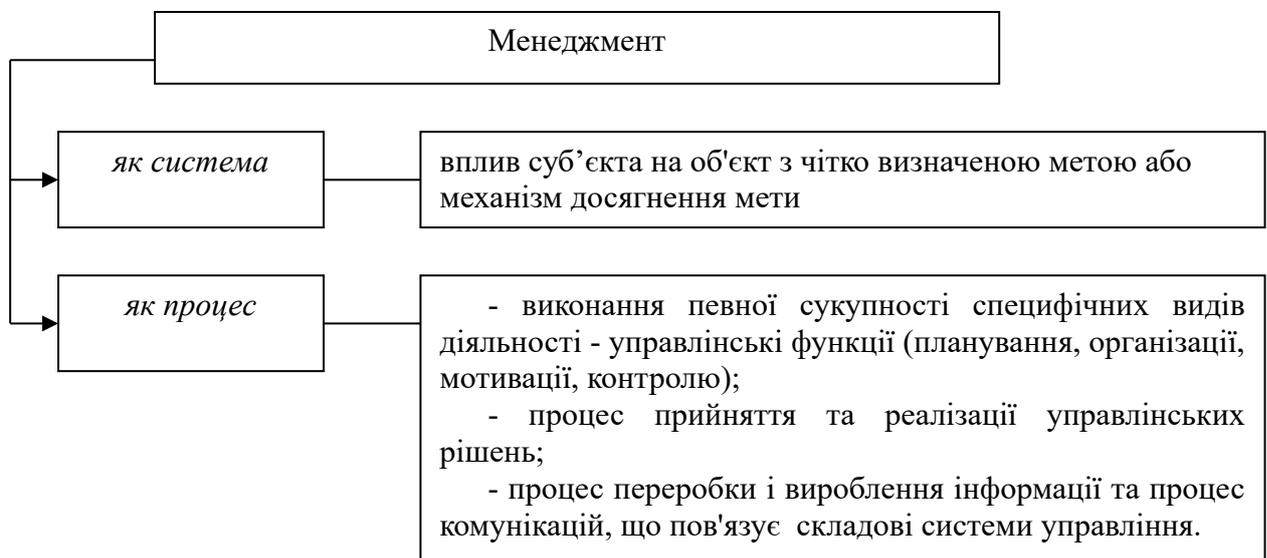


Рис. 2.2. Класична сутність менеджменту

Джерело: авторська розробка на основі<sup>10</sup>

Процес управління підприємством і його діяльністю у класичній теорії управління передбачає побудову ієрархічних взаємовідносин та визначення організаційної структури. Підпорядкування одних працівників іншим визначено як основу отримання вказівок щодо виконання завдань і у зворотному напрямі – можливість контролю за виконанням поставлених завдань. Крім того, існування різних відділів формує особливість, що кожен займається, при розробці інноваційного продукту, своєю ланкою та здійснює окремий етап такої роботи. Це означає, що працівниками одного відділу здійснюються певні операції над

<sup>8</sup> Бойет Джозеф, Бойет Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления*. 3-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. А.А. Калинина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 416 с.

<sup>9</sup> Менеджмент – це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html> (дата звернення 02.04.2021)

<sup>10</sup> Менеджмент – це управління організацією URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html> (дата звернення 02.04.2021)

інноваційним продуктом, потім він спрямовується в інший відділ – там над ним працюють інші працівники, потім скеровується цей вже знов змінений продукт в інший відділ і так далі.

Якщо аналізувати результативність такої схеми, то можна з певністю сказати, що вона вже втратила актуальність. Провідні управлінці світового рівня притримуються думки, що лише програми інновацій приречені на невдачу, якщо вони спускаються вниз топ-менеджментом і супроводжуються призначенням осіб за них відповідальних (яким і доручається важке завдання винайти щось нове). Такий підхід являє собою наївну спробу управляти майбутнім і базується на причинно-наслідковому детермінізмі. Подібні програми просто не працюють. Теорія складності стверджує, що інновації можуть бути лише емерджентним результатом, запланувати який неможливо. Щоб виникло щось нове, необхідна основа, на якій воно може сформуватися<sup>11</sup>.

Крім того, якщо обумовлюється неефективність ієрархічної структури управління, то виникає необхідність пошуку нової, яка принесе бажані результати – нею визнано *Agile*-управління. Його особливість полягає в тому, що передбачається гнучка система управління, яка на основне місце ставить самоорганізацію колективу для виконання поставленого завдання без чітких вказівок як саме учасники цього колективу його мають виконувати, лише обумовлюючи кінцеві параметри. Важливе місце відводиться процесу обміну інформацією, комунікаціям та можливості самостійного прийняття рішень у рамках проекту. Тобто, основними ресурсами для успішності інноваційної діяльності стають розумні працівники (як зазначав Пітер Друкер - «інтелектуальні робітники»), Знання утворюються через постійне надходження інформації з зовнішнього середовища через освіту і навчання, запити та специфікації, вимірювання і зворотний зв'язок, маючи своїм результатом безперервне накопичення досвіду. Креативність – критично важлива змінна в процесі створення цінності на основі знань. Креативність полягає в здатності відходити від шаблонних підходів при створенні нового, пропонувати нові відповіді на основі старої інформації і бачити рішення там, де до цього ніхто їх не бачив.

Люди – єдиний елемент в проектах, здатний ініціювати взаємодію. У складній системі агенти взаємодіють один з одним, обмінюючись сигналами і повідомленнями. Вони отримують один від одного вхідні дані, обробляють їх і трансформують в певний результат. Люди - це також єдиний елемент системи, здатний створювати знання, проявляти креативність і робити дії, необхідні для виведення своїх ідей на ринок. І тільки люди здатні керувати проектами, оскільки тільки їм притаманний рівень складності, необхідний для управління складними системами. Все більш очевидним стає наступний висновок: в центрі уваги будь-якого менеджера повинна бути задача вивільнення енергії людей. Люди повинні хотіти виконувати свою роботу, а для цього необхідна мотивація.

Крім того, дуже важливо забезпечити різноманітність (гетерогенність) працівників на підприємствах. Чим різноманітнішим буде кадровий склад (за віковою чи статевою ознакою, релігійною чи расовою або іншою приналежністю тощо), тим більших успіхів, може принести це виконанню завдань.

Успішність інноваційної діяльності сучасних підприємств, що є передумовою досягнення стабільного рівня економічної безпеки, може бути досягнути лише за умови зміни процесу управління інноваційними проектами. Використання *Agile*-менеджменту, який передбачає гнучкість процесів управління і мінімізацію ролі ієрархічної структури управління, є перспективним і дозволить вітчизняним підприємствам наслідувати західні підприємства, які впроваджують цю філософію бізнесу з 1990-х років.

Таким чином, актуалізується завдання дослідження ключових аспектів, які дозволять зробити працю менеджерів у сучасних умовах максимально адаптованою до умов сьогодення.

На зміст і результати праці менеджерів мають вплив різні фактори, які обумовлюють внесення змін у їхню працю, до їх переліку можна віднести наступні:

---

<sup>11</sup> Апелло Ю. *Agile-менеджмент: Лідерство и управление командами*; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 512 с.

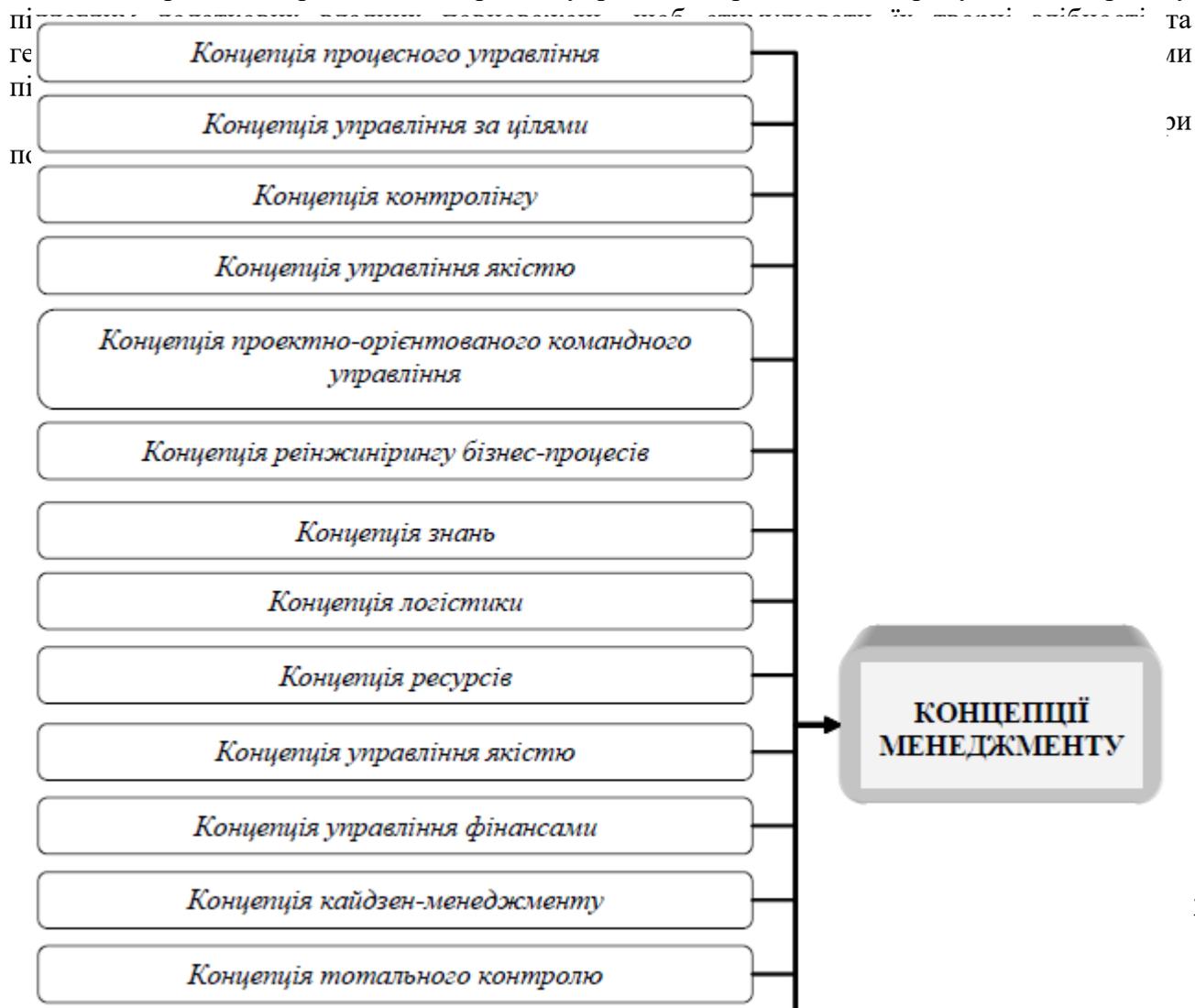
- стрімкий розвиток технологій - Інтернет і електронні комунікації до невпізнання змінили способи ведення бізнесу і організацію діяльності менеджерів. Багато підприємств використовують цифрові технології, щоб поєднати між собою своїх працівників і партнерів, розосереджених по всьому світу. Завдяки новим технологіям у людей з'явилася можливість виконувати свою роботу в будь-якому зручному місці. Багато компаній все частіше передають виконання окремих функцій на аутсорсинг, що також вимагає координації діяльності організацій;

- гнучкість процесу праці – менеджери все частіше наділяють співробітників додатковою владою в розрахунок на те, що вони будуть самостійно використовувати можливості, які відкриваються перед ними і вирішувати проблеми в міру їх виникнення. Структури стають більш плоскими, а працівники нижчих рівнів приймають рішення, ґрунтуючись на загальнодоступній інформації керуючись місією і цінностями організації. Практикується широкий обмін знаннями замість їх накопичення у менеджерів, і всі співробітники компанії за допомогою сучасних технологій підтримують зв'язок з більш широким колом колег. Найбільш цінними стають працівники, які з високою швидкістю набувають нових компетенцій та здобувають нові знання, які здатні навчати інших співробітників, обмінюватися з ними знаннями, готові працювати в ситуаціях підвищеного ризику, нестабільності і невизначеності. Співробітники організації розраховують, що протягом своєї кар'єри вони будуть працювати над різними проектами і на різних посадах, а не залишатися вузькими спеціалістами в якійсь одній області;

- віртуалізація процесу праці. Менеджмент змушений трансформувати окремі функції, координувати роботу людей і контролювати результати в умовах гнучкого графіку роботи, віддаленого доступу до комп'ютерних мереж, віртуальних команд;

- формування нових компетентностей менеджерів за результатом змін, що відбуваються, переосмислення підходів до організації, напрямку і мотивації персоналу. Передові управлінські практики припускають відмову від командування і контролю на користь управління адаптивними організаціями;

- поширення лідерства на всіх рівнях управління організацією, припускаючи передачу



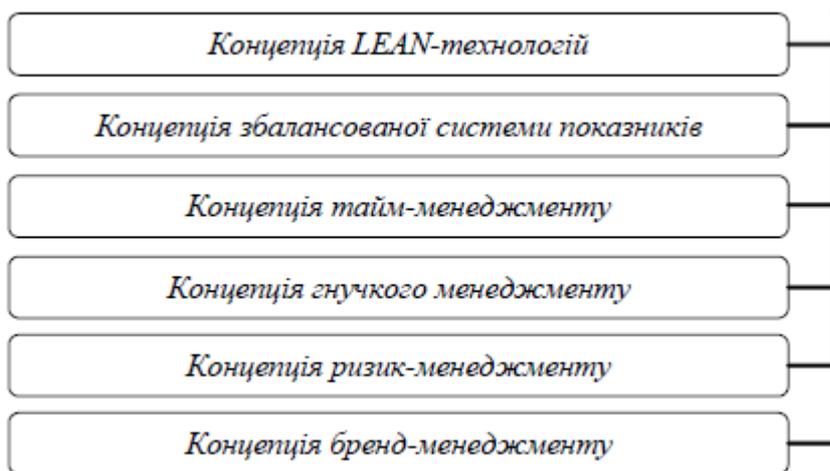


Рис. 2.3. Концепції менеджменту<sup>12</sup>

## 2.2. Економічний сенс концепції КАЙДЗЕН<sup>13</sup>

Після Другої світової війни компанія Toyota використала запропонований ще Г. Фордом принцип “потокowego виробництва” і доповнила його безліччю ідей, інструментів і методів зі сфери проблем якості, логістики, виробничого планування, мотивації і лідерства.

<sup>12</sup> Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29-34.

Тому в результаті, незважаючи на дефіцит трудових і фінансових ресурсів, компанія Toyota змогла запропонувати продукцію вищої якості за нижчою ціною, ніж її конкуренти.

Кайдзен технологія (Kaizen, яп. Безперервне покращення) - комплексна концепція, що охоплює філософію, теорію і інструменти менеджменту, що дозволяє досягти переваги в конкурентній боротьбі на сучасному етапі. У практиці системи менеджменту це поняття має синонім - безперервний процес вдосконалення.

В економічному сенсі концепція відноситься до дій по безперервному поліпшенню всіх функцій підприємства, від виробництва до менеджменту. Кайдзен - поняття, похідне від японських слів *ka* - зміна, і *zen* - добре або на краще. Кайдзен був введений спочатку на кількох японських підприємствах під час відновлення економіки після Другої світової війни і з тих пір використовується підприємствах усього світу. Найвідоміше практичне застосування даної концепції було розроблено для японської корпорації Toyota Motor Corporation. Вона лежить в основі методу Загального управління якістю та включає в себе заходи щодо запобігання марнотратства, втрат, а також інноваційну діяльність і роботу з новими стандартами.

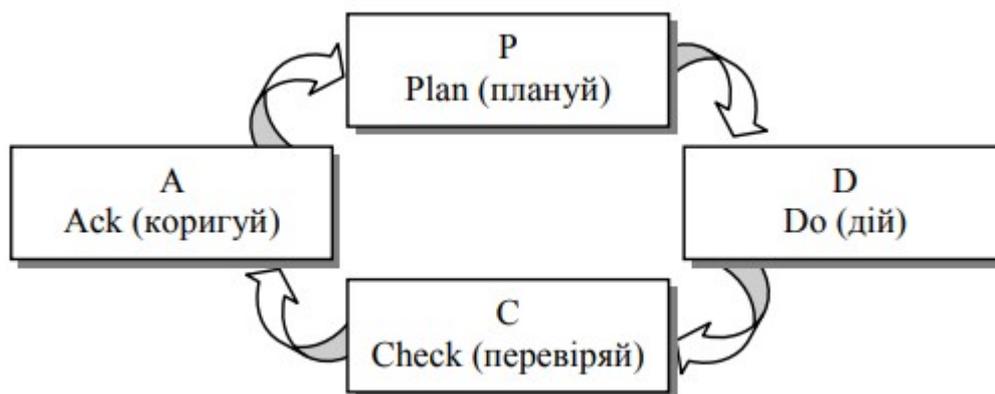
Кайдзен концентрує увагу саме на поступовому поліпшенні процесів, але це не означає поліпшення заради поліпшень. Результат важливий, але процес його досягнення значить нітрохи не менше. На практиці це забезпечується покроковим виконанням Циклу Демінга.

У 1946 р Америка направила своїх кращих інженерів, щоб вони прочитали лекції про якість і поділилися досвідом із японськими промисловцями. У 1950 р. лекції в Японії читав У. Едвардс Демінг – засновник сучасного руху якості. Японці так ефективно втілили його ідеї, що через 20-30 років уже американські делегації приїжджали переймати японський досвід.

Уільям Едвардс Демінг – американський вчений, розробник методів статистичного контролю якості, консультант з менеджменту і управління якістю. Співатор циклу Шухарта-Демінга (PDCA). Має безпосереднє відношення до відродження економіки Японії

**Цикл Демінга (Deming Cycle)** – це сучасна методологія вдосконалення, підґрунтям якої є припущення, що вдосконалення – це результат застосування нагромаджених знань. Технологічні, управлінські та операційні знання допомагають зробити процес більш легким, точним, швидким, менш дорогим, більш небезпечним і водночас таким, що відповідає вимогам споживачів.

Цикл Демінга зображений на рис. 2.4.



Р — плануй: установлюй цілі та процеси, потрібні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації;

<sup>13</sup> Громцева, О. В., Стрюков, В. В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91), 66–74. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-66-74); Кайдзен и Total Quality Management. Японський метод управління. URL: <https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html> (дата звернення 13.07.2021); Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «МВА-studio»).

- Д — виконуй: упроваджуй процеси;  
 С — перевіряй: відстежуй і вимірй процеси та продукцію, зважаючи на політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітуй про результати;  
 А — дій: уживай заходів щодо постійного поліпшення показників функціонування процесу

Рис. 2.4. Цикл Демінга

### **Базові положення управління якістю за Е. Демінгом**

*Принципи управління, запропоновані Е. Демінгом*

- 1 Постійність мети. Постійною метою діяльності має бути поліпшення якості продукції
- 2 Застосування нової філософії якості та нових методів управління
- 3 Зміна ставлення до контролю. Замість масового контролю необхідно «вбудувати» якість у продукцію та процеси й таким чином забезпечувати дотримання встановлених вимог
- 4 Зміна цінової стратегії, що ґрунтується на відмові від практики встановлення низьких відпускних і закупівельних цін. Необхідно скорочувати сукупні витрати
- 5 Постійне поліпшення процесів планування, виробництва й обслуговування з метою підвищення стабільності процесів
- 6 Створення системи постійного навчання персоналу на робочих місцях
- 7 Формування системи ефективного керівництва, спрямованої на забезпечення підтримки персоналу та надання допомоги в спрямуванні зусиль на якісне виконання завдання
- 8 Усунення у працівників страху відповідальності за помилки
- 9 Ліквідація міжфункціональних бар'єрів між підрозділами
- 10 Усунення в процесі організації робіт закликів і гасел, виконання яких не залежить від працівників
- 11 Відмова від квот і норм в оцінюванні результатів діяльності працівників
- 12 Створення умов для відчуття працівниками гордості за результати своєї праці
- 13 Усунення причин, що гальмують у працівників повагу до своєї організації. Самовдосконалення. Заохочення прагнення, навчання та самоосвіти
- 14 Прийняття керівництвом особистої відповідальності за якість на засадах чіткого встановлення зобов'язань у сфері якості.

*Три прагматичні аксіоми Е. Демінга:*

- будь-яка діяльність може розглядатися як технологічний процес і тому може бути поліпшита
- виробництво має розглядатися як система, що перебуває у стабільному чи нестабільному стані
- вище керівництво підприємства в усіх випадках має брати на себе відповідальність за якість продукції.

«Ланцюг» Е. Демінга — схематичне зображення причинно-наслідкових зв'язків між підвищенням якості та досягненням сталих конкурентних переваг (рис. 2.5).

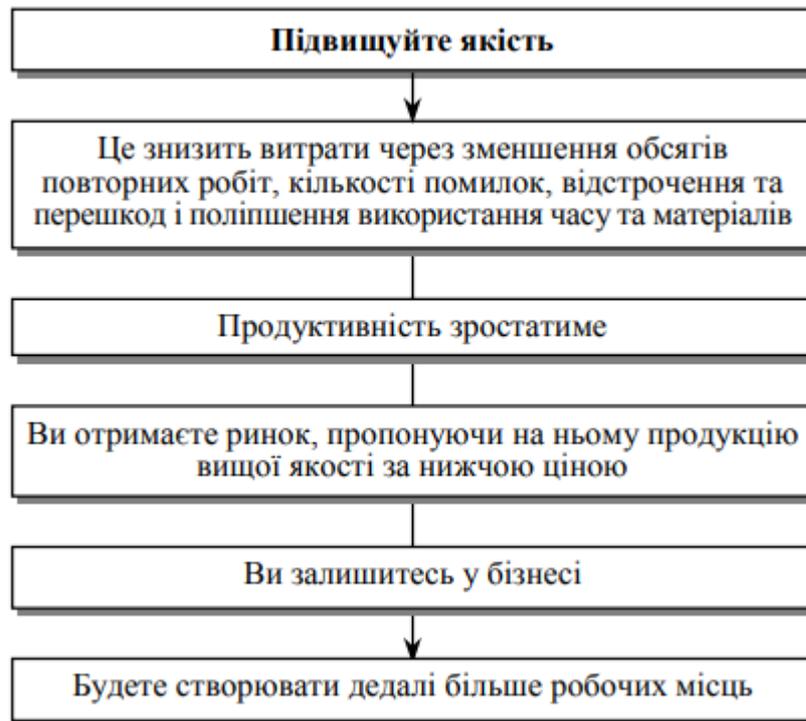


Рис. 2.5. «Ланцюг» Е. Демінга<sup>14</sup>

Не можна отримати сертифікат “кайдзен”, як, наприклад, можна отримати сертифікат ISO 9000. Проте, можна розраховувати на отримання тих чи інших нагород, таких як премія Демінга, яку в Японії вручають за досягнення в організації контролю якості.

Кайдзен перш за все задає правила поведінки і людських відносин на підприємстві. Звичайно, в кайдзен накопичений приголомшливий досвід по збору статистики, аналізу результатів роботи, щодо організації поставок. Нагромаджений досвід обов'язково стандартизується і тим самим стає доступний для відтворення на інших підприємствах. Але копіювання японських стандартів в інших частинах світу не буде означати роботу в дусі “кайдзен”.

У повсякденну роботу по постійному, безперервному вдосконаленню залучається весь персонал компанії від робітників до менеджерів, і що вкрай необхідно - ефективно залучення працівників здійснюється шляхом зміни власних установок вищого керівництва і тільки через повне прийняття філософії кайдзен.

Кайдзен починається з проблеми, чи, точніше, з визнання того, що вона існує. Якщо проблеми не виявлено, значить, немає потреби в удосконаленні. У цьому відмінність кайдзен від традиційного менеджменту американської та європейської моделі, а саме - вирішення всіх проблемних ситуацій безпосередньо в місці їх виникнення, тобто там, де продукту (послугі) додається споживча цінність.

У Японії ця методика отримала назву «генти генбуцу», що інтерпретується як «піти на місце і побачити реальну ситуацію, щоб зрозуміти її». В буквальному перекладі «генти» означає фактичне місце розташування, а «генбуцу» - реальні матеріали або вироби. Ще більш популярним став термін «гемба», який означає «реальне місце» і використовується у тому ж значенні, що і «генти генбуцу». Першим кроком вирішення проблеми є розуміння того, що необхідно бути в гемба. Це характерний тип поведінки для тих, хто практикує кайдзен - вони нічого не приймають на віру, і нічого не вважають само собою зрозумілим; вони знають, про що говорять, оскільки бачили все своїми очима.

### 3.3. Підходи кайдзен-менеджменту

Підходи кайдзен-менеджменту різко відрізняються від прийнятих на Заході методів управління. У Японії особливу увагу приділяють людям та процесу виробництва, у той час

<sup>14</sup> Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «МВА-studio»).

як на Заході керівництво компаній орієнтується на продукт та результат. Основа методу складається з п'яти ключових елементів, або п'яти S, які можна застосувати й у роботі медичного закладу. Отже, розглянемо ці ключові елементи стосовно праці у медичному закладі:

- сортування (японське слово – Seiri) – відокремлення часто використовуваних і невикористовуваних предметів праці на робочому місці, усунення невикористовуваних;

- впорядкування (японське слово – Seiton) – впорядкування невикористовуваних речей.

Ставити усе на свої місця та організувати матеріали відповідно до того, як часто вони використовуються. Рекомендується використання візуальних засобів для полегшення розуміння системи;

- сяйво (японське слово – Seiso) – підтримка обладнання і машин у чистоті. Не допускати забруднення, порушень;

- стандартизація (японське слово – Seiketsu) – поширення поняття чистоти на особу працівника і постійне дотримання попередніх трьох кроків;

- підтвердження (японське слово – Shitsuke) – дисципліна, основним принципом якої є «створи самого себе» і постійна практика попередніх кроків. Формування звичок на робочому місці задля дотримання визначених стандартів

Ця унікальна японська практика базується на кількох основних ідеях, які дозволяють розкрити її суть:

1. Кайдзен припускає, що немає підприємства без проблем, але співробітники не штрафуються при їх появі, а ручаються за те, що вони не виникнуть.

2. Мета підприємства полягає не в отриманні прибутку, а в задоволенні вимог клієнта.

3. Одна з важливих концепцій стверджує, що немає нічого ідеального і все потрібно вдосконалити.

4. Японська система кайдзен передбачає творчий підхід.

Масаакі Імаї представляв «Кайдзен» як стратегію-парасольку, яка об'єднує багато відомих методів оптимізації виробництва і підвищення ефективності. «Парасолька» кайдзен – чітке уявлення про те, що відбувається у японській промисловості.

Стратегія «Кайдзен» наведена на рис. 2.6.

«Кайдзен» являє собою вираження, насамперед, національно-релігійних ідей, їх втілення в економічній сфері. Риси національного японського характеру зокрема враховують:

- релігійне відношення до праці та продукту своєї праці (філософія «монодзукурі» – підтримання балансу між різними елементами буття, в економіці – акт створення матеріальних та духовних цінностей);

- найвищу відповідальність та працьовитість;

- відкритість чужому досвіду та знанням (концепція безперервного навчання як особливість японського менеджменту);

- групову орієнтацію та узгодженість дій, схильність до співпраці. Діяльність кожного впливає на стабільність системи, тому не буває незначної роботи, кожен є відповідальним за підтримку гармонічної рівноваги; акцент не стільки на персональному добробуті, скільки на добробуті нації; почуття «гирі» – потреба виконувати борг вдячності один перед одним;

- сінтоїстське сприйняття світу (сприйняття себе як частини цілого, творення як вираз подяки до богів, нові знання як вираження їх прихильності, специфіка світосприйняття у аспекті долі людини після смерті змушувала усі сили віддавати перетворенню «земних» реалій), гармонійно вплетене у навчання Будди;

- підвищення кваліфікації як самоціль (тобто вдосконалення майстерності – особистий борг кожного, ніяк не пов'язаний із матеріальною стимуляцією);

- потреба у моральному задоволенні від праці



Рис. 2.6. Стратегія «Кайдзен»<sup>15</sup>

Якщо порівняти риси японського національного характеру з українськими, то можна виявити декілька подібних рис, а саме: відповідальність, працездатність, рішучість, спрямованість на результат. Але, на жаль, відмінностей набагато більше, ніж спільних рис. Насамперед, українці відрізняються стійким індивідуалізмом, що погано може відобразитися на роботі у команді. Український індивідуалізм, на противагу європейському, має внутрішньо спрямований характер із переважанням емоційно-почуттєвого переживання над холодною розсудливістю. Тому українці здебільшого не налаштовані на дієву, активну боротьбу за краще життя, не прагнуть масової згуртованості.

Національний менталітет надовго закріпив пасивну позицію народу щодо необхідності й можливості самовизначення, особливо це стосується економічної сторони життя людини, тобто її трудової діяльності, трудового менталітету та трудової поведінки. В українців присутній дух авантюризму, підприємництва, ініціативності для досягнення власних цілей, але водночас, терплячість та намагання не робити поспішних кроків й тим самим переборювати негативні явища у житті.

Основна ідея полягає у деякому протиставленні традицій японського та американського напрямів менеджменту. «Кайдзен» починається з проблеми, чи, радше, з визнання того, що вона існує. Якщо проблеми не виявлено, отже, немає потреби в удосконаленні. У цьому відмінність «Кайдзен» від традиційного менеджменту американської та європейської моделі, а саме – вирішення всіх проблемних ситуацій безпосередньо в місці їх виникнення, тобто там, де продукту (послугі) додається споживча цінність. Якщо у традиціях західного менеджменту – впровадження інновацій, то східний менеджмент робить акцент на вдосконаленні як концепції підвищення ефективності будь-якого процесу у сфері економіки, політики і навіть релігії.

У табл. 2.4 наведено відмінності західного та східного підходів до менеджменту

<sup>15</sup> Громцева, О. В., Стрюков, В. В. Перспективи застосування методик «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91), 66–74. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-66-74)

Відмінності японського підходу «Кайдзен» і традиційного менеджменту в західних компаніях<sup>16</sup>

Показник	Кайдзен	Західний стиль менеджменту
Орієнтація на	Процес	Результат
Розвиток	Поступовий, що проявляється з часом, іноді плюс інновації	Стрибокподібний, тільки за рахунок інновацій
Ресурси	Бережливе витрачання ресурсів	Нераціональне витрачання ресурсів – доки є прибуток, немає сенсу оптимізувати витрати
Відношення у колективі	Взаємодопомога, підтримка, обмін знаннями	Індивідуалізм, конкуренція між особистостями та підрозділами
Керівництво	Лідер, який наділений авторитетом та досвідом	Керівник, наділений владою
Сприятливе середовище для застосування	Повільне зростання економіки через нестачу ресурсів	Економічний бум, ресурси у надлишку
Перспектива	Довгострокова	Короткострокова

Прагнення до ідеалу підкріплюється п'ятьма системами формування відносин між людиною та організацією:

- система довічного найму;
- система навчання на робочому місці;
- система ротації;
- система гідностей;
- система винагород.

Система покращення «Кайдзен» потребує постійних зусиль усіх учасників процесу. Ось чому жоден учасник процесу не має залишитися осторонь від цієї роботи як через персональну незацікавленість, так і через ненадану йому можливість бути залученим. «Кайдзен» надає перевагу лідерству в протидію західному формальному керівництву. Японські менеджери заслуговують авторитет не табличкою на дверях кабінету, а своїми знаннями, досвідом, прийнятими рішеннями, особистим прикладом. Вони відкриті для підлеглих, багато часу проводять на виробництві, вільно спілкуються із співробітниками будь-якого рівня. Без підтримки топ-менеджменту впровадити «Кайдзен» у компанії неможливо: цілі з вдосконалення встановлюються на вищому рівні та розгортаються зверху вниз. Реалізація намічених планів потребує прийняття рішень та інвестицій. Чим вище менеджер за ієрархією, тим більше дій із самовдосконалення від нього очікують.

Завдяки правильному використанню японської філософії можна в стислі терміни отримати результати в декількох напрямках.

1. Працівники підприємства навчаються, як дбайливо ставитися до свого робочого місця.
2. Проводиться розширення компетенції для всіх співробітників.
3. Методика кайдзен дає шанс отримати фінансові переваги при незначних інвестиційних вкладеннях і тимчасових витратах.
4. Збільшення продуктивності праці, що призводить до розвитку підприємства, підвищення прибутку і закріпленню його в обраній сфері.

#### Інструменти Кайдзен

Для впровадження змін і поліпшення якості виробництва, необхідно використовувати ряд інструментів.

1. Зменшення витрат. Щоб цього досягти, необхідно постійно збільшувати ефективність праці і знижувати витрати на менеджмент і виробництво.
2. Організація трудового процесу. Завдяки збереженню ідеального порядку на робочому місці можна значною мірою підвищити продуктивність і ефективність кожного співробітника.
3. Контроль якості. Прийоми Кайдзен сприяють випуску якісної продукції та підбору для кожного конкретного бізнесу потрібної продуктивності праці.

<sup>16</sup> Гранько О. Кайдзен та Total Quality Management – японський метод управління. URL: <https://worksection.com/blog/kaizen.html> (дата звернення 13.07.2021)

4. Систематизація. Ефективність підприємства можна підтримувати завдяки навчанню та високої дисципліни співробітників.

Завдяки використанню японської філософії управління можна істотно підвищити ефективність виробництва і продуктивність, а ще налагодити робочі процеси. Стратегія Кайдзен передбачає виконання певних кроків:

1. Створення документної бази. Завдяки розробленим вказівкам, директивам, правилам і іншим документам можна систематизувати процеси виробництва і управління.

2. Забезпечення порядку на робочому місці. Кожен співробітник повинен стежити за тим, щоб всі інструменти, використовувані в роботі, перебували на своєму місці.

3. Чіткий розподіл обов'язків. Все ництва на виробництві повинні розуміти, що входить в їх компетенцію і яку роботу вони виконують. Це дозволить не витратити час і сили даремно.

4. Об'єктивні вимоги до працівників. Керівництво має встановити чіткі норми продуктивності і не вимагати занадто багато.

#### **2.4. Кайдзен в бізнесі**

Практика, запропонована Японією, спрямована на постійне поліпшення. Кожен бізнесмен має можливість використовувати метод кайдзен при формуванні власного підприємства. Для цієї мети необхідно дотримуватися правил 5S і в роботі вони виглядають приблизно так:

1. Кожен співробітник у фірмі повинен розуміти, які справи є первинними, а які взагалі не вимагають уваги.

2. На другому етапі впровадження Кайдзен необхідно привести справи в порядок і розставити пріоритети. Спочатку краще використовувати таймінг справ, тобто фіксувати час, який витрачається на виконання кожного завдання.

3. Метод потрібно не тільки своє робоче місце, але і думки в голові. Допоможе в цьому ведення щоденника.

4. Прийшов час систематизувати весь процес з урахуванням проведених раніше змін.

5. Японська філософія кайдзен має на увазі те, що ні в якому разі не можна звертати з обраного шляху і відступати назад.

Представлена методика управління має величезну кількість принципів, але серед них можна виділити основні Кайдзен ідеї у виробництві.

1. Виявлення та відкрите визнання існуючих проблем.

2. Виробництво повинно бути орієнтоване на клієнтів, тобто на задоволення їх потреб.

3. Тісна взаємодія всіх відділів і служб.

4. Розвиток підтримують взаємин.

5. Самодисципліна співробітників.

6. Обмін досвідом і знаннями.

7. Використання найвідоміших практик.

8. Навчання персоналу багато спеціальностей.

9. Створення міжфункціональних груп, які знаходять проблеми і вирішують її.

Основні принципи кайдзен.

1. Споживачі — найважливіша ланка в ланцюжку виробництва, і всі зусилля компанії спрямовані на те, щоб вони отримали якісний товар за низькою ціною. Важливо передбачати вимоги ринку і пристосовувати виробництво під нові потреби. Зворотній зв'язок зі споживачем — одна з важливих складових кайдзен.

2. Співробітники — найцінніший актив компанії, без їх підтримки кайдзен неможливий. Відносини з персоналом на японських підприємствах побудовані так, що співробітники самі зацікавлені у випуску якісної і конкурентоспроможної продукції. Тут добробут підприємства означає добробут співробітника.

3. Прагнення до досконалості підкріплюється п'ятьма системами формування відносин між людиною і організацією:

система довічного найму  
система навчання на робочому місці  
система ротації  
система чеснот  
система винагород  
Менеджмент

Кайдзен воліє лідерство на протигагу західному формальному начальству. Японські менеджери заслуговують авторитет не табличкою на дверях кабінету, а своїми знаннями, досвідом, прийнятими рішеннями, особистим прикладом. Вони відкриті для підлеглих, багато часу проводять на виробництві, вільно спілкуються зі співробітниками будь-якого рівня.

Без підтримки топ-менеджменту розгорнути кайдзен в компанії неможливо: цілі щодо вдосконалення встановлюються на верхньому рівні і розгортаються зверху вниз. Реалізація намічених планів вимагає прийняття рішення та інвестицій. Чим вище менеджер по ієрархії, тим більше дій щодо вдосконалення від нього очікується.

4. Орієнтація на процес, а не на результат. В основі кайдзен лежить процесне мислення, тому, що вдосконалення процесів призводить до поліпшення результату. В Японії цінуються зусилля співробітників по оптимізації процесу роботи, навіть якщо це не несе прямої економії компанії.

На Заході ж співробітники орієнтовані на отримання результату за будь-якої ціни. Будь-яка рацпропозиція розглядається з позиції отримання прибутку в наступному кварталі.

5. Поступовий розвиток плюс інновації. Західні компанії вважають за краще стрибкоподібний розвиток за допомогою впровадження інновацій, не піклуючись про незначні поліпшення. Японці поєднують кайдзен та інновації і домагаються довгострокового зростання.

6. Вбудовування якості в процес.

Якість — важливий елемент кайдзен. Японці усвідомили, що перевірка готової продукції на брак — марна трата часу і грошей, тому що не веде до підвищення якості. Тому вони стали вбудовувати якість в усі стадії виробництва, починаючи від розробки продукту і вибору постачальників, і закінчуючи доставкою товарів споживачам.

Наступний процес — це споживач

Будь-яке виробництво товарів або послуг можна розкласти на ланцюжок процесів. У кайдзен кожен наступний процес прийнято розглядати як кінцевого споживача. Тому наступна ланка виробництва ніколи не отримує в роботу дефектні деталі або неточну інформацію.

## 2.5. Застосування методів в концепції кайдзен

На практиці кайдзен реалізується за допомогою практичних інструментів і методик. Розглянемо деякі з них.

### Загальне управління якістю (TQM — Total Quality Management)

Це — філософія менеджменту, яка полягає в поліпшенні якості продукції, скороченні витрат, задоволенні потреб споживачів і співробітників компанії, найважливіший і масштабний інструмент кайдзен.

### Система виробництва «точно вчасно» (just-in-time)<sup>17</sup>

Зміни в управлінській орієнтації стали причиною розробки нової концепції управління матеріальними потоками, що одержала назву "логістики". Сутність концепції полягає в інтеграції всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики. Метою логістики в рамках логістичної концепції підприємства є поставка товарів "точно вчасно" на основі використання системи Канбан.

<sup>17</sup> Вольвач І.Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва «just-in-time». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 4, Т. 2. С. 250-253

Система «точно вчасно» (just-in-time, JIT) є системою планування матеріально-технічного постачання, що передбачає повну синхронізацію із виробничим процесом. Цей метод організації виробництва був розроблений віце-президентом Toyota Тайїті Оно в 1954 році і використовувався у виробничій системі компанії. В рамках цієї системи сировина, напівфабрикати, що комплектують вироби, подаються невеликими партіями безпосередньо на потрібні ланки виробничого процесу, оминаючи складські приміщення, а готова продукція відвантажується споживачам безпосередньо по мірі завершення виробництва.

Цілями системи є:

- запобігти збоєм і порушенням процесу виробництва;
- зробити систему гнучкішою;
- скоротити час підготовки до процесу і всі виробничі строки;
- звести до мінімуму матеріальні запаси;
- усунути необґрунтовані витрати.

Проектування і виробництво в системі JIT є основою для виконання вище перерахованих цілей. Ця основа складається з чотирьох формуючих блоків (рис. 2.7)



Рис. 2.7. Формуючі блоки системи JIT

Аналізуючи недоліки системи "точно вчасно", можна виокремити такі: складність забезпечення високої узгодженості між стадіями виробництва продукції; значний ризик зриву виробництва і реалізації продукції.

Основні переваги системи – це короткий виробничий цикл, висока оборотність активів; відсутність або надзвичайно низький рівень витрат на зберігання виробничих і товарних запасів.

#### Загальний догляд за обладнанням (TPM — Total Productive Maintenance)

TPM – це турбота кожного співробітника про ввірене обладнання і робоче місце. Догляд за верстатом надовго зберігає його працездатність, дозволяє передбачати можливі поломки. Дії робітників підкріплюються розробкою стандартів експлуатації обладнання, організації і порядку на робочому місці, виявлення проблем, дрібного ремонту.

### **Система подачі пропозицій**

Практику подачі пропозицій по вдосконаленню виробництва японці перейняли у США. Існує два варіанта методики — індивідуальні пропозиції та пропозиції малих груп. Система пропозицій підтримує кайдзен, формує відчуття причетності робочих до долі компанії.

Японське керівництво всіляко підтримує пропозиції співробітників і видає премії та подяки за проявлену ініціативу. Рекордна кількість пропозицій, поданих в одній компанії однією людиною за рік, становило 16821.

### **Робота малих груп**

Прямо в цехах групи робітників з 6-10 людей шукають способи підвищити якість процесів і продукції, скоротити простой і витрати матеріалів. Вперше такі добровільні об'єднання з'явилися в 1962 році як навчальні групи, які вивчали теорію контролю якості і стали застосовувати вивчене на своїх робочих місцях.

Найпоширеніші малі групи — гуртки контролю якості, гуртки КЯ. Зона відповідальності гуртків КЯ зазвичай обмежується робочим місцем — зниженням витрат ресурсів, підвищенням безпеки праці і збільшенням продуктивності. Гуртки КЯ використовують сім статистичних інструментів для аналізу проблем і способів їх вирішення: діаграми Парето, діаграми причин і результатів, гістограми, контрольні карти, діаграми розкиду, графіки та контрольні листки.

На момент написання книги про кайдзен (1986 р.) в Японії було офіційно зареєстровано 170 тис. гуртків КЯ, і ще приблизно стільки ж діяло неофіційно.

Члени гуртків КЯ отримують задоволення від впливу на процес праці і участі в удосконаленні, елемент творчості і ініціативи позитивно впливає т на корпоративну культуру.

### **2.6. Канбан<sup>18</sup>**

Ще один інструмент, створений на Гойоті як частина методики «точно вчасно». Канбан — це бірки, які прикріплюються до тари з виробничими деталями. Тара рухається по складальній лінії і робочі відбирають потрібні деталі. Коли всі деталі відібрані, порожня тара повертається за наступною партією, а бірка служить бланком заявки. По суті, це — система спілкування між виробничими і складськими працівниками, яка мінімізує зберігання деталей на виробництві.

Як і концепція бережливого виробництва (Lean), система канбан була розроблена менеджерами Toyota. Автора системи, японського інженера Тайїті Оно, надихнув принцип роботи американських супермаркетів, де покупець сам вибирав потрібні собі товари. Роль «супермаркету» в корпорації Toyota виконав склад.

*Там сигнальними картками — а саме так дослівно з японської мови перекладається «канбан» - обмінювалися працівники, власноруч регулюючи виробничий процес.*

Картки кріпилися до тари з деталями. На таких бірках вказувалася інформація про номер і кількість деталей, який відділ їх відправляє і куди вони повинні прибути.

Працівник, який безпосередньо займався монтажем і складанням машин («нижній потік») забирав деталі з тари, на якій був прикріплений «канбан» із запитом для складу. Картка знімалася і разом з порожнім ящиком передавалася транспортувальником на склад. Там інший працівник уже підготував нову тару з запчастинами, на якій кріпився виробничий «канбан» — бірка з інформацією про проведені запчастинах.

Виробничий «канбан» замінювався на «канбан» із запитом для складу і відправлявся на виробничу лінію запчастин — «верхній потік». Тому вироблялася саме та кількість деталей, яка вказувалася в картці. Тара з новими запчастинами ставилася транспортувальників на монтажну лінію.

---

<sup>18</sup> Що таке канбан і чим він корисний? URL: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html> (дата звернення 13.07.2021)

Менеджери Toyota сформулювали 6 системоутворюючих правил:

1. Виконавці з «нижнього потоку» вилучають рівно стільки деталей зі складу, скільки вказано в канбані
2. Представники «верхнього потоку» теж постачають запчастини строго відповідно до карток
3. Ніщо не виготовляється або не переміщується без канбана
4. Канбан має бути завжди прикріплений до деталей
5. Браковані запчастини не використовуються в системі
6. Зменшення кількості карток канбан робить управління більш чутливим до змін. Але без крайньої необхідності змінювати усталену кількість карток не варто.

Канбан — це «витягаюча» система. У ній створюється баланс між постійним потоком, який усуває витрати на очікування, і мінімальною кількістю роботи в процесі (РВП), що знижує ризики перевиробництва. РВП регулюється за допомогою карток: їх кількість зафіксована, а інструкції в них направляють виконавців «нижнього потоку».

Правило «обов'язково прикріпленої бірки» працює як закон збереження енергії.

Ліміт РВП складається в пропорції до кількості канбан-карток, яка розраховується залежно від рівня продажів і статистичної варіантності в поточних процесах. Максимальна кількість бирок — та сама «енергія» в системі — закріплює верхній рівень РВП в будь-який заданий час. РВП також обмежується принципом витягування: швидкість виробництва верхнього потоку залежить від швидкості роботи нижнього.

Як працює канбан-дошка<sup>19</sup>

Першим кроком в поданні Kanban є візуалізація існуючого робочого процесу, роботи і проблем.

Це зроблено у формі дошки Канбан, яка, наприклад, складається з простої дошки і заміток або облікових карток. Кожна карта на дошці є завдання – виконану, невиконану або очікувану до виконання.

Одна ця проста міра призводить до великої прозорості в розподілі роботи та існуючих вузьких місць.

Далі, робота в процесі (WIP) обмежується, тобто, існує межа кількості паралельних завдань.

З одного боку, це зменшує багатозадачність, з іншого боку, менша кількість WIP означає, що кожна окрема задача може бути виконана швидше, ніж раніше. Канбан знає різні механізми обмеження WIP, найбільш поширеними з яких є так звані обмеження стовпців. Наприклад, в колонці «Stories» можна повісити тільки 3 заявки. Обмеження означають, що проблеми ми повинні вирішувати активно, а не обходити їх.

В основі Kanban лежить концепція Flow. Це означає, що квитки повинні проходити через систему настільки рівномірно, наскільки це можливо, без тривалого очікування або блокування. Все, що перешкоджає потоку, має бути критично досліджено. Для цього Канбан знає різні техніки, метрики і моделі. Якщо вони застосовуються послідовно, Kanban може привести до створення культури безперервного вдосконалення (кайдзен) в компанії.

Візуально канбан-дошка представлена на рис. 2.8.

---

<sup>19</sup> Що таке Канбан? URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/blog/interesting/chto-takoe-kanban.html> (дата звернення 13.07.2021)

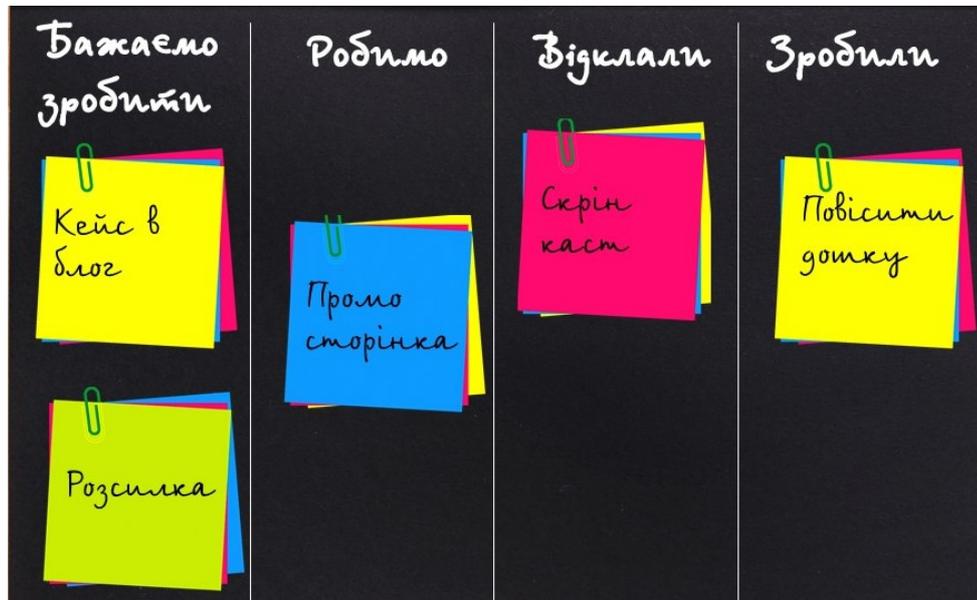


Рис. 2.8. Канбан-дошка<sup>20</sup>

### Нуль дефектів (ZD — zero defects)

Програма **Нуль дефектів** була розроблена американцем Філіпом Кросбі. Її суть в тому, що ніякий рівень дефектів на виробництві не є допустимим. Кількість дефектів має бути нульовим.

Ця мета реалізується в такий спосіб:

- потрібно перешкоджати виникненню дефектів, а не знаходити і виправляти їх
- потрібно докладати зусиль для зниження кількості дефектів
- споживач заслуговує бездефектної продукції, і обов'язок виробника — надати її
- керівництво повинно чітко ставити цілі підвищення якості продукції
- якість визначається не тільки в процесі виробництва, але і діяльністю не виробничого персоналу
- забезпечення якості має піддаватися фінансовому аналізу.

Переваги кайдзен:

1. краща якість продукції при зниженні витрат
2. задоволення споживачів
3. раціональне використання ресурсів і устаткування
4. атмосфера взаємодопомоги і співробітництва
5. мотивація співробітників.

Але чому тоді не всі компанії озброюються методиками кайдзен? Кайдзен не так просто впровадити, для цього потрібно перебудувати не тільки процес виробництва, але і мислення.

Ось на які труднощі наштовхуються компанії на шляху до досконалості:

1. вдосконалення процесів вимагає інвестицій, які окупляться не відразу
2. потрібно багато часу, щоб побачити ефект: 3-5 років
3. кайдзен не підходить для економіки, яка стрімко розвивається
4. дуже важко залучити співробітників всіх рівнів
5. заважають людські фактори — лінь, жадібність, недобросовісність
6. в західних компаніях відсутні практики довічного найму, горизонтальної ротації, суміщення декількох функцій
7. рацпропозиції співробітників не сприймаються серйозно.

<sup>20</sup> Kanban та Scrum: у чому полягають відмінності та як зрозуміти, що обрати для себе URL: <https://bakertilly.ua/news/id48162> (дата звернення 13.07.2021)

## ЛЕКЦІЯ 3

### Концепції управління підприємствами в контексті застосування логістичного підходу, загального управління якістю, бенчмаркінг

#### План

- 3.1. Концепції управління підприємствами в контексті застосування логістичного підходу
- 3.2. Концепція загального управління якістю
- 3.3. Бенчмаркінг

**Ключові слова:** логістичний підхід, якість, бенчмаркінг

#### Рекомендована література:

1. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.
2. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С. А. Соколовський, Є. М. Грабовський, С. П. Павлов, М. В. Черкашина, М. О. Науменко. Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. 187 с.
3. [Мінцберг Г.](#) Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Наш формат. 2018. 408 с.
4. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
5. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / за ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
6. Балабанова Л. В., Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
7. Момонт О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 368с.
8. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю: навч. посібник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.

### 3.1. Концепції управління підприємствами в контексті застосування логістичного підходу<sup>21</sup>

Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів спричинюють необхідність перегляду традиційних концепцій управління. Інтеграція України в європейський економічний простір вимагає упровадження сучасних стратегій і форм інноваційного розвитку економіки. Для забезпечення високих темпів реалізації інноваційної моделі розвитку як економіки загалом, так і окремих її галузей необхідно використовувати різні форми та засоби, що забезпечують ефективність її реалізації. Для функціонування такої системи слід використовувати прогресивні способи управління. Однією із сучасних організаційних форм інноваційного розвитку підприємств є логістика. Логістичні підходи до організації ведення бізнесу дозволяють зосередитися на пріоритетних видах діяльності,

---

<sup>21</sup> Черчата А.О. Концепції управління підприємствами в контексті застосування логістичного підходу URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1227/1/%D0%A1%D0%B5%D0%BA.%20.%20%D0%A7%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B0.pdf> (дата звернення 12.07.2021)

оптимізувати бізнес-процеси підприємства, підвищити рівень її керованості, удосконалити організаційну структуру підприємства, позбутися дублювання функцій, знизити витрати та збільшити прибутковість.

Для створення стійких переваг над конкурентами сучасному підприємству необхідно мати виважену, ефективну систему управління своєю діяльністю, що може бути реалізовано з використанням певних методичних та організаційних підходів. У сучасних складних економічних умовах повинен реалізовуватися цілеспрямований менеджмент підприємства, заснований на критичному відборі кращих напрямів різних шкіл і підходів до менеджменту.

У другій половині ХХ століття склалися й набули поширення такі підходи до управління, як системний, структурний, функціональний, процесний.

Науковці<sup>22</sup> визначають **системний підхід** як методологію дослідження й управління об'єктами як системами. При цьому організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання, технології), орієнтованих на досягнення певної мети в умовах змінного зовнішнього середовища. Головне завдання зводиться до встановлення заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням. Проте застосувати системний підхід на практиці досить складно. Оскільки великомасштабні системи є досить складними, важко відстежити взаємодію безлічі підсистем усередині підприємства та встановити межі систем, що може призвести до накопичення зайвих і непридатних даних або до часткового вирішення проблем.

**Структурний підхід** орієнтований на визначення значущості, пріоритетів серед чинників, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів<sup>23</sup>. Цей підхід заснований на використанні різних типів організаційної структури підприємства, як правило, ієрархічної. У цьому випадку організація й управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, департаментами, цехами), а їх взаємодія – через посадових осіб (начальників відділів, департаментів і цехів) і структурні підрозділи більш високого рівня. Недоліками структурного підходу до управління діяльністю зазначені науковці підприємства вважають:

- під час розбиття технологій виконання окремої роботи на окремі фрагменти вони можуть бути віднесені до різних елементів організаційної структури;
- ускладнений повний опис технологій виконання роботи, здебільшого існує тільки їх фрагментарний (на рівні структурних елементів) опис;
- відсутність відповідального за кінцевий результат, зацікавленості в кінцевому результаті, а також орієнтації на кінцевого споживача;
- значні витрати часу на передачу результатів між підрозділами.

**Функціональний підхід** заснований на декомпозиції виробничого процесу на завдання з метою подальшого їх удосконалення. Серед альтернативних варіантів для виконання функцій вибирається той, що вимагає мінімуму сукупних витрат. За функціонально-орієнтованого підходу за кожною структурною одиницею закріплена низка функцій, описана сфера відповідальності, сформульовані критерії діяльності. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями слабкий. Вертикальний зв'язок «керівник – підлеглий» досить сильний. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі розподілу праці між підрозділами, із закріпленням за ними певних функцій (операцій). Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються за підрозділами часто різними методами і в процесі діяльності підприємства відбувається приріст цих функцій. Крім того, такій структурі притаманні значні витрати на утримання адміністративного апарату. Зважаючи на вищезазначене, ряд науковців<sup>24</sup> вважають, що в сучасних умовах

---

<sup>22</sup> Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 139–142.

<sup>23</sup> Гершун А., Горский М. *Технологии сбалансированного управления*. М. : Олимп–Бизнес, 2006. 416 с.

<sup>24</sup> Томпсон А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 12-е изд. М. : Вильямс, 2005. 928 с.

існують об'єктивні передумови для переорієнтації з функціонального управління до процесного.

**Процесний підхід**, який сьогодні найбільш адекватно відображає виробничу структуру підприємства як структуру бізнес-процесів, містить системне бачення об'єкта управління, його структурну побудову, функціональну спрямованість бар'єрів, що перешкоджають оптимальному просуванню бізнес-процесів. Під процесним підходом розуміють «підхід до управлінської теорії, що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій». За цього підходу система управління підприємством орієнтована на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами загалом. Суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує функціонування конкретних бізнес-процесів. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані та мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший. Безумовна пріоритетність вертикального зв'язку «керівник–підлеглий» слабшає через підвищення значущості горизонтальної співпраці підрозділів підприємства.

Концепція процесного підходу виникла в межах класичної школи, яка описувала функції менеджменту, але як незалежні одна від одної. При цьому виокремлено п'ять вихідних функцій управління; на його думку, «управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати».

На противагу цим поглядам пізніше розвиток процесного підходу спричинюють необхідність розгляду функцій управління як взаємозв'язаних. Сучасні принципи процесного управління базуються на моделюванні бізнес-процесів, які описують те, як виконуються та взаємодіють між собою різні функції управління. Процес управління складається із чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація і контроль.

Останнім часом процесійний підхід набуває все більшого значення у зв'язку із розвитком інформаційних технологій і необхідністю реструктуризації підприємств. Методологія реструктуризації підприємств має вирішувати такі завдання: забезпечувати стратегічне планування видів діяльності; здійснювати процесний підхід до управління підприємством, який дозволить сконцентрувати ресурси на реструктуризації й ефективніше їх використовувати під час подальшої експлуатації ключових бізнес-процесів; реалізовувати управління знаннями на всіх етапах реструктуризації.

Основними причинами впровадження процесного підходу на підприємстві визначають ряд наступних. По-перше, у сучасних умовах невизначеності вітчизняним підприємствам необхідно швидко й ефективно реагувати на різні зміни, своєчасно, а іноді з випередженням, вносити зміни до управлінських рішень відповідно до обставин, які змінюються, що можливо за допомогою внесення змін до регламентів бізнес-процесів. Подруге, останнім часом змінилося ставлення споживачів і зацікавлених сторін до категорії «якість»: якщо раніше пріоритетом була якість готової продукції, то зараз – якість усіх процесів, починаючи від розробки та виробництва й закінчуючи процесами утилізації й переробки. По-третє, представлення виробничої структури підприємства через взаємозв'язок бізнес-процесів точніше відображає реальну структуру підприємства. Більше того, саме під структуру бізнес-процесів перебудовують організаційну структуру, скасовуючи ті функціональні підрозділи, які не потрапляють до групи допоміжних процесів і не мають помітного впливу на ланцюжок створення цінності для задоволення вимог споживачів. По-четверте, на підприємстві одночасно функціонує велика кількість процесів, що реалізують функції підприємства.

Виокремлюють основні етапи впровадження процесного підходу:

- визначення й ідентифікація бізнес-процесів і порядку їх взаємодії в загальній мережі бізнес-процесів підприємства;
- чіткий розподіл відповідальності та повноважень за кожен бізнеспроцес підприємства;
- визначення критеріїв і методики оцінювання результативності та ефективності бізнес-процесів;
- розробка та затвердження регламентів, що формалізують роботу бізнес-процесів;

– управління ресурсами та регламентами у разі виявлення відхилень у продукції, бізнес-процесі або змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, процесний підхід включає не тільки описання бізнесу як мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, але й постійний контроль, управління та вдосконалення бізнес-процесів.

Проте, існує думка, що процесний підхід не є протиставленням до функціонального. Із цією метою доцільно проаналізувати поняття «процес» і «функція».

Із точки зору менеджменту класична теорія управління визначає функцію відносно організаційної структури управління та трактує її як низку взаємопов'язаних дій, об'єднаних за будь-якою ознакою для досягнення цілей підприємства.

Засновники процесного підходу визначають процес (бізнеспроцес) як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Грунтуючись на результатах аналізу цих визначень, слід відзначити, що основною відмінністю бізнес-процесу від функції є те, що процес включає категорію часу, зміни стану об'єкта під час його руху до кінцевого стану. При цьому за допомогою функціонального підходу можна відповісти на запитання, хто та що робить, а за допомогою процесного – хто, що, як, в якій послідовності та з яким результатом.

Незважаючи на всі переваги процесного підходу, необхідно підкреслити, що саме функціональна спеціалізація забезпечує найменш витратне виконання окремих операцій у рамках бізнес-процесу. Ураховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що функції та процеси є рівнозначними поняттями управлінської діяльності та не можуть існувати окремо.

Результат і функціонального, і процесного підходів – це одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодії в межах цієї структури (процесів). Ці підходи мають застосовуватися паралельно. Основна відмінність процесного підходу полягає в тому, що він у першу чергу орієнтований не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевою метою виконання яких є створення товарів або послуг, що становлять цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. При цьому система управління підприємством орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом.

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства можна описати як взаємозв'язок бізнес-процесів і функцій, що діють у певній організаційній структурі.

Відповідно до останньої ознаки можна наголосити на актуальності потокового (процесного) представлення діяльності підприємства, а отже й підпорядкувати процес організації управління діяльністю підприємства **логістичній методології**.

Функціональна диференціація логістики дозволяє підвищити ефективність її функціонування за рахунок оптимізації (та сполучення) організаційно-технічних і соціально-економічних процесів, що пов'язані з економічними потоками. У цьому контексті стає актуальним висвітлити, як за допомогою логістичного управління поєднуються функціональний і процесний підходи. Порівняльна характеристика функціонального, процесного та логістичного підходів до управління наведена в табл.

Таким чином, конкретні переваги від запровадження логістичного управління (управління бізнес-процесами – потоковими процесами підприємства) забезпечуються:

- більш ефективною координацією роботи окремих підрозділів; зменшенням кількості порушень загального циклу виробництва через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів;
- посиленням конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами; скороченням загального циклу виробництва й часу, необхідного для здачі будівельного об'єкта;
- зростанням надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами будівельної продукції, а також посиленням надійності й тривалості таких зв'язків.

Порівняльна характеристика функціонального, процесного та логістичного підходів до управління наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика функціонального, процесного та логістичного підходів до управління

Критерій порівняння	Підхід до управління		
	Функціональний	Процесний	Логістичний
Орієнтири підходів	Організаційна структура	Бізнес-процеси	Цілеспрямований вплив на рух та узгодження матеріальних і супутніх їм потоків (бізнес-процесів)
Взаємодія структурних підрозділів	Низька	Висока	Максимізація співвідношення між сукупними доходами й витратами за всіма ланками логістичної системи
Принцип побудови оргструктури	Вертикально-структурована ієрархічна система	Горизонтально-структурована система	Матрично-структурована система (збалансоване поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків)
Об'єкт управління	Окремі функції та відповідні ресурси	Бізнес-процеси	Логістичні потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні)
Концентрація менеджменту	Оптимізація виконання власне функцій	Оптимізація взаємодії функцій	Оптимізація діяльності підприємства на основі узгодження інтересів ланок логістичної системи
Ефективність роботи підрозділів	Вимірюється через взаємовиключні показники	Вимірюється через узгоджені показники	Взаємодіюче об'єднання цілей, що забезпечує координацію руху потоків, подолання логістичних конфліктів і виникнення синергії
Обмін інформацією	Ускладнений	Легкий	Координований через визначення відповідальних за виконання процесів у функціональних сферах логістики
Швидкість прийняття управлінських рішень	Низька через вертикальну ієрархічну структуру	Висока завдяки гнучкості органічних оргструктур	Висока завдяки координованій інтеграції функціонування ланок логістичної системи підприємства

### 3.2. Концепція загального управління якістю<sup>25</sup>

Конкурентна боротьба на внутрішньому та зовнішньому ринках спонукає підприємства до пошуку нових, більш ефективних підходів до управління організацією. На сьогоднішній день підприємствам не достатньо відповідати вимогам вітчизняних та міжнародних стандартів та мати сертифікат відповідності на продукцію або систему управління якістю. Конкурентна боротьба за споживачів давно вже точиться вище норм стандартів. В світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально-орієнтована концепція **TQM (Total Quality Management)**.

Арсенал інструментів менеджменту якості досить великий і продовжує поповнюватися новими підходами: стандарти ISO серії 9000, збалансована система показників (Balanced Scorecard), модель П. Кано, структурування функцій якості (Quality Function Deployment), аналіз характеру і наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis), бенчмаркінг, реінжиніринг, кайдзен та ін. Переважна більшість цих підходів засновані на принципах загального управління якістю.

Основою TQM є безперервне удосконалення, завдяки чому ця концепція довела свою ефективність та доцільність впровадження у практичну діяльність підприємств та

<sup>25</sup> Бондаренко С.М., Михайленко Н.В. Базова концепція загального управління якістю TQM. *Економічний простір*, 2015. № 103. С. 139-146.; Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «MBA-studio»).

організацій. Особливо важливими в TQM є людські ресурси як рушійна сила будь-якого удосконалення.

Система TQM виникла в результаті еволюції підходів до управління якістю і увібрала в себе все передове, що було характерне для всіх попередніх концепцій управління.

Загальне управління якістю є прогресивним підходом до управління організацією, який об'єднує основні існуючі методи управління та технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення виробничої діяльності та результатів цієї діяльності. Концепція TQM охоплює всі структури підприємства, всі види виробничої діяльності і спрямована на використання матеріальних (технічних) та людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства та співробітників підприємства. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності та покращенню фінансових показників.

Ідеологія TQM - процес удосконалення не має меж. Цей принцип відображається у прагненні підприємства до нульових дефектів, до нульових втрат, поставок точно вчасно.

Загальна схема організації системи управління якістю наведена на рис. 3.1



Рис. 3.1. Загальна схема організації системи управління якістю<sup>26</sup>

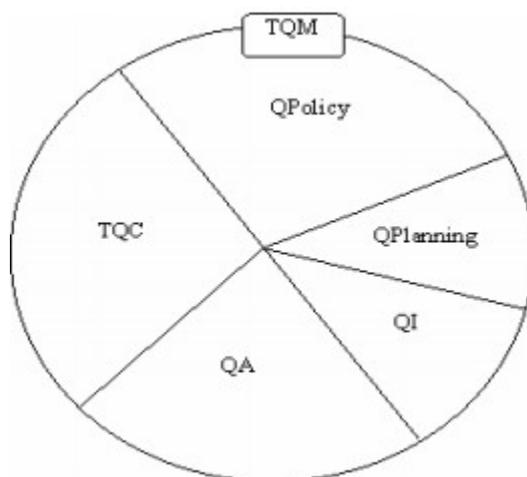
У TQM включається забезпечення якості, що трактується як система заходів, що забезпечує впевненість споживача в якості продукції. Це ілюструє рис. 3.2.

Особливість загального управління якістю - забезпечення якості усім персоналом і в усіх підрозділах підприємства - декларує, що досягнення результатів і їх поліпшення залежать не стільки від технічних і організаційних складових організації, скільки від кваліфікації і мотивації керівників і співробітників організації.

Фундаментальні вісім принципів, на яких базується TQM, визнаються всіма спеціалістами незалежно від країни, де концепція використовується. Це орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, процесний та системний підходи, постійне поліпшення, ухвалення рішень, заснованих на фактах та взаємовигідні стосунки з постачальниками. Одними із найважливіших є принципи лідерства керівника та залучення працівників. Керівники забезпечують єдність мети і наряду діяльності організації. їм слід створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені у вирішення завдань організації.

Ясне розуміння вищим керівництвом всього, що відбувається в організації, включаючи поточні й майбутні запити споживачів, можливе за умов, коли воно залучене в процес «аналізу з боку керівництва». Стратегічна діяльність керівництва відповідно до стандартів ISO має бути націлена на постійні поліпшення. Лише в цьому випадку можна досягти задоволеності споживача.

<sup>26</sup> Доманцевич Н.І., Закусілов А.П., Плеша І.В. Сертифікація товарів і послуг. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2002. 96 с.



TQC - Загальне керування якістю;  
 QA - Забезпечення якості;  
 QPolicy - Політика якості;

QPlanning - Планування якості;  
 QI - Поліпшення якості.

Рис. 3.2. Основні складові TQM<sup>27</sup>

До ефективного використання людського потенціалу відноситься також принцип залучення працівників. Працівники всіх рівнів складають основу організації. Їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності. Стандарт ISO встановлює вимогу компетентності персоналу всіх рівнів. Кваліфікація кожного працівника має бути достатньою для ефективного виконання ним своїх обов'язків.

Ці принципи визначають ідейний зміст філософії загального управління якістю, яка розглядає якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує її у широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем. У поняття «якість» вкладається набагато більший зміст. Якість продукту визначається не тільки якістю самого виробу, а і низкою інших факторів (наприклад, чи люб'язно продавці розмовляють з покупцями, як швидко виконують замовлення, як відповідають по телефону, швидкість їх відповіді, чи правильно виписуються рахунки і багато чого іншого).

Схема системи управління якістю підприємства, ґрунтованої на ідеї TQM наведена на рис. 3.3.

Основні елементи концепції TQM наведені на рис. 3.4.

У основі концепції TQM лежать стратегії. Стратегія провідної ролі вищого керівництва в управлінні якістю полягає в проведенні курсу на постійне поліпшення якості вищим керівництвом компанії і, перш за все, її першим керівником. Робота в галузі якості ініціюється і знаходиться під контролем вищого керівництва.

Стратегія навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників формує світогляд всього колективу в питаннях якості. Отримання кожним співробітником нових знань і умінь за багатьма напрямками, що стосуються якості, є першорядним завданням. Навчання якості охоплює всі напрями і підрозділи. Починається навчання з семінарів для вищого керівництва, потім семінари проводяться для керівників середнього рівня. Так рівень за рівнем в процес навчання якості залучається весь колектив.

TQM вимагає, щоб увесь персонал був повністю інформований про свою компанію. Ідея полягає у тому, що правильне відношення і поведінка залежатимуть від повного розуміння і прийняття місії компанії, її культури, цінностей, планів і досвіду роботи.

<sup>27</sup> Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf> (дата звернення 13.07.2021)



Рис. 3.3. Схема системи управління якістю підприємства, ґрунтованої на ідеї TQM



Рис. 3.4. Основні елементи концепції TQM

Велика роль відводиться делегуванню повноважень кожному співробітникові організації. Під «делегуванням повноважень» мається на увазі, що кожному співробітникові даються навички і можливість діяти відповідно до наданої йому інформації. У компанії працівники можуть чинити реальну дію на її справи завдяки навчанню декількох спеціальностей, стимулюванню, повноваженням по ухваленню рішень, доступу до інформації і бюджетів, систем зворотного зв'язку і систем заохочень.

Для ефективного управління якістю, докільлям потрібна інформація, у тому числі інформація про проблеми, дефекти, невідповідності, помилки. Джерела цієї інформації - люди. Вони мають бути позбавлені боязні покарання. Примус, як механізм, заснований на страху, має бути заміщений іншими механізмами, заснованими на позитивній мотивації. Люди - джерело знань, ініціатив, творчості. Для прояву цих якостей треба створити виробниче середовище, що мотивує працівників до такої поведінки.

Однією з головних конкурентних переваг компаній-лідерів бізнесу, які працюють на базі TQM, є створення систем постійного удосконалення, в яких беруть участь майже усі працівники підприємств через гуртки, групи якості або інші форми, роблячи величезну кількість пропозицій з поліпшення. Потік цих удосконалень приносить істотні доходи компаніям.

Особливостями підходу TQM є визнання важливості співробітників і команд, їх знань і участі в усіх аспектах життя компанії, вкладу, який може і повинен вносити кожен співробітник, щоб поліпшити своє робоче місце і те, що він робить; а також фокус на якості і на клієнтах. Усе це дозволяє надихати, мотивувати і направляти зусилля робочої сили, яка безперервно прагне до досягнення спільних цілей і забезпечує результати, які підвищують суму окремих вкладів співробітників.

Процес удосконалення в компанії — це предмет турботи кожного. Кожен співробітник може вільно подати будь-яку ініціативу, яка сприяє поліпшенню продукту або процесу, подальшому скороченню втрат або витрат. Кожен індивідуум в компанії, яка використовує TQM, належить до робочої команди, управління якої здійснює її лідер. Індивідуум також бере участь в одному або більше гуртку якості — постійно діючому або створеному для якої-небудь мети, а також в міжфункціональних командах, створених для реалізації окремих проєктів. Приналежність до різних команд, що «перекриваються», — в певному значенні, мережева структура — залучає працівника до життя компанії і підкріплює почуття колективної відповідальності і центральної ролі в компанії.

Система постійного удосконалення вимагає мотивації людей. Мотиви існують в системній взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюючи складний механізм мотивації. Він включає потребу домагання, очікування, стимули, установки, оцінки. Врахування в процесі управління механізму мотивації сприяє правильному вибору керівником форм стимулювання, правильному визначенню міри і швидкості їх дії на співробітників. Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою.

Використовувати енергію та ресурси цілеспрямовано і ефективно - це поширюється як на виробничі процеси, так і на міркування в області екології, а також на соціальні і політичні питання і, не в останню чергу, на усі процеси стосунків між людьми. При такій принциповій установці йдеться про внутрішню мотивацію. Вона є самоціллю. Внутрішня мотивація є тоді, коли ідея, завдання або діяльність сприймається як доцільні і цінні для індивіда. Внутрішня мотивація у сучасному світі виробництва і в умовах змін, що відбуваються в процесах, набуває все більшого значення.

Зовнішня мотивація діє тільки до моменту досягнення цієї мети. Якщо сенс і користь самої системи виявляться неусвідомленими, то система виявиться формальною і нежиттєздатною. Зовнішня мотивація ніколи не зможе замінити внутрішню мотивацію.

### 3.3. Бенчмаркінг<sup>28</sup>

Термін «бенчмаркінг» з'явився у 1972р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг» («benchmark» – оцінка на фіксованому об'єкті, наприклад, оцінка на стовпі, що зазначає висоту над рівнем моря), що не мають однозначного перекладу на українську мову.

Китайський генерал Сун Тзу писав: «Коли ти знаєш твого ворога й знаєш себе, ти не страшишся результату від сотні війн». Таким образним висловом можна сформулювати сутність нової техніки економічного аналізу – бенчмаркінгу, що завоювала симпатію вчених і бізнесменів Японії, Америки, Західної Європи і Скандинавії.

У Японії «benchmarking» співвідноситься за змістом з японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)».

<sup>28</sup> Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 3, Т. 1. С. 140-145.; Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3-6.; Старух А.І. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу: конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 33 с.

На заході бенчмаркінг у сучасному його трактуванні вперше був використаний корпорацією "Херох" в 1979 р. для подолання ринкових проблем, обумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. У компанії не було вибору. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за більш низькими цінами. Рішення проблеми було знайдено негайно: для визначення причин ситуації, що склалася провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили і оцінили їх технічні характеристики і на цій основі розробили унікальну ринкову пропозицію. Натхнені отриманими результатами, співробітники корпорації детально вивчили досвід японської компанії "Fuji", адаптація і використання якого призвели до успіху і процвітання компанії "Херох", після чого концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною частиною її бізнес-стратегії. Невипадково "Херох" по праву вважається визнаним лідером в області використання технології бенчмаркінгу. Сьогодні в США володіння та ефективне використання технології бенчмаркінгу – невід'ємна умова ринкового успіху компанії.

Бенчмаркінг близький до поняття маркетингової розвідки. Однак маркетингова розвідка — це збір конфіденційної (напівконфіденційної) інформації про зміну зовнішнього середовища маркетингу.

По суті бенчмаркінг – це процес еталонного зіставлення.

У бізнес-середовищі існує безліч трактувань бенчмаркінгу. Класичним визначенням бенчмаркінгу є слова засновника цього методу удосконалювання управління, керівника Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Роберта Кемпа: «Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності».

Більш розгорнуте визначення дає екс-голова Американського суспільства якості (ASQ) Грегорі Ватсон: "Бенчмаркінг – це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності".

Професор Норвезького університету науки й технології Б'єрн Андерсен дає найбільш повне, на наш погляд, визначення бенчмаркінгу: «Бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яке допоможе підприємству визначити мету свого удосконалювання й проведення заходів щодо поліпшення роботи».

Таким чином, бенчмаркінг – це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами й організаціями-лідерами і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в організації.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння підходів бенчмаркінгу та конкурентного аналізу<sup>29</sup>

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю тощо.

На практиці найбільш часто застосовуються різні види бенчмаркінгу, які можна класифікувати залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється (рис. 3.5).

<sup>29</sup> Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С.

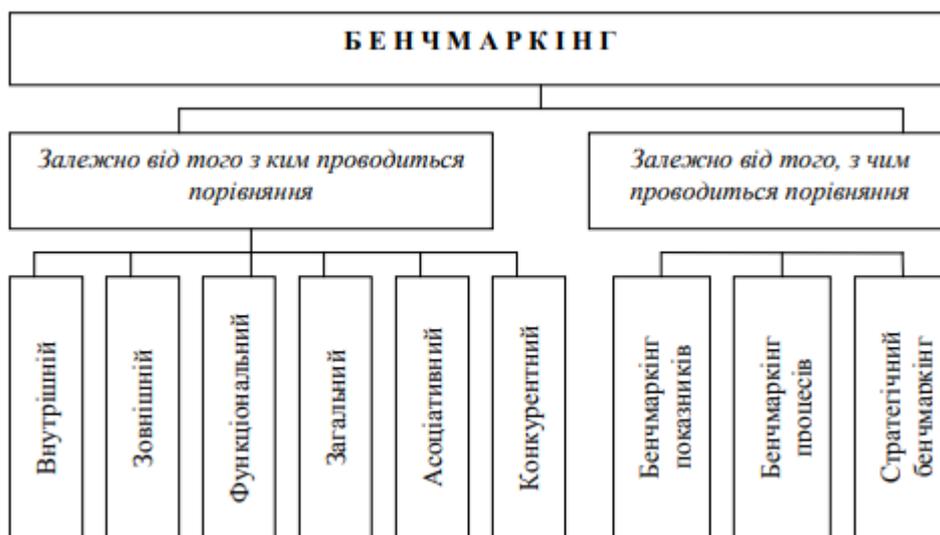


Рис. 3.5. Види бенчмаркінгу<sup>30</sup>

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, в результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укласти як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції.

Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва. Саме такий вид зовнішнього бенчмаркінгу розглядає Е. Демінг, саме так працюють багато японських фірм.

Значно більші труднощі зазнають ті підприємства, які прибігають до індивідуального конкурентного бенчмаркінгу. Особливі труднощі проведення такого бенчмаркінгу пов'язані з тим, що підприємству при розробленні плану дій необхідно прорахувати перспективу розвитку підприємства, взятого за еталон, і в ході реалізації програми періодично порівнювати його діяльність зі своєю. В умовах закритості інформації це далеко не прості задачі, тому й виявляється кращим партнерський бенчмаркінг.

Однак в останні роки стало можливим проведення індивідуального бенчмаркінгу на основі самооцінки. Самооцінка розглядається сьогодні як самостійний і ефективний інструмент управління якістю, що цілком справедливо, але при цьому вона є ні чим іншим, як різновидом зовнішнього індивідуального бенчмаркінгу. З'являються нові варіанти індивідуального конкурентного бенчмаркінгу, наприклад інтерактивний. Європейський фонд менеджменту якості (EFQM) зайнявся акумулюванням інформації про передовий досвід у сфері менеджменту. Передбачається, що інтерактивний доступ до цієї інформації дозволить членам зазначеного фонду безперешкодно використовувати широку гаму різних варіантів бенчмаркінгу.

Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче

<sup>30</sup> Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 3, Т. 1. С. 140-145.

йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол такої кооперації знаходиться в Кодексі проведення бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг полягає в аналізі організації бізнесу в компаніях-конкурентах на основі інформації, яку вони самі про себе поширюють, а також інформації від клієнтів і постачальників.

Бенчмаркінг процесів (process benchmarking) являє собою пошук організацій, що мають кращі досягнення в тій або іншій сфері діяльності, для їхнього детального дослідження. Вивчення кращих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування процесу, який цікавить, ніж у порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу у своїй організації. Дослідження звичайно проводиться на підставі взаємної згоди сторін, що регулюється "Кодексом поведіння" (у Європі це "The European Benchmarking Code of Conduct", розроблений Європейським фондом управління якістю – EFQM). Знання, одержані в процесі еталонного зіставлення, адаптуються й впроваджуються у власні процеси організації. Бенчмаркінг процесів – це глибоке функціональне дослідження діяльності як своєї організації, так і організації-партнера. У бенчмаркінгу процесів можна виділити два напрямки. Поперше, пошук кращих господарських рішень (best practice), цей напрямок характеризується детальним вивченням етапів, що цікавлять, діяльності організації-партнера, що має структуру процесу. По-друге, вивчення факторів, які сприяють поліпшенню бізнес-процесу, тобто факторів здійснення (enablers), методів, стратегії, підходів, інструментів, що підвищують показники діяльності організації і її конкурентоспроможність.

У свою чергу, зовнішній і внутрішній бенчмаркінг можна класифікувати так (рис. 3.6).

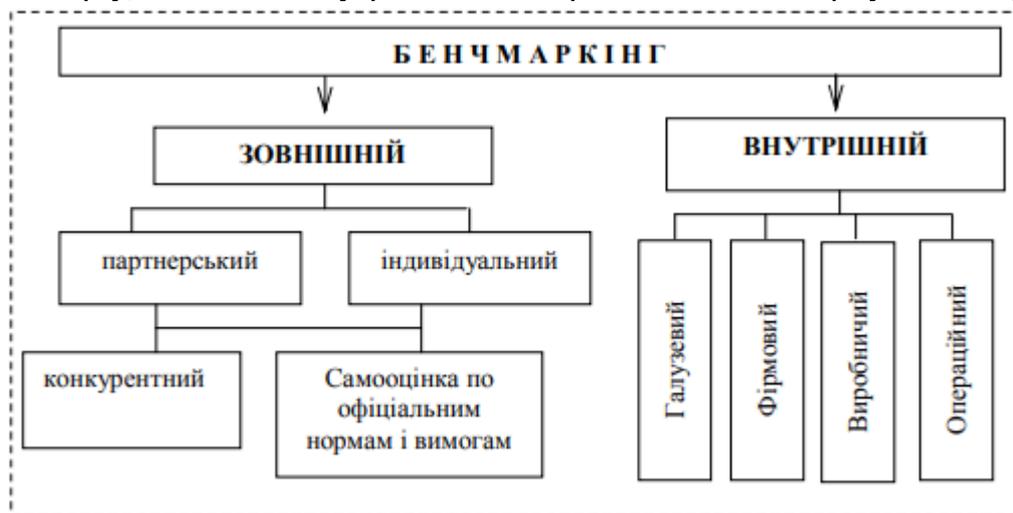


Рис. 3.6. Зовнішній та внутрішній види бенчмаркінгу<sup>31</sup>

У Японії, США й інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

Негативними бар'єрами використання бенчмаркінгу в Україні є:

- непрозорість середовища перебування підприємств;
- недоступність відкритої інформації для порівняння й обміну досвідом;
- нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні;
- превентивна закритість компаній і власний комплекс "засекреченості";

<sup>31</sup> Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 3, Т. 1. С. 140-145.

- існуючі системи фінансового обліку компанії й оподатковування не завжди дозволяють отримати реальні дані за тими або іншими показниками; відсутність «клубів» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу;

- відсутність програм бенчмаркінгу, які фінансуються державою.

Сформовані теорія й практика розглядають типи бенчмаркінгу залежно від об'єкта порівняння й від того, що порівнюється. Кращі результати виходять у комбінації загального бенчмаркінгу, у якому беруть участь підприємства з інших галузей, і бенчмаркінгу процесу, при цьому розглядаються доречність та цінність дослідження (рис. 3.7).

	Внутрішній	Конкурентний	Функціональний	Загальний
Бенчмаркінг показників	середня	висока	середня	низька
Бенчмаркінг процесу	середня	низька	висока	висока
Стратегічний бенчмаркінг	низька	висока	низька	низька

Рис. 3.7. Комбінації типів бенчмаркінгу

### Процес здійснення бенчмаркінгу.

Базуючись на зарубіжному і вітчизняному досвіді організації та проведення бенчмаркінгу, можна визначити такі фази бенчмаркінгу для досягнення бажаного результату:

1. Планування. На цьому етапі здійснюється обрання сфери і цілей бенчмаркінгу, ідентифікація ресурсів та визначення пріоритетів для удосконалення підприємства.

2. Збір даних. На цьому етапі обирається компанія та данні для порівняння (бізнес-процес; продукція, яку вони випускають), а також визначається методологія для аналізу.

3. Аналіз. Здійснюється на підставі оцінювання рівня власної ефективності та компанії, що порівнюються. Також здійснюється аналіз причин розриву у рівні ефективності і пошук шляхів з удосконалення розвитку у рівні ефективності.

4. Впровадження. Виконується робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Увага зосереджується на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких сторін підприємства.

5. Контроль і оцінювання. Цей етап полягає в проведенні моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та їх впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У разі досягнення мети з'ясовують інші проблеми для їх майбутнього розв'язування, і процес бенчмаркінгу повторюється.

За час існування бенчмаркінгу як інструменту управління вироблено стандартну послідовність дій, яка складається з 7 елементів:

- 1.Визначення функціональних сфер аналізу
- 2.Відбір факторів і змінних, що будуть аналізуватися
- 3.Виявлення лідерів у галузі та за її межами за визначеними вище факторами і змінними
4. Оцінювання значень усіх факторів і показників діяльності лідерів
5. Порівняння показників лідерів з власними показниками для визначення відставання
6. Розроблення програм дій для ліквідації відставання
7. Введення в дію та моніторинг реалізації програм.

При визначенні лідерів можуть враховуватись різноманітні фактори та показники. Наприклад, при проведенні власних досліджень діяльності успішних корпорацій Т. Пітерс і Р. Уотермен визначали лідерів у різних галузях за критеріями: довгострокового зростання (активів, продаж); довготермінової рентабельності (продаж і капіталу); рівня новаторства фірм При проведенні бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер.

При впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість етапів.

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і деяка гіпотетична компанія, що втілює середньогалузеві показники або найкращі досягнення галузі. Цілком однакових компаній, які випускають однакову продукцію, не існує. Навіть підприємства з близьким набором випуску, наприклад типорозмірів труб, можуть значно відрізнятися марками сталі, не говорячи вже про технологію їхнього виробництва (зварні, безшовні, з власної або придбаної на стороні металургійної сировини тощо).

Порівняльний аналіз фінансових і технологічних коефіцієнтів навіть близьких за профілем компаній може дати не цілком коректний результат через відмінності в номенклатурі виробів і, як наслідок, у собівартості одиниці продукції, витратах сировини, енергії, фондоемності, прибуток на активи (довгострокові, сумарні) тощо. Точнішу картину дає зіставлення не з реальною, а гіпотетичною компанією цілком аналогічного галузевого профілю, побудоване на середньозважених даних (сумарних і за чинниками) про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. Часто така гіпотетична компанія називається енергетичною моделлю для порівняльного аналізу.

Щоб запобігти напливу надлишкових даних, варто підготувати анкетування, що включає вимоги до інформації. Найцінніші дані часто купуються в ході безпосереднього обміну інформацією з організаціями, що визнають взаємні вигоди від обміну передовим досвідом. Конкуренти не обмінюються інформацією безпосередньо — можна використати дані комерційних і торгових асоціацій, а також обстежень, проведених незалежними організаціями.

На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найкращих, найгірших і середніх показників ефективності роботи компанії в галузі. В Україні, де бенчмаркінг перебуває ще на досить низькому рівні, прямий обмін інформацією навряд чи можливий. Однак за наявності прямих контактів між директорами організацій, що не є конкурентами, можливий прямий обмін інформацією.

2. Вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг — зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу.

3. Визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.

5. Впровадження. Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

6. Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого — створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності.

Існує ряд підсистем, завдяки яким можна оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM (рис. 3.8).

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що ґрунтується на ідентифікації джерел витрат, розподілі та контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачеві. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дає змогу виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються і не приносять додаткової вартості споживачеві.

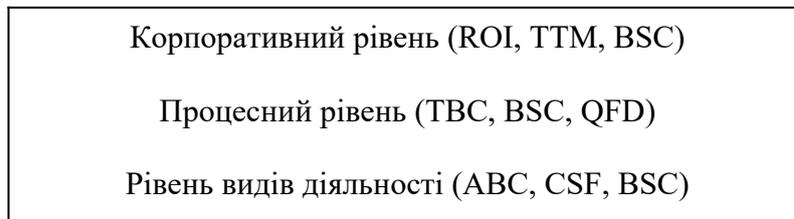


Рис. 3.8. Підсистеми, завдяки яким можна оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу<sup>32</sup>

CSF (Critical Success Factors) — система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дає змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві; створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії); доступі до диференційованих ринків.

QFD (Quality Function Deployment) — система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожній організації.

TCA (Transaction Cost Analysis) — система оцінювання витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дає змогу оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time Based Competition) — система оцінювання витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність організації на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Завдяки застосуванню цієї системи організація проводить моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне та якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) — оцінювання окупності інвестицій, що дає змогу оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компаній.

<sup>32</sup> Старух А.І. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу: конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 33 с.

## ЛЕКЦІЯ 4

### Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, концепція збалансованої системи показників, концепція процесного підходу до управління, ресурсна концепція в управлінні підприємствами

#### План

- 4.1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів
- 4.2. Сутність та передумови розробки збалансованої системи показників діяльності
- 4.3. Переваги і небезпеки впровадження збалансованої системи показників.
- 4.4. Концепція процесного підходу до управління
- 4.5. Застосування на підприємстві процесного підходу до управління якістю
- 4.6. Ресурсна концепція в управлінні підприємствами

**Ключові слова:** збалансована система показників, стратегія, управління, організація, ефективність, бізнес-процеси, реінжиніринг, життєвий цикл підприємства, стратегічна карта, процес, ресурси, управління, бізнес-процес

#### Рекомендована література:

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
2. Єфременко Т. М. Краснокутська Ю. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
4. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / за ред. Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. Х. : ХНЕУ, 2008. 180 с.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "Інжек", 2007. 192 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
7. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. 320 с.
8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
9. Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
10. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / О. Ю. Мірошніченко, Н. В. Ревуцька, О. М. Гончарова; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : НВП "Інтерсервіс", 2014. 216 с.
11. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. К.: ДУХ І ЛІТЕРА, 2015. 172 с.
12. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

#### 4.1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів<sup>33</sup>

Нова концепція розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering), створеної в 90-х роках ХХ ст. і прийнятої на озброєння майже всіма провідними компаніями світу.

Розрізняють поняття "інжиніринг", "реінжиніринг" і "вдосконалення бізнесу".

Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, що компанія використовує для проектування бізнесу у відповідності зі своїми цілями. Фахівці розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

Реінжиніринг – створення принципово нових бізнес-процесів, різко підвищують ефективність діяльності підприємства. Застосовувані методи характеризуються радикальним характером перетворень, перебудовою бізнес-процесів як би з чистого листа, одноразовим здійсненням перетворень, застосуванням "просунутих" інформаційних технологій, високим ризиком проведених змін.

Удосконалення бізнесу – поступове поліпшення різних аспектів бізнесу, включаючи види діяльності, зміст існуючих бізнес-процесів, організаційну та управлінську структури. Удосконалення проводиться поступово, в основному на рівні функцій, щоденно на відміну від реінжинірингу, що проводиться одноразово, наприклад раз на кілька років.

Проект з реінжинірингу бізнесу звичайно включає наступні чотири етапи:

1. Розробка образу майбутньої компанії. На цьому етапі компанія вибудовує картину того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей.

2. Аналіз існуючого бізнесу. Проводиться дослідження компанії і складаються схеми її функціонування в даний момент.

3. Розробка нового бізнесу. Розробляються нові і (або) змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система. Виконуються прототипування і тестування нових процесів.

4. Впровадження нового бізнесу. На цьому етапі новий проект впроваджується в бізнес.

Основні принципи переосмислення і реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному: кілька робіт об'єднуються в одну; виконавці самостійно приймають рішення; роботи по процесу виконуються в їх природному порядку; робота виконується там, де це найбільш доцільно; процеси мають різні варіанти виконання; слід зменшувати кількість входів у процеси; зниження частки робіт з перевірки і контролю частки узгодження; відповідальний менеджер є єдиним контактною особою по процесу; поєднання централізованих та децентралізованих операцій.

До чинників, сприяючих успіху BPR-проектів, зазвичай відносять наступні: роль вищого керівництва. Лідер проекту повинен мати великий авторитет в компанії і нести відповідальність за проект; проект повинен мати свій власний бюджет; часто помилково вважають, що BPR-проект можливий на умовах самофінансування; роботи з реінжинірингу повинні фокусуватися на найбільш пріоритетних цілях, а ресурси мають бути спрямовані саме на ці цілі; ролі та обов'язки учасників проекту повинні бути чітко визначені; результати проекту повинні бути конкретними; для проведення робіт по BPR необхідна підтримка у формі методик і інструментальних засобів (програмного забезпечення); консультанти повинні виконувати підтримуючу, а не керуючу роль і не мають входити до штату компанії; всім учасникам проекту, і в першу чергу його керівникам, слід усвідомлювати ступінь ризику даного підприємства.

До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів слід віднести наступні:

- компанія намагається покращувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його;

- компанія не концентрується на бізнес-процесах;

- компанія концентрується тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше;

- недооцінка ролі цінностей і переконань виконавців.

У табл. 4.1 представлена класифікація проектів по реінжинірингу бізнес-процесів.

<sup>33</sup> Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Економіка*. 2013. № 10 (151). С. 78-82.;

Класифікація проектів реінжинірингу бізнес-процесів<sup>34</sup>

Тип проекту	Удосконалення процесу	Досягнення становища "кращого в галузі"	Зміна принципів
Внутрішньо-функціональний (проект, спрямований на виконання окремих завдань, діяльність або функцію)	Приклад 1.1: ліквідація паперової роботи з використанням систем електронної пошти до внутрішніх комунікацій	Приклад 1.2: перепроєктування вхідного процесу постачання продукції для вибору постачальників з мінімальними витратами	Приклад 1.3: використання цифрової системи запису голосу для оптимізації процесу придбання і вдосконалення комунікацій
Міжфункціональний (проект, націлений на міжфункціональні процеси в межах окремої бізнес-одиниці)	Приклад 2.1: створення банком спрощеної (на одну сторінку) форми заяви на отримання кредиту до певної суми	Приклад 2.2: створення робочих команд для управління процесом прийняття замовлень на промисловому підприємстві	Приклад 2.3: ліквідація банком філій і створення з допомогою Інтернету банківської системи, орієнтованої на споживача
Міжорганізаційний (проект, який об'єднує декілька бізнес-одиниць, наприклад організацію, її споживачів та постачальників)	Приклад 3.1: з'єднання промислового підприємства з постачальником з метою зменшення витрат при проектуванні продукції та поставки складових частин	Приклад 3.2: перепроєктування процесу постачання між німецьким виробником машин і всіма його європейськими постачальниками складових частин до автомашин	Приклад 3.3: автомобільна компанія вивела із свого складу працівників, що займаються збутом, перевіривши їх в приватні підприємці

Реінжиніринг процесу ще називають розробкою нового процесу або інновацією процесу, оскільки його успіх головним чином ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по вдосконаленню процесів РІТ. Він найбільш радикальний з усіх чотирьох підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує свіжий погляд на цілі процесу та повністю ігнорує існуючий процес та структуру компанії, все починається "з чистого аркуша", так ніби ви тільки починаєте розробляти цей процес. Реінжиніринг за умови правильного проведення знижує витрати і тривалість циклу на 60- 90% та рівень помилок на 40-70%. Даний підхід виявляється корисним в тих випадках, коли процес організації діяльності компанії на даний момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатися його зберегти або впливати на нього шляхом впровадження BFSS. Реінжиніринг бізнес-процесів може бути коректно використаним для 5-20% основних процесів компанії. Даний підхід дозволяє команді РІТ спланувати процес так, ніби не існує жодних обмежень, тобто зробити процес ідеальним з точки зору його побудови не обмежуючись наявністю фінансових ресурсів, інформаційних можливостей. Це дозволяє створити новий процес, використовуючи останні досягнення науки і техніки, зокрема системи автоматизації процесів обробки інформації, що в результаті дає можливість зробити справжній прорив для компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує максимальне поліпшення і вдосконалення процесів, але в той же час залишається самим дорогим методом і може бути непосильним для компанії, а іноді навіть руйнівним через досить високий ступінь ризику Реінжиніринг бізнес-

<sup>34</sup> Концепція реінжинірингу URL: [https://pidru4niki.com/74978/menedzhment/kontseptsiya\\_reinzhiniringu](https://pidru4niki.com/74978/menedzhment/kontseptsiya_reinzhiniringu) (дата звернення 13.07.2021)

процесів не передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що приводять до невеликого приросту зростання (на одиниці і навіть десятки відсотків) покращення показників функціонування компанії. В результаті успішно проведеного реінжинірингу (швидкого здійснення глибоких і всебічних докорінних змін системи управління) компанія досягає суттєвого "прориву" зростання ефективності в десятки та сотні разів. Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що управління реінтегрується в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку до кінця беруть на себе групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт.

Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії IBM Credit призвів до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів в компанії Ford чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилась з 500 осіб до 125, тобто продуктивність зросла в 4 рази. При проведенні реінжинірингу бізнеспроцесів проектування нової фотокамери в компанії Kodak були досягнуті результати по скороченню тривалості процесу в два рази. [5] В результаті успішно проведеного протягом одного року реінжинірингу свого бізнес-процесу типу "виконання замовлень" компанія Bell Atlantic Corporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, які забезпечують високошвидкісну передачу даних та відеокомунікації) з 30 до 3 днів і змогла таким чином зберегти існуючих клієнтів та залучити багато нових і значно розширити масштаби свого бізнесу.

Основоположниками концепції реінжинірингу вважаються американські фахівці М.Хаммер (професор школи бізнесу Гарвардського університету) та Дж.Чампі (провідний експерт з впровадження ідей реінжинірингу, який очолює консалтингову фірму CSC Index). Вони визначають реінжиніринг бізнес-процесів як створення компанії заново, так би мовити "з нуля" та визначають його як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Бізнес-процес при цьому визначається як сукупність різноманітних видів діяльності, в рамках якої на "вході" використовується один чи більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на "виході" створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Бізнес-процес можна представити як сукупність логічно взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення результату. При цьому бізнес-процес характеризується двома особливостями. По-перше, він має своїх ринкових або внутріфірмових "платоспроможних" замовників. По-друге, він перетинає організаційні межі, тобто він відбувається понад бар'єрами, які існують між підрозділами компанії, а також між різними компаніями, пов'язаними між собою відносинами "постачальник-споживач", або навіть проникає крізь ці бар'єри. Бізнес-процес частіше за все не залежить від формальної організаційної структури компанії. Реінжиніринг передбачає перенесення акцентів внутріфірмового менеджменту з поопераційної спеціалізації на міжфункціональні бізнес-процеси, такі як наприклад розробка нового продукту або послуги, виконання замовлень клієнтів, після продажний сервіс.

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів:

- розробка проекту та виділення бізнес-процесів (визначаються цілі і завдання проекту, формується команда по реінжинірингу, визначається концепція реінжинірингу);
- документування бізнес-процесів (на цьому етапі виконується побудова графічних моделей бізнеспроцесів на основі запропонованої методики їх документування, хронометруються складові операції бізнеспроцесів);
- порівняльний аналіз бізнес-процесів (проводиться аналіз бізнес-процесів з метою порівняння їх з бізнес-процесами лідируючих структурних підрозділів компанії або конкурентів);

- розробка образу майбутньої компанії (даний етап має на меті сформувати систему поглядів на нову компанію відповідно її цілям та можливостям);
- аналіз проблем та перепроектування бізнес-процесів та технологій (виявлення проблемних місць бізнес-процесів);
- впровадження нових бізнес-процесів, технологій та оцінка результатів (на даному етапі необхідно спів ставити результати ефективності функціонування бізнес-процесів із запланованими на початку реінжинірингу критеріями з урахуванням витрат за видами функціональної діяльності).

Успіх процесу реінжинірингу обумовлений певними факторами. В першу чергу, успіх реінжинірингу пов'язаний зі стрімкими перетвореннями на підприємствах, оскільки саме радикальність та стрімкість визначають відрив компанії від ситуації, в якій вона перебуває на даному етапі. Відповідно, щоб не було конфліктів в компанії, необхідно, щоб її персонал був налаштований на такі швидкі і кардинальні зміни характеру його роботи, визначення кола робіт, відповідальності і налаштування на командну роботу. Також успіх реалізації реінжинірингу визначає формування у кожного працівника єдиного для всіх розуміння пріоритетного майбутнього для компанії і свого особистого внеску в його досягнення. Ну і звичайно ж чималу роль відіграє створення необхідного середовища та інфраструктури для навчання, професійного росту та розвитку творчих здібностей працівників. Особливу увагу слід звернути і на те, що успіх реінжинірингу, на відміну від помилкового бачення більшості, залежить не стільки від автоматизації певних процесів, скільки від правильної їх побудови та структуризації, що потім уже втілюється в автоматизованих системах управління.

Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства наведені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства<sup>35</sup>

Методи реінжинірингу	Особливості методу
Автоматизація бізнес-процесів підприємства (business process automation – BPA)	Автоматизація приводить лише до прискорення існуючих бізнес-процесів. Використовуючи інформаційні технології, BPA автоматизує існуючий процес із усіма його недоліками й не ставить перед собою завдання проектування нового процесу для кардинального підвищення ефективності
Перебудова програмного забезпечення	На основі сучасних технологій здійснюється переписування застарілих інформаційних систем без зміни самих процесів, що автоматизуються
Скорочення розмірів підприємства (downsizing)	Зменшення можливостей компанії, викликані зниженням вимог ринку. Реінжиніринг, навпаки, збільшує можливості компанії
Реорганізація підприємства (reorganizing)	Дана концепція має справу тільки з організаційними структурами, а не з процесами
Поліпшення якості (quality improvement – QI), тотальне управління якістю (total quality management – TQM)	Хоча управління якістю відводить центральну роль бізнес-процесам, даний метод приймає наявні процеси й намагається їх поліпшити, не змінюючи їх на нові
Безперервне удосконалення бізнес-процесів (continuous process improvement)	Передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів. Найближче до системи «Тотального управління якістю» (внесення змін стосовно оптимізації якості, часу, витрат. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер, але він проводиться в межах одного-двох процесів, або навіть процедур
Перебудова бізнес-процесів (business process redesign)	Основна мета – виявлення й усунення процесу, що не приносить доданої вартості. При цьому відбувається

<sup>35</sup> Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61)

впровадження кращої практики у всьому процесі або в його конкретній частині. Передбачає діагностику існуючих процесів і розробку заходів щодо їх удосконалення

Важливим аспектом у дослідженні особливостей реінжинірингу бізнес-процесів є врахування життєвого циклу підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в розрізі етапів життєвого циклу підприємства наведено на рис. 4.1

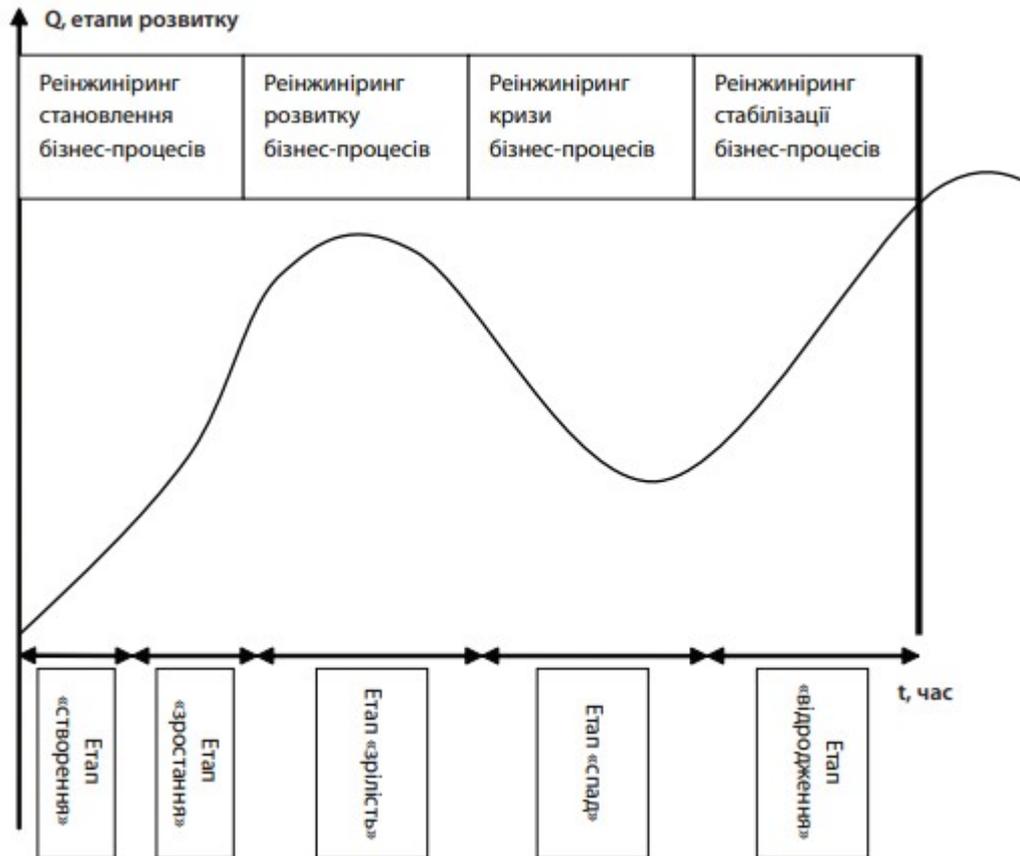


Рис. 4.1. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в розрізі етапів життєвого циклу підприємства<sup>36</sup>

Виокремлюють три типи компаній для яких застосування реінжинірингу є необхідним і доцільним.

1 тип: компанії, що перебувають на грані краху у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вище, ніж у конкурентів і (або) якість товарів (сервіс) помітно гірше, ніж у конкурентів. Такі компанії знаходяться у безвиході і, якщо вони не почнуть робити рішучі кроки у напрямку покращення своєї діяльності, то обов'язково збанкрутують.

2 тип: компанії, які на даний час поки що не опинилися у скрутному становищі, але керівництво прогнозує неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтської аудиторії, економічного середовища.

<sup>36</sup> Дідух В. В. Методичні підходи до процедур проведення реінжинірингу на підприємстві крізь призму циклічності розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 292-297.

3 тип: компанії, які не мають проблем на даний час і не вбачають їх у найближчому майбутньому. Це компанії - лідери, що проводять агресивну політику поведінки на ринку. Вони не зупиняються на досягнутому і за допомогою реінжинірингу хочуть домогтися кращих результатів

## 4.2. Сутність та передумови розробки збалансованої системи показників діяльності

37

У 90-х роках ХХ століття Дейвід Нортон і Роберт Каплан розробили збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що містить збалансований набір фінансових і нефінансових показників, які дають можливість отримати більш повну картину бізнесу.

Збалансована система показників є однією з найуспішніших систем управління результативністю підприємства, оскільки інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових та нефінансових показників, дає можливість оцінити ефективність вибраної стратегії та відстежити її реалізацію у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив:

- 1) орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- 2) внутрішньо-фірмові процеси, внутрішні бізнеспроцеси (The Business Process Perspective);
- 3) навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective);
- 4) фінансовий аспект (The Financial Perspective).

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

BSC трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу».

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва підприємства з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами з метою покращення результативності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства.

Збалансована система показників дозволяє менеджерам оцінити бізнес з чотирьох різних позицій і дати відповіді на такі чотири основні запитання:

1. Як ми виглядаємо в очах акціонерів і яким є наш потенціал як потенційного партнера на ринку (зовнішня фінансова перспектива)
2. Як споживачі ставляться до нас (перспектива клієнтів)?
3. У чому ми повинні діяти краще за інших (перспектива внутрішніх бізнес-процесів)!
4. За рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій і інших нематеріальних активів ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги (перспектива навчання та зростання професійності персоналу)?

Як правило, кожен блок повинен охоплювати від трьох до п'яти показників.

Загальна структура збалансованої системи показників подана у двох варіантах на рис. 4.2 та рис. 4.3

<sup>37</sup> Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. URL: [https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/3241/import/Lecture\\_5\\_SMA.pdf](https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/3241/import/Lecture_5_SMA.pdf) (дата звернення 13.07.2021); Ляшенко Г.П., Дерев'яно В.М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. № 1(64). С. 23-31.



Рис. 4.2. Загальна структура збалансованої системи показників (варіант 1)<sup>38</sup>



Рис. 4.3. Загальна структура збалансованої системи показників (варіант 2)<sup>39</sup>

Основною передумовою розробки збалансованої системи показників була потреба усунути недоліки класичних (переважно фінансових) систем показників, які не є адекватними критеріями для оцінки і спрямування стратегічного руху компаній. Вони діють із запізненням і нездатні своєчасно оцінити прибуток чи збиток, нанесений діяльністю менеджера в даний фінансовий період.

Водночас, як визнають розробники збалансованої системи показників, вони і самі не очікували, що система поряд із розв'язанням проблеми вимірювання ефективності діяльності стане розв'язанням значно більшої проблеми: нездатності організацій упроваджувати нові стратегії і рухатися в нових напрямках.

Таким чином, реальне впровадження розробленої стратегії є ще однією важливою передумовою розробки збалансованої системи показників. Завдання реалізації стратегії з необхідною швидкістю і належним рівнем ефективності було актуальним завжди. Однак необхідність успішного вирішення цього завдання в останні десять років стала особливо очевидною. Внаслідок збільшення складності і динамічності зовнішнього конкурентного середовища, а також його нестабільності, термін дії розроблюваної стратегії суттєво скорочується. За короткого життєвого циклу стратегії успіх компанії значною мірою залежить від можливостей її швидкої і дієвої реалізації.

Ще однією передумовою розробки збалансованої системи показників є покращання систем внутрішньої і зовнішньої звітності підприємства. Що стосується внутрішньофірмової звітності, вона повинна надходити керівництву в агрегованому вигляді і використовуватися для прийняття рішень. Натомість, така інформація, що надходить з системи внутрішнього обліку, занадто обширна, нечитабельна і не прив'язана до конкретного управлінського рішення. Відповідно, доповнення системи внутрішньої звітності може покращити і зовнішню звітність, оскільки у звіти для керівників та інвесторів компанії можна включити і нефінансові індикатори для підтвердження фінансової стабільності.

Ще однією актуальною проблемою для багатьох компаній є прискорення і спрощення процесу планування. Адже через значну тривалість процесу стратегічного планування і велику кількість ресурсів, які споживаються відділами планування і управлінським персоналом, економічний ефект від самого планування може виявитися мінімальним. Крім того, розроблені плани розглядаються працівниками і менеджерами середнього рівня управління як адміністративна необхідність, а не як керівництво до дії. Таким чином, упровадження збалансованої системи показників хоча і передбачає необхідність серйозних змін у процесі планування і продовжує етап стратегічного планування, проте здатне скоротити етап оперативного планування. В результаті відбувається скорочення загальної тривалості процесу планування.

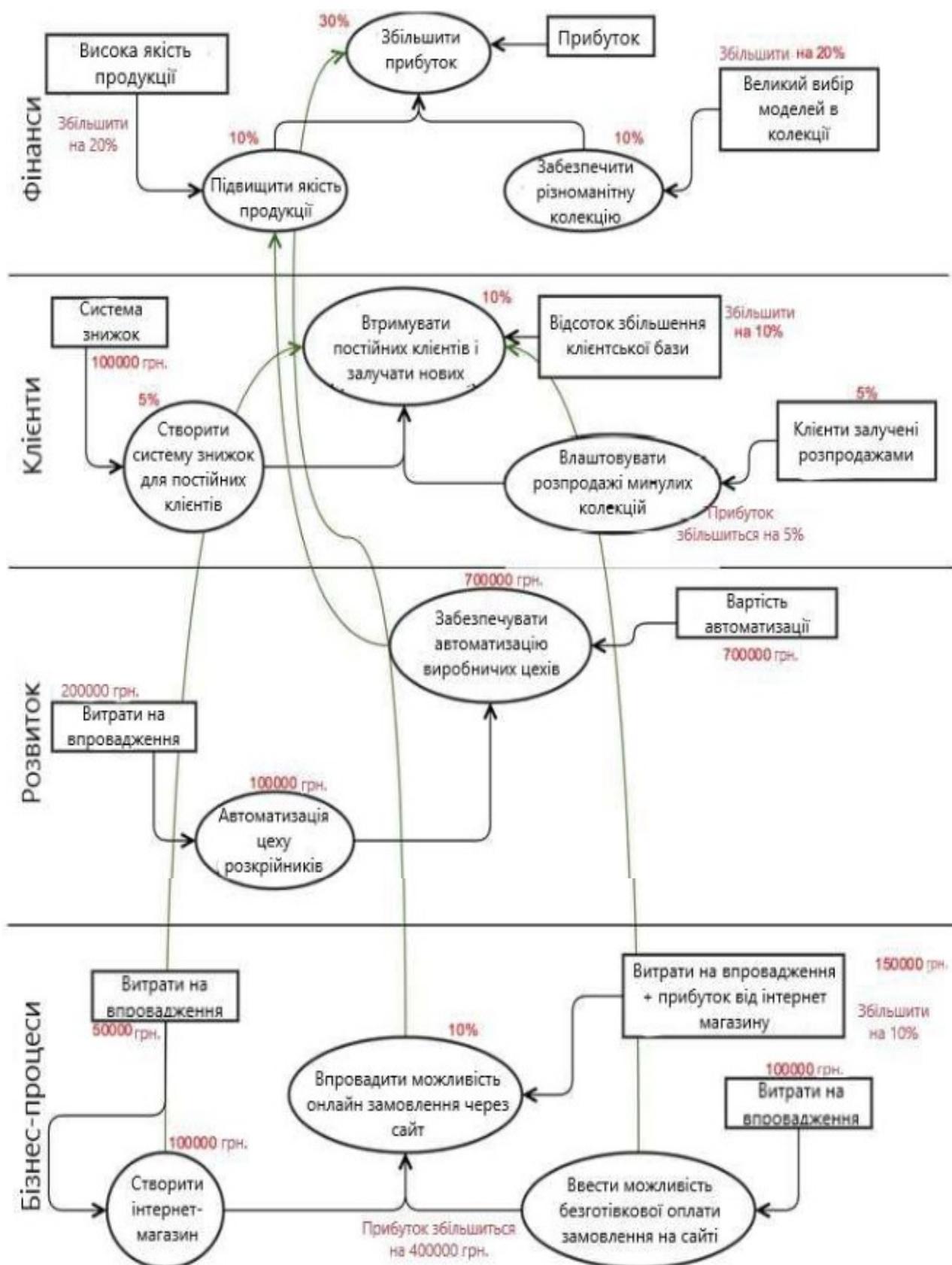
Приклад стратегічної карти збалансованої системи показників представлено на рис. 4.4.

Цілі та показники функціонування кожної з чотирьох перспектив діяльності підприємства

Розглянемо процес заданості цілей і визначення показників функціонування за кожною з чотирьох перспектив (сфер) діяльності підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання професійності персоналу. На практиці компанії повинні вибирати ті показники, які найбільшою мірою відповідають їх конкретним потребам і тим обставинам, в яких вони перебувають.

*Зовнішня фінансова перспектива (external financial perspective).* Фінансові показники виконання, що відображають історичний аспект подій, які вже відбулися, вважаються традиційними, однак досі застосовуються для визначення ступеня впливу стратегії і цілей організації на фінансові результати діяльності. На рівні підприємства можуть використовуватися фінансові показники як: операційний прибуток, маржинальний дохід, прибуток на інвестований капітал (ROI), залишковий дохід (RI), економічна додана вартість (EVA). Серед інших фінансових цілей можна виділити зростання доходів, зниження витрат і використання активів. До типових фінансових цілей можна віднести, наприклад, зростання

ROI на 20 % і/чи збільшення обсягу реалізації і операційного доходу на 100 % протягом наступних п'яти років.





*Перспектива клієнтів (customer perspective).* Перспектива клієнтів вимірює результати діяльності підприємства на цільових сегментах клієнтів і ринку. Перспектива клієнтів типово використовує показники досягнення результатів, які характеризують взаємодію з клієнтом. Вони відповідають на запитання: “Яким чином організація повинна діяти для досягнення найвищого рівня задоволення потреб клієнта, утримання клієнта, залучення нових клієнтів і завоювання своєї частки ринку?”

Отже, до показників цієї перспективи відносять такі:

1. Частка ринку. Цей показник може вимірюватися в одиницях надходжень від реалізації, в одиницях реалізованої продукції чи кількістю споживачів. Він відображає ступінь охоплення ринку.

2. Утримання клієнтів і їхня лояльність. Одним із методів підтримання і збільшення частки ринку в цільових сегментах є утримання вже існуючих споживачів з цих сегментів. Утримання споживачів може вимірюватися в одиницях середньої тривалості взаємодії організації із споживачем. Лояльність клієнтів може бути оцінена кількістю нових споживачів, які з'явилися в результаті спілкування їх з уже існуючими споживачами, оскільки на основі цього можна зробити припущення, що існуючі споживачі отримують високе задоволення, оскільки рекомендують продукти і послуги компанії іншим людям.

3. Залучення нових споживачів. Цей показник можна вимірювати або кількістю нових споживачів, або обсягом реалізації продукції новим споживачам на відповідному ринковому сегменті.

4. Ступінь задоволеності споживачів. Вимірювання ступеня задоволеності споживачів, як правило, включає використання оглядів з контрольними запитаннями, а також карток залучення споживачів. Цей показник також може бути оцінений на основі отримання листів із скаргами, інформації від продавців і використання так званих “несправжніх покупців”.

5. Рентабельність взаємодії зі споживачами. Компанія може бути дуже успішною за показниками частки ринку, утримання і залучення споживачів, однак ці високі результати можуть бути досягнуті за рахунок рентабельності взаємодії зі споживачами. Але компанія не просто хоче мати задоволених споживачів, а хоче отримувати в результаті взаємодії з ними прибуток. Перші чотири описані показники належать до засобів, які дають можливість забезпечити рентабельність взаємодії зі споживачами, однак самі по собі вони цю рентабельність не вимірюють. Це можна зробити за допомогою спеціальних показників.

Рентабельність повинна аналізуватися за різними споживчими сегментами, в результаті чого будуть виявлені неприбуткові сегменти.

Недавно залучені споживачі можуть початково також бути неприбутковими, і щоб визначити, чи робити основну ставку на їх утримання чи дозволити їм покинути компанію, необхідно скористатися аналізом прибутковості клієнтів. Стосовно наявних неприбуткових споживачів слід прийняти заходи щодо переведення їх до категорії прибуткових. Такі заходи включають дії зі зміни їх споживацької поведінки, в результаті чого клієнти споживають менше продукції за цією ж ціною або погоджуються на підвищення ціни.

Якщо жоден із цих підходів не спрацює, то такі клієнти утримуватися не повинні.

*Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (internal business process perspective).* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на тих бізнеспроцесах, які збільшують цінність для клієнтів і знижують витрати з ціллю покращання фінансових результатів діяльності. Р. Каплан і Д. Нортон у межах ланцюжка створення цінності пропонують виділяти три основні типи внутрішніх процесів:

1. Інноваційні процеси. За допомогою інноваційних процесів менеджери визначають потреби замовників (споживачів), а потім створюють продукти і послуги, які відповідають цим вимогам. Для визначення ступеня успішності інновацій Р. Каплан і Д. Нортон пропонують скористатися такими показниками:

а) відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;

б) кількість упроваджень нових продуктів у порівнянні з конкурентами, а також упроваджень нових продуктів у порівнянні з плановими показниками;

- в) час розробки наступного покоління продукції;
- г) кількість ключових виробів, за якими компанія на ринку є першою чи другою;
- д) час забезпечення беззбитковості, тобто час від початку розробки продукції до того моменту, коли цей продукт запускається на ринок і забезпечує прибуток, достатній для покриття інвестицій, вкладених у його розробку.

2. Операційні процеси. Операційні процеси починаються з отримання замовлення покупця і закінчуються доставкою продукції чи послуги споживачу. Призначення цих процесів - забезпечити ефективну, постійну і своєчасну доставку продуктів і послуг споживачам.

Історично склалося, що операційним процесам приділялася основна увага в більшості систем вимірювання показників функціонування організації. Показники функціонування і управління традиційно базуються на фінансових показниках, таких як нормативні витрати, бюджетні показники і аналіз відхилень. Виникнення глобального конкурентного середовища і необхідність забезпечення ступеня задоволеності споживачів, що є в даний час пріоритетним напрямком, підштовхнуло компанії доповнити фінансові показники і тими характеристиками пропозиції товарів і послуг, які створюють цінність для споживачів. Ці розробки спонукали до необхідності зосередитися на показниках, які вимагають високих значень за параметрами часу, якості і витрат:

- а) часові показники, що визначають оперативність і своєчасність обслуговування, наприклад, тривалість виробничого циклу, ефективність виробничого циклу (МСЕ);
- б) показники якості, такі як норма бракованих деталей на один мільйон, вихід продукції (частка небракованих одиниць до загальної кількості небракованих вихідних матеріалів), вихід якісної продукції з першого разу, величина браку, повторні роботи, кількість повернень тощо;
- в) показники витрат за найбільш важливими внутрішніми бізнес -процесами, вимірювання яких можна здійснити з використанням калькулювання за видами діяльності.

3. Процеси післяпродажного обслуговування. Ця категорія включає види діяльності з гарантійного обслуговування і ремонту, поводження з браком і поверненнями, а також управління платежами споживачів. Р. Каплан і Д. Нортон припускають, що компанії, які намагаються задовольнити очікування своїх цільових споживачів з точки зору післяпродажного обслуговування, можуть вимірювати показники власної діяльності, використовуючи показники часу, якості і витрат, які були запропоновані для операційних процесів.

*Перспектива навчання та зростання професійності персоналу (learning and growth perspective).* Четверта складова збалансованої системи показників визначає інфраструктуру, яку слід створити з ціллю забезпечення довгострокового зростання і вдосконалення. Організаційне навчання і кар'єрне зростання мають три головні джерела: люди, інформаційні системи і організаційні процедури. Показники підготовки працівників включають ступінь задоволеності працівників, плинність кадрів, навчання і розвиток навичок і умінь. Показники можливостей інформаційних систем визначають, чи надають ці системи точну, надійну і послідовну інформацію, яка інформує менеджерів про їх клієнтів і господарські процеси. Організаційні процедури можна оцінити, визначивши наявність в організації специфічних чинників успіху з адекватними системами винагороди.

#### **4.3. Переваги і небезпеки впровадження збалансованої системи показників.**

Для вітчизняних підприємств упровадження збалансованої системи показників є актуальним з таких причин:

1. Більшість сформульованих на вітчизняних підприємствах стратегій не реалізуються через відсутність механізму їх упровадження.
2. Персонал не знає чи не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю.
3. Розподіл ресурсів у планах і бюджетах не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії.
4. Контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники.
5. Мотивація показників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників.

Водночас упровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах дасть можливість:

1. Конкретизувати стратегічні цілі і визначити критичні параметри їх досягнення.
2. Отримати кількісне вираження результатів, яких прагне підприємство.
3. Узгодити цілі і завдання підрозділів і кожного працівника зі стратегією компанії.
4. Визначити механізм і забезпечити ресурсами для досягнення цих результатів.
5. Включити в управлінську звітність показники стратегічного розвитку компанії.
6. Забезпечити стратегічний зворотний зв'язок, адже збалансована система показників дає можливість контролювати процес реалізації стратегії, а у випадку необхідності вносити серйозні зміни у концепцію стратегії.

Факторами успішного впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах повинні бути:

1. Ініціатива і підтримка вищого управлінського персоналу.
2. Постійні зусилля керівництва, спрямовані на реалізацію стратегії і цілей компанії.
3. Єдність в реалізації стратегії. Кожен працівник має розуміти, в чому ціль його дій у контексті загальної цілі компанії. Для цього персоналу необхідно пройти відповідне навчання і бути поінформованим стосовно змін, які відбуваються.
4. Слід заохочувати поширення систем оціночних показників у компанії, щоб як підрозділи, так і окремі працівники, створювали власні системи показників.
5. Взаємозв'язок зі стратегією повинен простежуватися на всіх рівнях управління компанії. Тобто діяльність працівників компанії всіх рівнів має відповідати цілям бізнесу.
6. Загальна орієнтація компанії на реалізацію стратегічних цілей, що передбачає оцінку поточних організаційних структур компанії, каналів звітності, політик і процедур щодо відповідності стратегії, а також реорганізацію підрозділів компанії, визначення їх ролі і функцій для забезпечення оптимальної підтримки реалізації стратегії.

Вітчизняним підприємствам слід зважати і на такі типові небезпеки при впровадженні збалансованої системи показників:

1. Використання компанією нефінансових оцінок, які не узгоджені зі стратегією.
2. Неувага керівників до навчання і внутрішніх комунікацій персоналу.
3. Поспільні рішення щодо розробки систем мотивації на базі збалансованої системи показників, у той час як така система ще може потребувати доробки. Показники можуть бути неправильними через неповноту чи неточність даних, а зниження оплати праці знизить моральний дух і підірве довіру працівників до збалансованої системи показників.
4. Нерозробленість системи спеціальної звітності. Адже за кожну ціль, показник, джерело даних, захід повинен відповідати певний працівник.
5. Недостатня взаємодія керівництва з персоналом, адже принцип прозорості і підзвітності стимулює зростання ефективності.

#### 4.4. Концепція процесного підходу до управління<sup>41</sup>

Сучасний менеджмент вказує на наявність двох принципів управління – функціональний та процесний. Всі інші є лише поєднанням та напрямками їх практичної реалізації. Суть функціонального управління полягає в контролі над виконанням працівниками їх функцій та чіткому виконанні працівниками вказівок експерта. Визначальним параметром ефективності при цьому виступає професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими. Альтернативою функціональному управлінню визначається "процесне управління" або "управління за процесами", основою якого є знамените "управління за цілями" П. Друкера. Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяється поняття "бізнеспроцес" як послідовність дій, спрямована на досягнення кінцевого, вимірюваного і конкретного результату. Відповідно до принципів управління бізнес-процес ділиться на елементи, кожен з яких також має конкретні та вимірювані "входи" (ресурси) та "виходи" – результати. Керівник контролює їх лише на межах бізнес-процесу, при цьому контролюються не технології, а саме межі підпроцесів. Це дуже важливо: реально відбувається делегування повноважень та відповідальності, виконавець може сам обирати технології, необхідні для досягнення результату. Але при цьому висувуються серйозні вимоги до кваліфікації виконавців. Керівник в цьому випадку вже не просто функціональний управлінець, фахівець-експерт, а він вже є менеджером, зацікавленим в досягненні кінцевого результату. Розуміння цілей компанії, параметрів ефективності і є головною відмінністю менеджера від функціонального експерта. Головний критерій ефективності процесного управління – досягнення цілей відділом, підприємством в цілому.

Процесне управління, орієнтоване на загальний результат, що складається з локальних досягнень, стає сьогодні більш актуальним. Воно призводить до скорочення владних структур за рахунок збільшення норми керованості, точного визначення результатів діяльності, як загальних, так і персональних. Даний підхід дозволяє суттєво скоротити кількість працівників за рахунок скорочення зайвих робіт, надати діяльності підприємства цілеспрямованості та сформуванню ефективну систему мотивації працівників.

На сьогодні можна зустріти декілька розумінь процесного підходу до управління. Перше розуміння процесного підходу базується на системному розгляді діяльності компанії як сукупності процесів та розробки системи управління процесами з використанням стандартів ISO серії 9000:2000. Інше розуміння процесного підходу базується на виділенні в компанії "наскрізних" процесів, їх деталізації та подальшої реорганізації.

Перше розуміння процесного підходу ґрунтується на чотирьох основних положеннях:

1. визначенні процесного та системного підходу стосовно компанії;
2. визначенні бізнес-процесу компанії;
3. розумінні кроків, необхідних для впровадження процесного підходу;
4. визначенні системи взаємопов'язаних процесів компанії.

На базі точного розуміння процесу можна встановити фундамент процесного управління підприємством.

Відповідно до цього підходу процес визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, які мають цінність для споживача.

Прихильники підходу "наскрізних" процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, що призводять до заданого кінцевого результату. При даному підході процес являє собою перелік послідовності робіт, виконуваних по чергово в різних структурних підрозділах, досить часто навіть з різних функціональних напрямків, відповідальних виконавців, вхідної та вихідної документації тощо. Це робить можливим використання різних методик класу Work Flow (IDEF3, ARIS eEPC). Методика "наскрізних" процесів визначає необхідність усунення розривів на міжфункціональних стижах процесів, контролю ефективності по всьому процесу аж до клієнта.

Важливим моментом усіх трактувань науковцями процесного підходу слід відзначити діяльність підприємств через призму взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів. Термін "бізнес-процес" посідає ключову позицію в практичній діяльності підприємств,

оскільки саме він являється об'єктом моделювання і управлінської, і виробничої діяльності, що повинна відповідати мінливим вимогам ринкового середовища.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність у системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати "нічийні поля", тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості.

Детальнішу характеристику підходів до управління підприємствами з виокремленням їх сильних і слабких сторін наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами<sup>42</sup>

Назва підходу	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони ( переваги)	Негативні сторони (недоліки)
1	2	3
П процесний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу.</li> <li>· Мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця.</li> <li>· Оптимізація централізованого та децентралізованого підходів</li> <li>· Зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів</li> <li>· Відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес</li> <li>· Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт</li> <li>· Урахування динамічного характеру розвитку організацій;</li> <li>· Істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління</li> <li>· Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління</li> <li>· Труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління</li> <li>· Складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу</li> <li>· Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації</li> <li>· Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу</li> <li>· Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників</li> </ul>
Функціональний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Управління здійснюється сукупністю підрозділів</li> <li>· Підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт</li> <li>· Узгодженість всіх операцій</li> <li>· Високий рівень професіоналізму працівників Хороша взаємозамінність всередині кожного підрозділу</li> <li>· Набуття нової якості системою менеджменту підприємства</li> <li>· Отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання</li> <li>· Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство</li> <li>· Зростання якості управління основною діяльністю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Обмежені зони відповідальності – відсутність відповідального за весь процес;</li> <li>– проблеми на стиках між функціональними підрозділами</li> <li>– окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а кінцевий результат всього процесу – незадовільний.</li> <li>· Надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.)</li> <li>· Працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті</li> <li>· Велика кількість узгоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату</li> </ul>

Ситуаційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Досягнення мети підприємства в даних умовах часу</li> <li>· Визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління</li> <li>· Врахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час</li> <li>· Знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях</li> <li>· Суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Орієнтація виключно на стандартні завдання</li> <li>· Відсутність стратегічного планування</li> <li>· Складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керованість управлінського процесу</li> <li>· Управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.</li> </ul>
Системний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства</li> <li>· Підпорядкування встановлених критерій загальній меті функціонування підприємства</li> <li>· Розгляд всіх елементів системи у взаємозв'язку</li> <li>· Застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система</li> <li>· Спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації;</li> <li>· неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу;</li> <li>· недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління;</li> <li>· ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп</li> <li>· Використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління</li> <li>· Не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на “вході” з постачальниками, так і на “виході” з покупцями і замовниками.</li> </ul>
Традиційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Вивчається і вдосконалюється набутий досвід</li> <li>· Розвиток навиків та вмій, набутих в повсякденній діяльності</li> <li>· Рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Підхід придушує ініціативу</li> <li>· Протидіє новаторству</li> <li>· Не сприяє розвитку підприємства</li> </ul>

У таблиці наведена характеристика сильних і слабких сторін різних підходів до управління підприємствами. Кожен із вищезгаданих підходів має практичне використання. Нерідко в управлінні підприємством паралельно застосовують два підходи. Проте найбільшій популярності сьогодні набуває процесний підхід до управління. Інтерес практиків все більше зростає до застосування цього підходу, можливо й тому, що саме процесорієнтований підхід є обов'язковою умовою при впровадженні сертифікації якості продукції.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів використання процесного підходу в менеджменті підприємств дало можливість виокремити переваги, які досягаються при цьому (рис. 4.5)



Рис. 4.5. Переваги застосування на підприємстві процесного підходу до управління

На рисунку наведено переваги застосування процесного підходу до управління підприємствами, які можна розглянути як послідовний ланцюг: бачення організації як системи, яка складається із сукупності процесів, веде до змін в організаційній структурі управління, при яких ліквідуються зайві ланки управління, це, своєю чергою зумовлює мінімізації узгоджень, тобто дається можливість прийняття рішення учасниками процесу самостійно, що забезпечує особисту відповідальність працівника та економію часу, отже, досягається скорочення тривалості операцій, який веде до мінімізації витрат виробництва. Особиста відповідальність за кожен крок процесу покращує контроль для ресурсів і виконання робіт, який веде до вищої якості виготовленої продукції і повне задоволення потреб споживача, що є основою адаптації до ринкових умов господарювання (оскільки орієнтиром діяльності підприємства є потреби споживача) і в комплексі цих переваг досягається підвищенням ефективності та результативності діяльності підприємства, що є фундаментом для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

#### 4.5. Застосування на підприємстві процесного підходу до управління якістю<sup>43</sup>

Керувати треба не там і не тоді, де втрати якості вже відбулися, а цінність зменшилася, а там і тоді, де ці втрати якості відбуваються, тобто всередині бізнес-процесів. Історія розвитку і практика впровадження різних підходів у системі менеджменту якості довела розуміння того, що керувати треба не якістю продукції або послуг, а якістю виконання самих процесів. Зокрема, ця обставина знайшла своє відображення в міжнародних стандартах ISO серії 9000 версії 2000 року, де проголошено принцип процесного підходу до менеджменту якості. Основна мета ISO полягає в координації діяльності по стандартизації й уніфікації промислових стандартів, сприянню розробці міжнародних стандартів, правил та інших документів, що сприяють поліпшенню взаємовідносин у сфері обміну товарів і послуг між країнами. В основі значної частини стандартів ISO лежать принципи, розроблені Британським інститутом стандартів (British standart Institut – BSI). Відомо, що основним завданням вищого керівництва компанії є створення системи менеджменту, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Для цього використовують різні інструменти і підходи, у тому числі і процесні. Адже процесний підхід – це розгляд кожної дії як процесу, що має визначені параметри на вході і на виході (входами до процесу, звичайно, є виходи інших процесів).

Перевагою процесного підходу є наступне: представляючи процес виробництва продукції або послуги у вигляді послідовності операцій, ми краще розуміємо структуру формування цінності для споживача. Представляючи структуру формування цінності, ми представляємо також і структуру виникнення втрат якості. Знаючи “хворі місця”, ми можемо запобігати втраті якості, замість того, щоб витратити сили і кошти на відновлення вже втраченої цінності.

Тут доречно наступна аналогія: якщо браковану продукцію розглядати як висип на тілі підприємства, то вона сигналізує про те, що десь усередині підприємства з’явилися осередки “хвороби”. Не знаючи всіх складових тіла, ми не можемо зрозуміти сенс цих сигналів. Ми будемо відчувати біль, але не зможемо зрозуміти її джерело і причину появи. Не розуміючи причини появи болю, ми не зможемо її правильно вилікувати.

Досить наочно цю ситуацію демонструє діяльність служби по обробці звернень та скарг клієнтів у приватній телевізійній компанії “TV-4”. Скарга клієнта – це сигнал про те, що сталася втрата якості і, відповідно, знизилася цінність послуги, яку компанія надала клієнтові. Ця служба, отримавши скаргу від клієнта, вивчає ситуацію і з’ясовує, який підрозділ та який співробітник виконував відповідні роботи, тобто шукає відповідь на питання “Хто винен?”. Лише після того, як виявлено причини, які призвели до появи скарги, компанія вживає заходів щодо виправлення ситуації. По суті, компанія усуває втрати якості і відновлює втрачену цінність. При цьому, витрати з виявлення та усунення причин скарг є незапланованими і, отже, призводять до зниження ефективності діяльності компанії. Більш того, навіть після виконання робіт з усунення причин конкретної скарги немає гарантії того, що схожа ситуація не буде повторюватися.

Першим кроком на шляху ефективного менеджменту якості є розуміння структури бізнеспроцесів підприємства. Добре уявляючи структуру бізнес-процесів, менеджери підприємства зможуть краще розуміти, де знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості. Більше того, знаючи структуру бізнес-процесів, ми зможемо розставити чутливі датчики в таких місцях, щоб від них надходили попереджувальні сигнали, використовуючи які можна запобігти виникненню втрат якості.

Практикою встановлено, що найбільш ефективно треба вимірювати втрати якості за допомогою двох показників: функції втрат якості та відношення сигнал/шум.

Згідно цього, кожен продукт або послуга виконує деяку корисну для споживача функцію. Існує такий стан продукту або послуги, про яку можна сказати, що ця корисна функція виконується ідеально. Іншими словами, продукт або послуга володіють в цьому стані максимальною цінністю для споживача. Відхилення функції від ідеальної є втратами якості а, отже, призводять до зниження цінності для споживача. Чим менше відхилень, тим вища якість.

Причини відхилень корисної функції пов'язані з відхиленнями окремих їх характеристик продукту або послуги. Функція втрат якості дозволяє кількісно оцінити ступінь незадоволеності споживача, викликану відхиленнями тих чи інших характеристик продукту чи послуги від ідеального стану. Оцінка виражається як різниця між поточним і цільовим (ідеальним) значеннями корисної функції. Щодо бізнес-процесів, ланцюжок стає складнішим: характеристики продукції або послуги, які виробляються в результаті виконання бізнес-процесу, залежать від характеристик самого процесу, тобто від характеристик операцій, що складають цей бізнес-процес. Характеристики операцій бізнес-процесу, в свою чергу, залежать від характеристик ресурсів, що надходять на їх входи та переробляються в рамках операції. Слід зазначити, що структура перенесення, накопичення цінності та втрат якості може бути досить складною. Складність пов'язана зі специфічним характером взаємодій і взаємозв'язків між ресурсами, процесами (операціями), накопичувачами цінності та втрат якості.

Повернемося до діяльності служби з розгляду звернень та скарг клієнтів в телевізійній компанії "TV-4". Скарга клієнта є наслідком виникнення в глибині бізнес-процесу компанії втрати якості і, відповідно, переноситься на кінцеву послугу. Експерт служби із розгляду скарг аналізує процес, в рамках якого вироблялася ця послуга, і з'ясовує те місце, в якому сталася втрата якості і, відповідно, цінності послуги. Традиційно пошук йде до рівня підрозділу або навіть окремого співробітника, відповідального за виконання (невиконання), "винного" за виниклі втрати якості операції.

А тепер уявімо ситуацію, що серед усіх скарг, які надходять від клієнтів компанії, 10% скарг мають одну й ту ж причину. Ці 10% скарг виникають через те, що у відповідному підрозділі певна операція виконується неправильно, не вчасно або зовсім не виконується. Ситуація досить поширена. Вона навіть отримала спеціальну назву: проблемне, "вузьке місце" у виробництві або в діяльності підприємства.

Суть діагностики зводиться до виявлення "вузьких місць" і постійному спостереженню за ситуацією в них. Іншими словами, з'ясувавши "вузьке місце" в рамках бізнес-процесу підприємства, необхідно встановити в ньому сигналізацію, яка буде спрацьовувати кожного разу, коли з'являються втрати якості. При спрацьовуванні такої сигналізації менеджер з якості буде отримувати відповідний сигнал. У менеджменті і в техніці для такої діагностики використовується спеціальна методика, яка носить назву "моніторинг".

Розглянемо ще один приклад з діяльності телекомунікаційної компанії – послуги зі встановлення телефонів у віддалених місцях (селах, хуторах, дачах і т.п.). До останнього часу заяви споживачів з приводу встановлення телефонів розглядалися в рамках затверджених планів телефонізації. Якщо, наприклад, у планах телефонізації на поточний рік населений пункт не значився, то розгляд заяв його жителів з приводу встановлення телефонів відкладався. Компанія не задовільняла потребу бажаючих у своєчасному наданні послуг з телефонізації. Враховуючи, що сьогодні є можливість надавати різні послуги споживачам за їх рахунок поза планів розвитку компанії, було б доцільно налагодити діяльність з обробки звернень та заяв, яка б виглядала наступним чином. У компанії фіксується кількість заяв бажаючих з приводу встановлення телефонів. Якщо кількість таких звернень з певного населеного пункту стає досить великим, то це є сигналом про те, що можна починати підготовчу та організаційну роботу з реалізації проекту встановлення телефонів для цього населеного пункту.

У наведеному прикладі заяви бажаючих будуть виконувати роль сигналів; роль датчика виконуватимуть служби по роботі зі споживачами (абонентський відділ, служба маркетингу). Показником є кількість заяв клієнтів з одного населеного пункту. Якщо кількість заяв досягає деякого критичного значення, компанія може починати роботи по телефонізації цього населеного пункту.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що основне призначення системи менеджменту якості полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг та застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу. Тобто, система

менеджменту якості є, як і система планування та управління виробництвом, система матеріально-технічного постачання, фінансова система і т.д. частиною системи організації виробництва.

Система менеджменту якості функціонує одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи “петлі якості” – від початкового визначення до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. З розвитком і удосконаленням систем менеджменту якості зростає роль стандартів відповідності, менеджмент інформаційної безпеки та ін., що, в свою чергу, є частиною загальної системи менеджменту підприємства.

Кожна організація самостійно або за допомогою кваліфікованих консультантів визначає, які інструменти удосконалення їй більше підходять. Фактично в кожній галузі існує своя специфіка і діють свої стандарти та правила, засновані на модифікаціях процесних підходів.

#### 4.6. Ресурсна концепція в управлінні підприємствами<sup>44</sup>

Ресурси відповідно до ресурсної концепції можна поділити на відчутні і невідчутні. Так, до відчутних можна віднести натуральні ресурси (земельні ділянки), матеріальні ресурси (обладнання, сировина), фінансові ресурси (власний та позиковий капітал). До невідчутних ресурсів належать ті активи, що не пов'язані з людьми (торгова марка, патенти, ноу-хау, репутація), та невідчутні людські ресурси (сильні лідери, знання та вміння, досвід, командна робота, корпоративна культура). Важливою умовою успішного функціонування підприємства є здатність перетворювати ресурси підприємства у компетенції. Поняття «компетенція» тлумачать як повноваження будь-якого органу чи посадової особи або знання чи досвід у тій чи іншій області.

Отже, «компетенції – це здатність підприємства правильно використовувати й удосконалювати наявні ресурси та створювати нові для підвищення цінності кінцевого продукту, що повністю задовольнить потреби споживача, та дасть підприємству певні конкурентні переваги».

Розвиток глобалізації сприяв широкій доступності ресурсів, в результаті суттєво зменшились можливості отримання конкурентних переваг в експлуатації зовнішніх умов ведення бізнесу. Тому, щоб отримати конкурентну перевагу, компанії в середині свого комплексу стараються розпізнати ресурси і спроможності, які дозволять їм стати конкурентоспроможними.

Найбільш доказовим практичним підтвердженням ресурсної концепції стала робота Р. Рамелта, який довів на репрезентативній вибірці, що внутрішньогалузеві (міжфірмові) відмінності в прибутках переважають над міжгалузевими у відношенні 7:1. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища саме власні ресурси і спроможності компанії стають стабільною основою для своєї оцінки. Таким чином, характеристика бізнесу відносно того, що фірма спроможна успішно робити, може становити більш потужну базу для її стратегії, ніж зосередження лише на потребах, які бізнес бажає задовольнити. В рамках ресурсного підходу фірма трактується не як набір бізнесів, а як набір ресурсів і компетенцій. Якщо ринкові концепції зосереджувалися на зовнішньому оточенні підприємств організацій, то ресурсна концепція базувалась на інших підходах, а саме: на діагностиці позитивних рис і недоліків компанії, а також визначенні ключових компетенцій, які становлять її конкурентні переваги. Головним фактором отримання високих прибутків прибічники цієї концепції вбачали, перш за все, у всебічному розвитку унікальних рис компанії, а не у копіюванні стратегії розвитку конкурентів. Отже, сутністю ресурсної концепції є відмінності одного підприємства від іншого, які досягаються наявністю у кожного з них унікальною комбінацією ресурсів. Основні позиції цієї концепції становлять:

1. Підприємство оцінюється за наявністю у нього, перш за все, унікальних ресурсів, що є відмінним від традиційного продуктового підходу, який є головним при ринковій концепції конкурентних переваг.

2. Існують суттєві відмінності між підприємствами, що обумовлюються різними ресурсами, які знаходяться в управлінні підприємства.

3. Ресурси неоднаково розподілені серед підприємств, а це може сприяти формуванню конкурентних переваг чи посилювати слабкі сторони підприємства.

4. Є наявність умов щодо визначення типів ресурсів, які сприяють досягненню високих прибутків на підприємствах.

5. Для того, щоб фірма генерувала прибутки, необхідно поєднання унікальних ресурсів і цінних рідкісних організаційних спроможностей.

Кожне підприємство використовує певний набір ресурсів, натомість, не всі ресурси мають однакову значимість і тому не завжди можуть забезпечувати підприємству стійку конкурентну перевагу. Ринкове положення підприємства залежить саме від унікального поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми і управленні ними, тому в якості джерела конкурентних переваг виступає унікальна комбінація його оригінальних і специфічних видів ресурсів, які важко копіюються і саме це буде сприяти економічній безпеці підприємства. Вважаємо, що як не всі ресурси можуть забезпечувати стійку конкурентну перевагу, а тільки унікальні і в певній комбінації, які важко скопіювати, так і не

кожне управління цими ресурсами може забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Вимогами до менеджменту – він повинен характеризуватися рідкими організаційними здатностями.

Більше того, сам факт володіння ресурсами та можливостями щодо їх використання і відтворення не є обов'язковою умовою успіху підприємства. Важливим є винайдення саме тих ресурсів, яких не має жодний з конкурентів, тобто асиметрій, і лише вони здатні забезпечувати стабільне функціонування організації, і які складаються з певним чином вибудованих ієрархічних операцій – від основних, які виконують робітники, до тих, що використовує менеджмент в управлінських процесах.

Ресурсний підхід виник у зв'язку з потребою пояснити природу стійких конкурентних переваг підприємства. Феномен стійкості було виявлено у ході дослідження компаній, які не втрачали власних конкурентних переваг упродовж тривалого часу. Основи ресурсного підходу закладено публікацією в 1959 р. праці Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми», а подальший розвиток пов'язаний з працями Д. Річардсона, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, Б. Лоусбі, Р. Рамельта, Д. Тіса та ін.

Логіка розмірковувань прибічників ресурсної теорії фірми, що простежується також і в публікаціях вітчизняних авторів, є такою: якщо конкурентна перевага підприємства утворюється саме завдяки ринковому механізму розподілу ресурсів, то вона не може бути стійкою, оскільки її обов'язково зруйнує цей самий механізм ринкової конкуренції. Звичайно, підприємство прагне якомога довше втримувати власну конкурентну перевагу, захищаючи її від копіювання конкурентами легітимними або нелегітимними методами. Але конкурентній перевазі, що має зовнішню стосовно підприємства природу, притаманна іманентна тимчасовість. Водночас існують фірми, які не втрачають своїх конкурентних переваг, тобто останні є стійкими. Пояснити цей факт можна, лише припустивши, що причина стійкості конкурентної переваги — в самій фірмі, утворюється та підтримується у її внутрішньому середовищі, її складно усунути конкурентам та практично неможливо ані купити на ринку, ні скопіювати, і причина цьому — ресурс «знання». Саме знанням як ресурсу, що має визначальне значення в діяльності підприємства, ресурсний підхід приділяє значну увагу.

Нині виокремлюють три етапи в розвитку ресурсних концепцій (рис. 4.6). Перший, або класичний, пов'язують з Дж. Барні, який, власне, пояснив природу стійкої конкурентної переваги та сформулював вимоги до ресурсів, які її визначають, назвавши їх «VRIO-якостями»: цінність (Valuable), що полягає у володінні ресурсами, які дозволяють підтримувати високу ефективність діяльності; рідкісність (Rare), оскільки цінні ресурси компанії, які є у більшості конкуруючих фірм, не можуть бути джерелами стійкої конкурентної переваги; ідеальна відтворюваність (Imperfectly imitable) ресурсів, що реалізується через механізм сполучення таких причин: унікальні історичні умови, неоднозначний причинно-наслідковий взаємозв'язок, соціальний комплекс, а також незамінність (non-substitutable), що є обов'язковою умовою, оскільки у конкурентів не повинно бути зіставних цінних ресурсів; остання літера «О» в аббревіатурі «VRIO» означає «організаційні здатності» (organizational capabilities).

Сам факт володіння ресурсами (знаннями) та можливостями щодо їх використання і відтворення не є обов'язковою умовою успіху підприємства. Важливим є віднайдення саме тих ресурсів, яких не має жоден з конкурентів, тобто асиметрій, і лише вони здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу на основі високоефективної діяльності підприємства

### **3** Концепція ресурсних асиметрій

Важливим для забезпечення розвитку підприємства є не сам факт володіння ресурсами, а можливості щодо їх цільового використання та відтворення. Процес відтворення специфічного ресурсу «знання» відбувається в ході організаційного навчання організації

### **2** Концепція динамічних здатностей

Ключового значення набуває розвиток здатності до навчання, до продукування нових знань, які, своєю чергою, виступають ресурсом майбутніх інновацій

### **1** Класична ресурсна концепція

Підприємство має забезпечувати себе такими ресурсами, які відповідають чотирьом основним вимогам: цінності, рідкості, ідеальній відтворюваності та незамінності. Єдиним джерелом отримання стійкої конкурентної переваги підприємства є нематеріальні ресурси (знання)

Рис. 4.6. Розвиток провідних ресурсних концепцій<sup>45</sup>

На базисі критики класичної ресурсної концепції з причини її статичності, зосередженості на дослідженні вимог до VRIOресурсів з'явилася теорія динамічних здатностей, яка розширила ресурсну теорію підприємства шляхом включення до сфери аналізу так званих «здатностей, що еволюціонують».

Розвиваючи здатності на основі навчання, підприємство може залишити позаду своїх імітаторів і надалі отримувати надприбутки. Крім того, у більшості компаній є можливість реалізувати криву навчання, яка не дозволить конкурентам обійти їх. Водночас дослідним шляхом було встановлено, що підприємство досягає успіху не стільки за рахунок тих ресурсів, які в нього є, скільки через те, що конкуренти не володіють саме такими ресурсами. Це явище дістало назву асиметрій і означило започаткування нового етапу в розвитку ресурсного підходу.

Асиметріями є навики, процеси або активи, яких немає у конкурентів компанії та які вони не можуть скопіювати з розумними витратами. Вони рідкісні, їх важко або неможливо зімітувати, також вони незамінні, хоча й не пов'язані з жодним джерелом створення цінності і часто виступають у ролі пасивів. Шляхом відкриття й осмислення цих асиметрій, запровадження їх та використання на ринку асиметрії трансформуються в стійкі конкурентні переваги підприємства.

Однак із поширенням використання інформаційних технологій у діяльності соціально-економічних систем інформація починає розглядатись як основа для отримання ресурсів вищого порядку — знань. Знання є невіддільними від людини і вони визначають можливості використання будь-яких матеріальних та нематеріальних ресурсів з метою розвитку бізнесу. Жоден матеріальний ресурс не є ресурсом, поки не існує знань (не визначено можливостей) його продуктивного використання. Таким чином класичний ресурс «земля» перетворюється на «можливості щодо використання землі», «капітал» — на «можливості щодо використання капіталу» тощо. Розуміння ресурсів як можливостей піднімає управління ними на рівень стратегії підприємства. Зауважимо, що в сучасній зарубіжній економічній думці поширене розуміння управління ресурсами як функції саме стратегічного менеджменту, тоді як вітчизняна наука ще продовжує розвивати погляд на ресурси здебільшого з позиції «уреченого минулого» в рамках оперативного-тактичного управління ними. На рис. 4.7 унаочнено бачення гуманізації сутності ресурсів підприємства в економічній теорії як процесу поступового наповнення їх нефізичними характеристиками. Для опису останніх використовуються нефізичні величини, які на відміну від фізичних величин не можуть бути виміряні, а можуть бути лише оцінені. Отже, гуманізація сутності ресурсів віддзеркалюється на економічній методології: на зміну «вимірюванню ресурсів» приходять «оцінювання ресурсів».



Рис. 4.7. Гуманізація сутності ресурсів підприємства як процес поступового наповнення їх

Процес гуманізації сутності категорії «ресурс» у науці, як доведено вище, є поступовим. З метою унаочнення зміни сутності ресурсів здійснено аналітичне зіставлення двох крайніх точок вказаного процесу, які можна умовно назвати «ресурси минулого» та «ресурси майбутнього» (рис. 4.8).

Критерій порівняння	«Ресурси минулого»	«Ресурси майбутнього»
Сутнісна основа	фізичні об'єкти, з (за допомогою) яких підприємство може виробити що-небудь	можливості щодо використання будь-чого для досягнення цілей підприємства
Вектор управління	«від ресурсів – до результатів», використання ресурсів	«від цілей – до результатів», розвиток потенціалу
Хроно-ідеологія	орієнтація на коротко-середньострокову перспективу (ресурси «миттєво» залучаються через ринок)	стратегічно орієнтоване управління (необхідний час на створення-накопичення ресурсів)
Критерій ефективності	мінімізація витрат	максимізація створення цінності
Діапазон ефективних рішень	«жорсткі умови» — одновариантність найкращого сполучення ресурсів у процесі управління бізнесом	«м'які умови» — багатовариантність оптимального (найкращого) сполучення ресурсів
Відносини у системі «ресурс — людина»	відносини власності «Власники ресурсів»	відносини причетності «носії ресурсів»
Можливість формалізації	піддаються вимірюванню та обліку	слабо піддаються вимірюванню, оцінюються (через багатовариантність майбутнього)
Основні функції управління	планування ресурсних потреб, бюджетування, оптимізація витрат і контроль за використанням ресурсів	розширення (збільшення) можливостей з одночасним підвищенням вірогідності настання цільового (бажаного) сполучення таких можливостей

Звичайно, «ресурси минулого» формуються відповідно до концепції обмеженості ресурсів розвитку підприємства, мають конкретні матеріальні виміри, піддаються вимірюванню та обліку; й економічна наука накопичила вагомий доробок щодо управління ними, яке часто ототожнюється з оптимізацією їх витрат та контролем за використанням. «Ресурси майбутнього», натомість, майже не піддаються вимірюванню через багатоваріантність самого майбутнього. Такі ресурси являють собою певні можливості, управління якими передбачає їх розширення (збільшення) з одночасним підвищенням вірогідності настання цільового (бажаного) сполучення таких можливостей.

Початком фундаментального становлення ресурсної концепції у теорії стратегічного менеджменту прийнято вважати статтю Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми» (1984), в якій уперше було наголошено на доцільності аналізу фірми з погляду ресурсів, ніж продуктів та висунуто гіпотезу про те, що такий підхід може стати новою парадигмою вивчення стратегій. Адаптація відомих інструментів аналізу продуктового портфеля компанії для вивчення портфеля її ресурсів дозволило визначити різні варіанти поведінки для диверсифікованих компаній. Найкращим способом зростання підприємства у довгостроковій перспективі вбачався пошук балансу між підтримкою наявних ресурсів і розвитком нових. Однак з об'єктивних причин домінування у цей період теорії позиціонування, дослідження Б. Вернерфельта не знайшли належного відгуку та обговорення у наукових колах.

Вагомий внесок у розвиток ресурсної концепції управління зробили Р. Рамелт, який досліджував вплив стохастичних факторів на результати діяльності підприємства, та Д. Тіс, який використав теорію трансакційних витрат О. Вільямсона під час вивчення проблем диверсифікації. У праці «До стратегічної теорії фірми» Р. Рамелт обґрунтовано доводить, що однорідність компаній із часом змінюється на їх унікальність у міру накопичення ними ресурсних відмінностей. Незважаючи на прогресивність ідей, викладених у названих та інших наукових працях 1980-х рр., до початку 1990-х рр. ресурсна концепція управління істотно не вплинула на практику стратегічного менеджменту. Потужний імпульс ресурсний підхід отримав у 1990-х рр. у фундаментальних працях Дж. Барні, Р. Гранта, І. Дирекса, Д. Колліза, К. Кула, С. Монтгомері, М. Петерафа, Р. Рамелта, Д. Тіса. Науковий інтерес до ресурсного підходу відновила праця К. Прахалада та Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації». На прикладі компаній-лідерів у статті пояснено переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій (здатностей), а не як портфеля бізнес-одиниць.

Важливою характеристикою ресурсних концепцій є те, як вони обґрунтовують взаємозв'язок «виробник—споживач», що є визначальним для забезпечення формування конкурентних переваг підприємства. Класичні ресурсні концепції обґрунтовують розвиток взаємовигідних зв'язків між компаніями та підтримку лояльності споживачів. Теорія ресурсних переваг обґрунтовує створення і розвиток глобальних бізнес-мереж та альянсів для забезпечення вищої цінності продуктів і послуг споживачам. Однією з ключових відмінностей між цими концепціями є погляди на формування портфеля ресурсів підприємства. Класичні ресурсні концепції базуються на широкій класифікації ресурсів: традиційні/інноваційні; відчутні/невідчутні; звичайні/стратегічні. Теорія ресурсних переваг постулює думку, що ресурси підприємства є неоднорідні та іммобільні, що є основою її унікальності та тривалої конкурентної переваги.

Важливою тезою ресурсної концепції є те, що притаманна підприємствам неоднорідність може бути стійкою, зважаючи на володіння ними унікальними ресурсами, які, будучи джерелами економічних рент, визначають конкурентні переваги конкретних підприємств. Стійка конкурентна перевага може виникнути на основі ресурсного потенціалу підприємства, якщо певний ресурс дає перевагу над конкурентами та сприяє підвищенню вигоди для клієнтів; є специфічним, тобто особливим чином пристосованим до використання на даному підприємстві; його важко замінити чи зімітувати, а також на підприємстві свідомо і раціонально користуються ним. Якщо підприємство може привласнити дохід від окремого ресурсу внаслідок наявності права ним розпоряджатися, і при цьому державне регулювання не перешкоджає отриманню вигоди від його використання, то стає досяжною

підприємницька рента. Отже, конкурентна перевага дозволяє підприємству отримати доступ до потоків «рент», тобто ненормативно високих економічних прибутків.

Проте насправді першокласним конкурентним ресурсом володіє лише небагато підприємств, найчастіше це визнані лідери галузі або «удачливі новачки». Звичайним явищем для підприємств є набір різнорідних ресурсів, один або два з яких є справді значущими, а цінність інших коливається від середньої до низької. Крім того, майже всі підприємства мають слабкі сторони, наприклад, найчастіше — недостатність активів, знань, інформаційних ресурсів. Відсутність у підприємства першокласного конкурентного ресурсу не означає неможливості досягнення ним конкурентної переваги. Доволі часто підприємства демонструють конкурентоспроможність і навіть перевагу завдяки вдалому поєднанню ресурсів з невисокою цінністю, тобто за досягнення стійких конкурентних переваг відповідають здатності підприємства комбінувати ресурси та надавати цим комбінаціям відмітних, унікальних рис. Створення унікально привабливих товарів та послуг або унікально ефективних дій за рахунок комбінування окремих ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства, стають важливими джерелами економічної ренти.

## ЛЕКЦІЯ 5

### Концепція проектно-орієнтованого командного управління

#### План

- 5.1. Основи проектно-орієнтованого командного управління
- 5.2. Традиційні та гнучкі методи управління організацією та проектами
- 5.3. Agile-команди
- 5.4. Новітні методика управління у сфері кадрового менеджменту проектно-орієнтованих організацій

**Ключові слова:** *інновації, проект, проектний менеджмент, персонал, команда, гнучкі методи управління, Agile-менеджмент, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, фрілансер*

#### Рекомендована література:

1. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
2. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 432 с.
3. Гонтарева І. В. Управління проектами : підручник; Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. 444 с.
4. Проектний менеджмент : просто про складне : навч. посібник / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Верби. К. : КНЕУ, 2009. 299 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

### 5.1. Основи проектно-орієнтованого командного управління<sup>48</sup>

Ефективне управління персоналом стає одним з основних факторів сталого розвитку підприємства. Підготовка і навчання проектних менеджерів, які володіють основами проектного менеджменту визначає технологічний рівень розвитку підприємства.

Для підприємств ефективність ринкової конкуренції визначається елементами середовища, основними з яких є: персонал, технології, ресурси, менеджмент, ринок і проекти (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Конкурентне середовище і пріоритети проектного управління

Доступність і потенційні можливості впливу на ці елементи конкурентного середовища різні. Так, елементи середовища: персонал, технології, ресурси, ринок і проекти в умовах глобалізації економіки доступні в рівній мірі всім і можуть лише трохи поліпшити результативність проектів. Тоді як вдосконалення менеджменту надає потенційні можливості поліпшення результативності проектів у рази. Тому розвиток проектного управління є пріоритетним напрямом стійкого розвитку підприємств. Глобалізація економіки і розвиток міжнародних торгових і виробничих зв'язків створюють умови для підвищення вимог, що пред'являються споживачами до характеристик продукції.

Управління проектами сьогодні визнано одним з найкращих методів планування та управління реалізацією управлінських проектів. Згідно оцінок американських експертів, застосування методології управління проектів може забезпечити високу надійність досягнення поставленої мети і значно скоротити витрати на його реалізацію.

Проектно орієнтований підхід, що роками використовувався в інженерії та техніці, застосований в організаційних, економічних, соціальних та інших проектах дає вражаючі успіхи. Досвід Німеччини, Японії, Південної Кореї, Китаю, США та інших країн свідчить, що система управління проектами є потужним засобом виходу з економічної кризи, методом вирішення масштабних наукових, виробничих та соціальних проблем.

Під **проектами** в організаціях зазвичай розуміють цілеспрямовану діяльність, результатом якої є досягнення конкретних цілей при заданих межах термінів і ресурсів, що носить в собі деякі ексклюзивні деталі.

Проект – це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

Управління – свідома, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що

забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. Це соціальна функція, що виявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей та завдань.

Тоді проектно-орієнтоване управління – це управління важливими видами діяльності в організації, які вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, термінами і якістю робіт з використанням методів проектного менеджменту. Це такий підхід до управління економічними системами, основним принципом побудови якого є концепція не функцій або процесів, а проекту.

Управління проектами в ринковій економіці являє собою самостійну дисципліну, що виділилася в особливу професійну, міждисциплінарну область діяльності, ефективно застосовується в різних індустріях.

Управління проектами розуміється як мистецтво, наука і методологія планування, керівництва і координації трудових, фінансових і матеріальнотехнічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту, пов'язаних із залученням, збереженням і розвитком споживачів (замовників) за допомогою створення, надання та просування значущих для них цінностей, відповідно до вимог і можливостями ринку, в рамках наявних у проекті обмежень за складом і обсягом робіт, вартості, часу і якості.

Визначальним чинником проекту є час його здійснення. Тому зрозуміло, що найактуальнішим є розгляд проекту під час його реалізації. Завдяки застосуванню проектних методів управління позитивні і негативні тенденції стають відчутними вже на ранніх стадіях життєвого циклу реалізації проекту. Ситуація в межах проекту і під час його здійснення динамічно змінюється, що вимагає адекватної реакції системи менеджменту, найбільш узагальнюючими параметрами управління якого є якість, витрати та час. Такий взаємозв'язок дозволяє балансувати параметрами проекту — поліпшення одного параметра призводить до погіршення іншого. Для кращого розуміння інтегрованої природи управління проектами проведемо його аналіз через складові процеси і їх взаємозв'язки. Класично виділяють шість базових процесів, що виконуються впродовж життєвого циклу проекту. Такі базові процеси управління проектами в типовій організації наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

### Класифікація процесів управління проектами<sup>49</sup>

№ з/п	процеси	функції управління
1	ініціювання	ухвалення рішення про початок виконання проекту;
2	планування	визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
3	виконання	координація людей і інших ресурсів для виконання плану;
4	аналізу	визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та ухвалення рішень про необхідність застосування корегуючих дій;
5	управління	визначення необхідних корегуючих дій, їх узгодження, затвердження і застосування;
6	завершення	формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.

## 5.2. Традиційні та гнучкі методи управління організацією та проектами<sup>50</sup>

Класичне (традиційне) управління організацією – це заходи щодо організації діяльності чи окремих проектів у термін, у межах бюджету, повністю реалізувавши функціонал та дотримуючись встановлених критеріїв якості.

Гнучке управління організацією – це управління в межах цінностей, принципів та методів, які дозволяють менеджеру на всіх рівнях запланованої роботи, ефективно керувати командою та швидко реагувати на зміни як ринкових умов, так і бізнес-середовища.

Таблиця 5.2

Порівняння традиційного та гнучкого управління

Параметри	Класичне (традиційне) управління організацією	Гнучке управління організацією
Відомі	– ціль (знаємо, що хоче отримати замовник); – технології (знаємо, як).	– ціль (знаємо, що хоче замовник).
Невідомі (спричинені невизначеністю середовища функціонування)	– ресурси (продуктивність)	– технології (різні варіанти); – ресурси (не знаємо хто).

Engagement Manager ІТ-компанії Inforpulse Олександр Степаненко стверджує перевагу використання гнучкого управління: «скрізь, де є велика доля невизначеності, вони прекрасно працюють і мають переваги перед класичними методиками з попереднім довгостроковим плануванням, так як дозволяють швидко спробувати перспективні варіанти та відкинути не життєздатні».

Таблиця 5.3

Порівняння принципів традиційного та гнучкого управління

Принципи	Класичне (традиційне) управління організацією	Гнучке управління організацією
	Орієнтується на минуле	Орієнтується на майбутнє
	Змушує людей служити процесу	Змушує процес служити людям
	Централізовано контролює людей, процеси та інструменти	Контроль розподілений рівномірно
	Кидає виклик всьому світу (об'єктам, людям та часу)	Виклик кидається самому собі, своїм відносинам, своєму підходу до світу
	Керує	Веде за собою

Таблиця 5.4

Переваги та недоліки традиційного та гнучкого управління

	Переваги	Недоліки
Класичне (традиційне) управління організацією	Традиційна модель управління забезпечує структурований підхід та надає чіткі критерії у процесах розробки, які розробники можуть легко зрозуміти; чітке узгодження і затвердження вимог замовника; зниження відхилень (дефектів) внаслідок ретельного планування проектних структур; легкість	Тривалий запуск; жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; низька гнучкість утруднює змінення напрямку виконання проектних робіт; кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проекту; неврахування змінюваних

	<p>вимірювання процесів через чітке планування початку і завершення кожної роботи; проекти легко контролюються, відслідковуються ресурси, ризику, час; вся специфіка проектів, вимоги, процеси ретельно документуються (це не лише полегшує спілкування, але також допомагає не допускати помилок в майбутніх проектах); модель не має географічних обмежень, і вона легко може використовуватися серед географічно розсіяних команд.</p>	<p>потреб користувачів та змін у зовнішньому середовищі; обмеження зворотного зв'язку з замовником до закінчення проекту і, як наслідок, мало можливостей для кінцевого користувача впливати на цілі проекту та вимоги до продукту; складність планування, всі вимоги повинні бути визначені та докладно описані до початку роботи; висока вартість змін, оскільки це означає, що команда повинна проходити знову всі етапи з самого початку і до кінця, на що буде витрачений додатковий час та кошти.</p>
<p>Гнучке управління організацією</p>	<p>Швидкий запуск; Agile-менеджмент є дуже гнучким, легко підлаштовується під споживача кінцевого продукту або вимоги замовника; число дефектів у кінцевому продукті значно мінімізується, адже він є результатом ретельної перевірки якості, яка проводиться після закінчення кожного етапу; Agile дозволяє команді розробників і клієнтів підтримувати постійний зв'язок; зменшується дефіцит кадрів, відбувається перерозподіл працівників за проектами та процесами, враховуючі людські природні данні, як наслідок – збільшується продуктивність; зменшення втрат робочого часу; інтелектуальні та досвідчені члени команди мають повноваження приймати рішення, що дає можливість покращувати продукт за рахунок нових ідей та підходів до процесу роботи; гнучка модель Agile-менеджменту дозволяє застосовувати новітні технології на будь-якому етапі розроблення; можливість швидкої зміни вимог; безперервне тестування і зменшення кількості доопрацювань; менша кількість документації</p>	<p>Умовність планів; вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників групи розробників; потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проектом; відсутність довгострокових деталізованих планів; зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності постійного пошуку нових рішень; постійний зворотний зв'язок може приводити до того, що дедлайн проекту буде порушено; необхідність адаптувати під мінливі умови проекту проектну документацію; необхідність у частих зустрічах може позначитися на процесі негативно, адже увага людей систематично йде в бік від вирішуваних завдань; неможливість вибудовувати довгострокові плани; впровадження Agile в організації вимагає великих організаційних змін, що може викликати опір з боку працівників і, як наслідок, зменшення продуктивності праці або навіть втрата кадрів</p>

Таблиця 5.5

## Порівняння процесу управління проектами та поточною діяльністю підприємства

Відмінності	Управління проектами	Управління поточною діяльністю
	Проект є тимчасовим і унікальним	Поточна діяльність є постійною і не характеризується унікальністю
	Чітко визначена мета	Розмите формулювання мети
	Проекти мають конкретний і завчасно встановлений момент завершення	Постійно виконувани обов'язки у процесі повсякденної діяльності організації не мають визначеного моменту завершення
	Для проектів характерно комбінувати та поєднувати зусилля найрізноманітніших фахівців	Більшість видів організаційної роботи поділяється за принципом функціональної спеціалізації
	Проекти характеризуються обмеженнями за часом, витратами і особливими вимогами до виконання робіт	Відсутність специфічних особливостей та обмежень в часі

Таблиця 5.6

## Порівняння доцільності і недоцільності використовувати методів гнучкого управління

Використання методів гнучкого управління	
Доцільно	Недоцільно
Висока невизначеність. Немає можливості заздалегідь визначити як конкретно буде реалізовуватися завдання, який конкретно продукт повинен бути отриманий в результаті.	Неможливість змінювати створений продукт. Якщо є технологічні, інфраструктурні, політичні бар'єри, що перешкоджають поступового випуску продукту шляхом його поетапного поліпшення.
Мінливі вимоги і умови реалізації. Вимоги до створюваного продукту з яких-небудь причин істотно змінюються в процесі його створення або іншими стають зовнішні обставини. Agile-підхід дає необхідний інструментарій для оперативного управління змінами та ітеративного досягнення необхідного результату.	Відсутність можливості фінансувати доопрацювання. Зміни і численні доопрацювання продукту можуть значно збільшити вартість розробки і зробити Agile-підхід неприйнятно дорогим і економічно невиправданим.
Необхідність постійної демонстрації успіхів. Потрібно регулярно показувати керівництву і замовникам працюючий продукт.	Висока ціна помилки. Якщо немає можливості швидко, регулярно і безпечно демонструвати створювані версії продукту. Якщо кожен випуск без вичерпних перевірок несе істотні ризики фінансового, іміджевого характеру або безпеки.
	Висока передбачуваність. Умови реалізації проекту стабільні, вимоги до продукту незначно змінюються і відомі заздалегідь, проект носить типовий характер, у команди є досвід реалізації таких проектів і немає цінності в отриманні результату проекту частинами в короткі терміни.

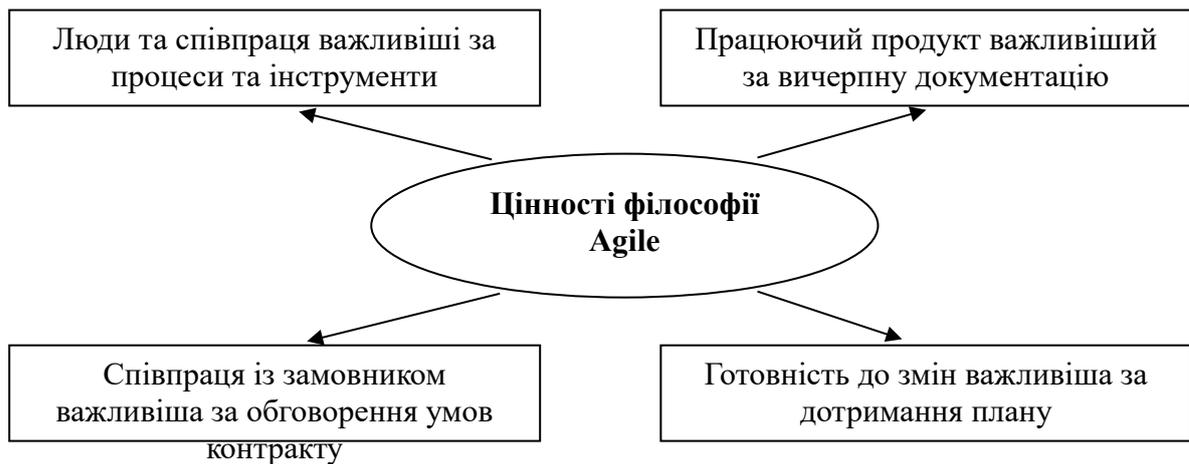


Рис. 5.2. Цінності філософії Agile

Моментом переходу з традиційного управління до Agile стала публікація «Manifesto для розробки програм Agile» (2001 р.) внаслідок зустрічі 17 розробників програмного забезпечення, які вирішили спільно домовитися про концепцію легких методів розвитку комунікаційних процесів на підприємстві.

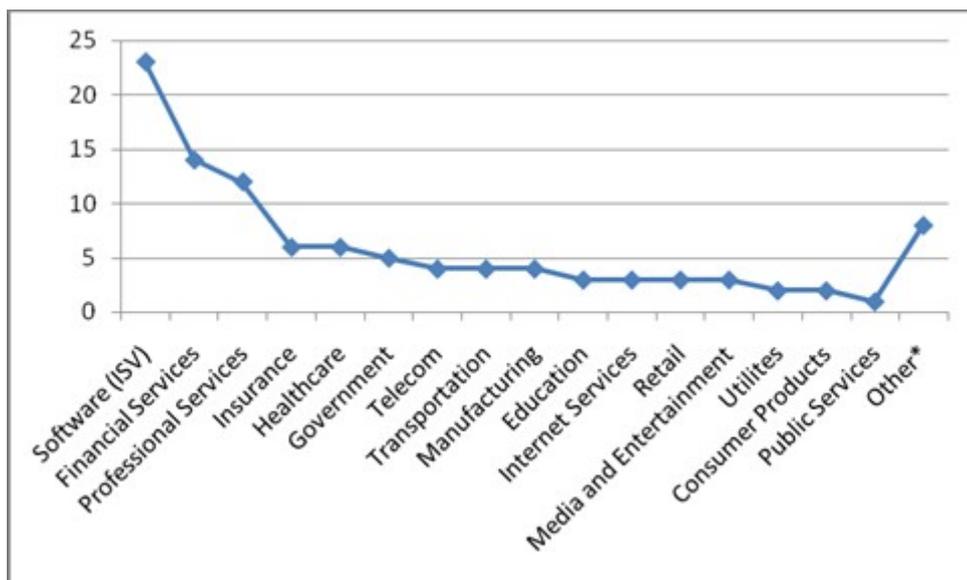


Рис. 5.3. Розповсюдженість методології Agile в сферах бізнесу

Сучасне бізнес-середовище зазнало впродовж останніх двох десятиліть суттєвих змін, що супроводжується потребою удосконалення процесу управління. Особливістю інноваційно-активних підприємств, що вони працюють на отримання прибутку через власну інноваційну діяльність. З метою досягнення максимального ефекту від інноваційної діяльності виникає необхідність впливу на роботу інноваторів. Тобто, актуалізуються питання мотивації, організації праці, створення комфортного для них середовища, створення умов для розвитку командоорієнтованого підходу до роботи, розвитку комунікацій всередині колективу, формування можливості для взаємодії між окремими працівниками, створення можливості для саморозвитку тощо.

Гнучка система управління, яка на основне місце ставить самоорганізацію колективу для виконання поставленого завдання без чітких вказівок як саме учасники цього колективу його мають виконувати, лише обумовлюючи кінцеві параметри. Важливе місце відводиться процесу обміну інформацією, комунікаціям та можливості самостійного прийняття рішень у

рамках проекту. Тобто, основними ресурсами для успішності інноваційної діяльності стають розумні працівники (як зазначав Пітер Друкер - «інтелектуальні робітники»). Знання утворюються через постійне надходження інформації з зовнішнього середовища через освіту і навчання, запити та специфікації, вимірювання і зворотний зв'язок, маючи своїм результатом безперервне накопичення досвіду. Креативність – критично важлива змінна в процесі створення цінності на основі знань. Креативність полягає в здатності відходити від шаблонних підходів при створенні нового, пропонувати нові відповіді на основі старої інформації і бачити рішення там, де до цього ніхто їх не бачив.

Люди - єдиний елемент в проектах, здатний ініціювати взаємодію. У складній системі агенти взаємодіють один з одним, обмінюючись сигналами і повідомленнями. Вони отримують один від одного вхідні дані, обробляють їх і трансформують в певний результат. Люди - це також єдиний елемент системи, здатний створювати знання, проявляти креативність і робити дії, необхідні для виведення своїх ідей на ринок. І тільки люди здатні керувати проектами, оскільки тільки їм притаманний рівень складності, необхідний для управління складними системами. Все більш очевидним стає наступний висновок: в центрі уваги будь-якого менеджера повинна бути задача вивільнення енергії людей. Люди повинні хотіти виконувати свою роботу, а для цього необхідна мотивація.

Крім того, дуже важливо забезпечити різноманітність (гетерогенність) працівників на підприємствах. Чим різноманітнішим буде кадровий склад (за віковою чи статевою ознакою, релігійною чи расовою або іншою приналежністю тощо), тим більших успіхів, може принести це виконанню завдань.

Креативність виникає на стику знань, мотивації і властивостей особистості. У будь-якій проектній команді знання приведуть до креативності тільки при наявності у людей мотивації і необхідних особистих якостей. Саме вони зумовлюють поведінку людей і мають величезний вплив на мотивацію оточуючих. Тому, наявність особистих якостей є невід'ємним елементом.

На рис. 5.4. наведено узагальнену схему рушійних сил інновацій.

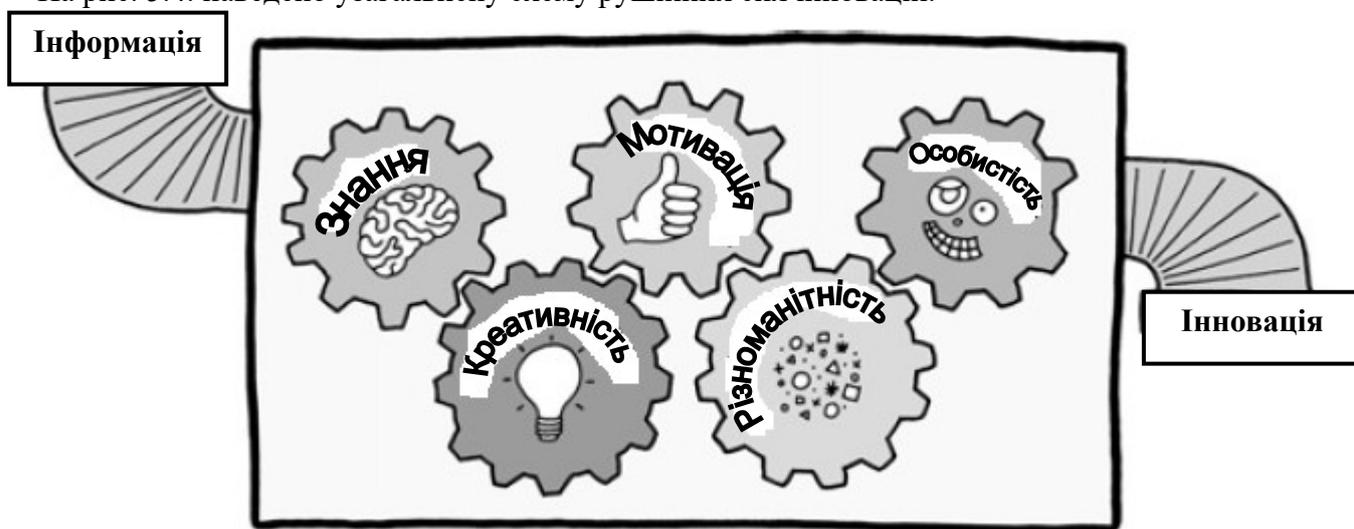


Рис. 5.4. Рушійні сили інновацій

Для прояву креативності необхідна доступність інформації і знання, а також група мотивованих людей, що володіють широким набором умінь і навичок. Цих умов досить для того, щоб можна було генерувати креативні ідеї. Але менеджери можуть також зробити ряд додаткових кроків, щоб підігріти співробітників і стимулювати креативність своїх команд. При цьому потрібно фокусуватися не тільки на розвитку у співробітників «інтелекту новачка», а й на створенні відповідного середовища. Люди стають більш креативними, якщо цьому сприяє робоча обстановка:

1. відчуття безпеки

Люди проявляють креативність тільки в ситуаціях, коли відчувають, що висловлювати ідеї безпечно. Коли мова йде про нові ідеї, необхідна свобода бути креативним, свобода йти

на ризик, а також розуміння, що в невдачах немає нічого кримінального. Якщо люди знають, що можуть йти на ризик і терпіти невдачі, вони будуть більш схильні народжувати щось нове. Відчуття безпеки означає відсутність страху висувати ідеї і задавати питання.

## 2. елемент гри

В іграх люди зазвичай виявляють значну креативність. Надавши рутинній діяльності елемент гри або ж просто граючи в ігри під час обідньої перерви, можна стимулювати інтелект співробітників і вивільнити їх творчі здібності.

## 3. різноманітність

Рутинна робота вбиває креативність. Проводьте наради в парку, придумуйте смішні назви релізів продукту, а на обкладинку щомісячного звіту помістіть чий-небудь малюнок. Можна урізноманітнити навіть рутинну роботу і тим самим допомогти людям і підстобнути їх асоціативне мислення.

## 4. вихід із зони комфорту

Справа не в тому, щоб вивести людей із зони комфорту, просто заваливши їх роботою. Але робота повинна бути досить важкою і кидати серйозний виклик їх інтелекту. Так ви допоможете співробітникам знайти оптимальне положення на кордоні зони комфорту, що сприяє креативності.

Однією із новітніх філософій менеджменту є гнучкий менеджмент (Agile). Дослідимо його виникнення. Якщо притримуватися позиції голландського дослідника Юргена Апелло [1], то менеджмент пройшов три хвили свого розвитку. На першому етапі (Менеджмент 1.0) домінуюче місце відводилося ієрархії. Основна ідея полягала в тому, що організацію вибудовують і керують нею зверху вниз і владні повноваження є у небагатьох. У верхівки ієрархії є найбільше влади і найбільші доходи. У тих, хто внизу, значно менше грошей (доходів), менше відповідальності та відсутня мотивація добре працювати.

На другому етапі (Менеджмент 2.0) спостерігалася данина перехідним захопленням. На основі визнання недосконалості Менеджменту 1.0 були розроблені до нього надбудови (система збалансованих показників, шести сигм, теорії обмежень і тотального управління якістю). Основною й надалі залишається ієрархія.

Третій етап (Менеджмент 3.0 – *Agile*-менеджмент), який виник у 1990-х роках, основу менеджменту переносить з побудови організаційної структури на управління людьми та їхніми взаємовідносинами. *Agile* – це комплекс принципів та ідей, що дозволяють скерувати ресурси підприємства на максимально швидке створення необхідного для клієнта продукту. *Agile* – є методологія, яка виникла у ІТ-сфері через високий рівень невизначеності ІТ-проектів на початкових стадіях і складності прогнозування параметрів продукту на їх кінцевих стадіях з постійним внесенням коректив до цих параметрів у процесі реалізації проекту замовниками.

На рис. 5.5 наведено модель Менеджменту 3.0

Аналізуючи досвід провідних світових компаній (*Honda*, *Xerox* та інші), визначено, що своїм успіхом у інноваційній діяльності вони завдячують командно-орієнтованому підходу. Його особливість полягає в тому, що не відбувається класична «естафета» передачі продукту на окремих етапах іншому функціональному фахівцю, а використовуються командний підхід, який полягає у постійному задіянні кожного учасника проекту у процесі розробки продукту.

З позиції *Agile*-менеджменту організація позиціонується як живий організм, а не машина. Ієрархія змінюється на самоорганізацію. Лідерські ролі перестають бути властивими лише керівництву та менеджерам, а можуть виконуватися іншими самоорганізованими людьми, які не обіймають менеджерських посад. Управлінська ієрархія – базова необхідність, основна частина роботи здійснюється всередині соціально-свідомої структури, яка складається із рівних: лідерів та послідовників. Комунікації здійснюються через мережі, а повноваження – через ієрархію. Системи контролю ефективні тільки у випадку повторюваних операцій, які не потребують особливих роздумів. Але вони не працюють у ситуаціях коли потрібний творчий підхід при здійсненні інноваційної діяльності, розробці нових продуктів. Обумовлюються переваги емерджентності систем, відповідно до яких кожна людина, як елемент системи, володіє унікальними знаннями і лише використання

їх у групі зробить її сильнішою, а ці знання – корисними. Обмін знаннями відбувається у процесі обговорення ідей та проектів; у процесі отримання командою нових фактів і використання їх для впровадження інновацій.

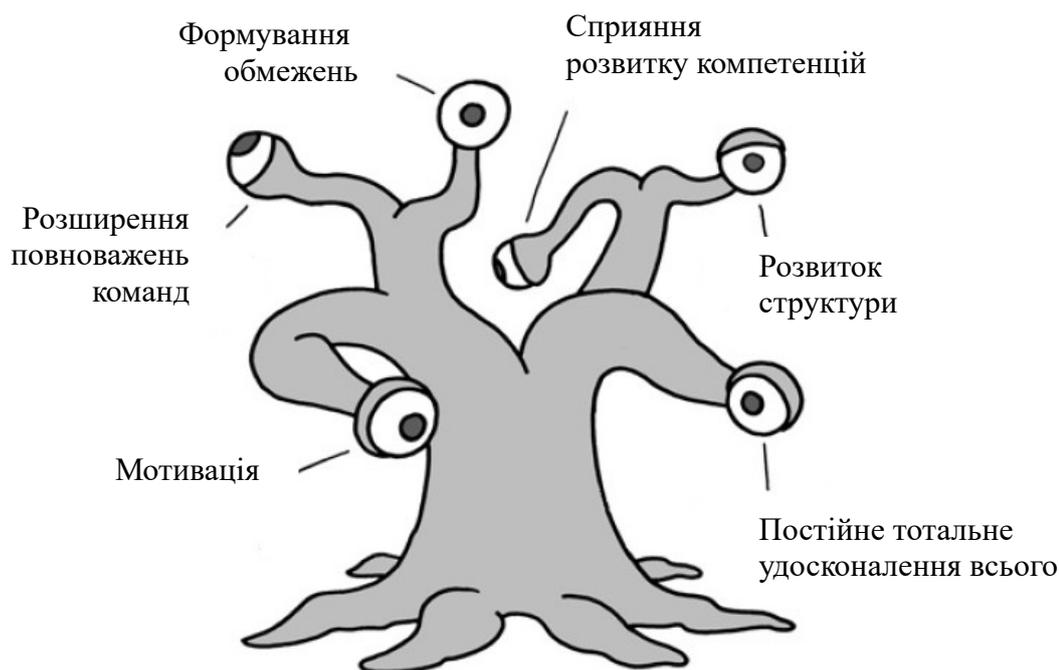


Рис. 5.5. Модель Менеджменту 3.0

У бізнес-діяльності основним стає принцип: замість того, щоб пояснювати як працює весь бізнес, пропонуються рекомендації як вирішити ту чи іншу ситуацію окремо. Тобто, це управлінська філософія, яка пропонує способи отримання корисних рекомендацій щодо оптимізації процесів і дозволяє досягати цілей, постійно фокусуючись на мінливих обмеженнях.

Розглянемо докладніше основні методи управління проектами.

**Класичний проектний менеджмент.** Найбільш широко поширений метод управління проектами, заснований на так званому «водоспадному» (Waterfall) або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік, схематично це зображено на рис. 5.6.

Даний підхід орієнтований на проекти, в яких є строгі обмеження по послідовності виконання завдань. Наприклад, будівництво будинку – не можна зводити стіни без фундаменту.

Зазвичай виділяють 5 етапів класичного проектного управління, але можна додавати і додаткові етапи, якщо того вимагає проект.

5 етапів традиційного менеджменту:

**Етап 1. Ініціація.** Керівник проекту і команда визначають вимоги до проекту. На даному етапі часто проводяться наради та «Мозкові штурми», на яких визначається що ж повинен представляти із себе продукт проекту.

**Етап 2. Планування.** На даному етапі команда вирішує, як вона буде досягати мети, поставленої на попередньому етапі. На даному етапі команда уточнює і деталізує цілі і результати проекту, а також склад робіт по ньому. На підставі цієї інформації команда формує календарний план і бюджет, оцінює ризики і виявляє зацікавлених сторін.

**Етап 3. Розробка.** Дана стадія реалізується не для всіх проектів – як правило вона є частиною фази планування. У фазі розробки, характерною для технологічних проектів, визначається конфігурація майбутнього проекту і / або продукту і технічні способи його досягнення. Наприклад в ІТ-проектах на даному етапі вибирається мова програмування.

**Етап 4. Реалізація та тестування.** На цій фазі відбувається основна робота по проекту – написання коду, зведення будівлі і таке інше. Дотримуючись розробленого плану

створюється зміст проекту, проводиться контроль за обраними критеріями. У другій частині цієї фази відбувається тестування продукту, він перевіряється на відповідність вимогам замовника і зацікавлених сторін. У частині тестування виявляються і виправляються недоліки продукту.

1.



Рис. 5.6. Схема класичного проектного управління

*Етап 5. Моніторинг і завершення проекту.* Залежно від проекту дана фаза може складатися з простої передачі замовнику результатів проекту або ж з тривалого процесу взаємодії з клієнтами щодо поліпшення проекту і підвищенню їх задоволеності, і підтримки результатів проекту. Останнє відноситься до проектів в області клієнтського сервісу і програмного забезпечення.

Для різних проектів потрібні різні фази реалізації – декому достатньо і трьох фаз, іншим набагато більше. Іноді використовується так званий «ітеративний водоспад», в якому кожен етап являє собою якийсь підпроект, в ході якого завдання реалізуються за фіксованими ітераціями. Але суть залишається одна – проект розбитий на етапи, які виконуються в строго певній послідовності.

Завдяки тому, що класичний проектний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування, для реалізації проектів в рамках даного підходу відмінно підходять інструменти календарно-сітьового планування.

Найпоширенішим інструментом календарно-сітьового планування є вже згадана раніше діаграма Ганта. Існує безліч інструментів для її побудови – від простих таблиць таких як Excel до професійних програмних пакетів таких як Microsoft Project і Primavera.

*Сильні сторони класичного проектного менеджменту*

Перевагою даного підходу є те, що він вимагає від замовника і керівництва компанії визначити, що ж вони хочуть отримати, вже на першому етапі проекту. Раннє включення привносить певну стабільність в роботу проекту, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проекту. Крім того, цей підхід має на увазі моніторинг показників і тестування, що абсолютно необхідно для реальних проектів різного масштабу.

Потенційно, класичний підхід дозволяє уникнути стресів через наявність запасного часу на кожному етапі, закладеного на випадок будь-яких ускладнень і реалізації ризиків.

Крім того, з правильно проведеним етапом планування, керівник проектів завжди знає, якими ресурсами він володіє. Навіть якщо ця оцінка не завжди точна.

#### *Слабкі сторони класичного проектного менеджменту*

Основна слабка сторона класичного проектного менеджменту – нетолерантність до змін. Класичний підхід зараз застосовується при реалізації будівельних та інженерних проектів, в яких зміст проекту залишається практично незмінним протягом всього проекту.

2. **Agile.** Гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Існує безліч методів, які базуються на ідеях Agile, найпопулярніші з яких - Scrum і Kanban.

Не всі проекти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним проектним підходом. Наприклад, приготування однієї страви ідеально лягає на «водоспадний» підхід, а ось вчасно приготувати і подати вечерю з чотирьох страв буде практично неможливо, якщо доведеться кожного разу чекати закінчення приготування однієї страви, щоб приступити до приготування іншої. В такому випадку можна використовувати Agile. Відповідно до даного підходу, проект не розбивається на послідовні фази, він розбивається на маленькі підпроекти, які потім «збираються» в готовий продукт (див. рис. 5.7).

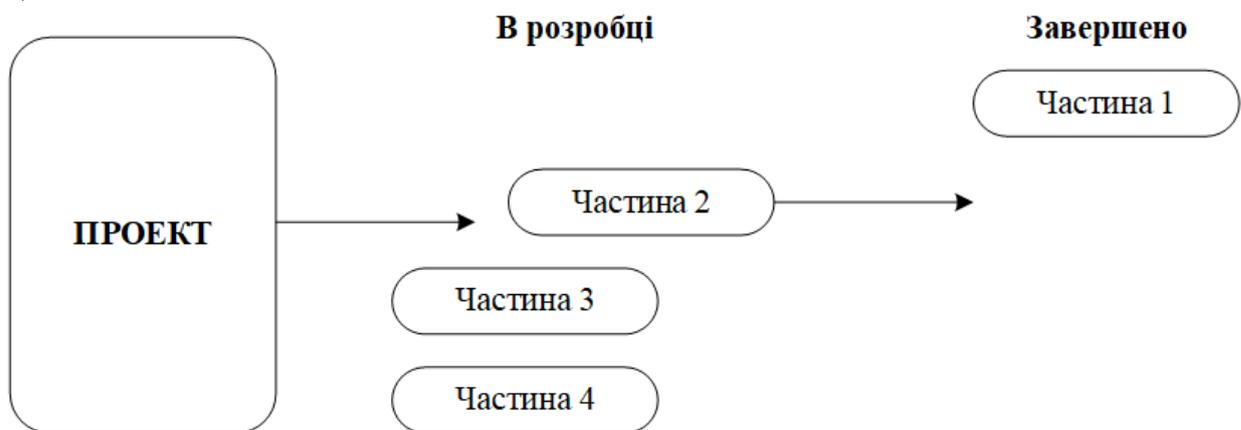


Рис. 5.7. Схема управління проектом по Agile

Таким чином, ініціація і планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування і інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації) в нього можна додати зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту.

Свою нинішню назву сімейство гнучких методологій отримало в 2001 році з публікації Маніфесту Agile (Agile Manifesto), закріпив основні цінності і принципи гнучкої розробки програмного забезпечення, в основі яких – командна робота і адаптація, навіть «любов» до змін.

Сам по собі Agile – це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal, і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони використовують однакові принципи.

#### *Сильні сторони Agile*

Сильна сторона Agile – його гнучкість і адаптивність. Він може підлаштовуватися під практично будь-які умови і процеси організації. Саме це зумовлює його нинішню популярність і то, скільки систем для різних областей було створено на його основі.

Один із принципів Agile: «Реакція на зміни важливіша за проходження плану». Крім того, Agile добре підходить для проектів з «відкритим кінцем» – наприклад, запуску сервісу або блогу, розробка нових, інноваційних продуктів. У таких проектах висока частка

невизначеності, а інформація про продукт розкривається по ходу проекту. В таких умовах реалізувати проект по «водоспаду» стає неможливо.

#### *Слабкі сторони Agile*

Agile – це набір принципів і цінностей. Слабка сторона полягає в тому, що кожній команді доведеться самостійно складати свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує змін всієї організації, починаючи з процедур і закінчуючи базовими цінностями. Не всім організаціям він під силу.

3. **Scrum.** Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані Замовником для отримання цінності, які називаються заділами продуктів (product backlog). Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. В кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – найважливіші «частини», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і власної продуктивності.

Щоб упевнитися в тому, що проект відповідає вимогам замовника, які мають властивість змінюватися з часом, перед початком кожного спринту відбувається переоцінка ще не виконаного змісту проекту і внесення в нього змін. У цьому процесі бере участь вся команда проекту. Scrum Майстер покликаний допомогти учасникам проекту краще зрозуміти і прийняти цінності, принципи і норми практики Scrum. Він лідер і посередник між зовнішнім світом і командою. Його завдання – стежити, щоб ніхто не заважав команді самостійно і комфортно працювати над поставленими завданнями. Команда ж відповідає за те, щоб в кінці спринту всі необхідні завдання були зроблені, а поставки виконані (див. рис. 5.8).



Рис. 5.8. Схема процесу Scrum

Основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей (фаз/процесів): упорядкування беклогу, планування спринту, щоденна літучка, підведення підсумків спринту і ретроспективи спринту.

– *Зустріч з упорядкування беклогу (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming»)*: ця зустріч аналогічна фазі планування в класичному проектному управлінні, і проводиться в перший день кожного спринту. На ній розглядається – що вже було зроблено по проекту в цілому, що ще залишилося зробити і приймається рішення про те, що ж робити далі. Власник продукту визначає, які завдання на даному етапі є найбільш пріоритетними. Даний процес визначає ефективність спринту, адже саме від нього залежить, яку цінність отримає замовник за підсумками спринту.

– *Планування спринту*: після того, як власник продукту визначив пріоритети, команда спільно вирішує, що ж конкретно вони будуть робити під час прийдешньої ітерації, як досягти поставленої на попередній зустрічі мети. Команди можуть застосовувати різні інструменти планування і оцінки на даному етапі, аби вони не суперечили принципам і логіці Scrum. Планування спринту проводиться на самому початку ітерації, після зустрічі з упорядкування продукту.

– *Щоденні літучки*: кожен день спринту, в ідеалі, в один і той же час, члени команди витрачають 15 хвилин на те, щоб поділитися інформацією про статус завдань і стан проекту. На ній не відбувається обговорень проблем або прийняття рішень – якщо після зустрічі виникають питання і конфлікти, Scrum майстер і залучені учасники обговорюють їх окремо. Літучка ж потрібна для обміну інформацією і надання всім членам команди актуальної інформації про стан проекту.

– *Підведення підсумків спринту*: мета етапу – обстеження та адаптація створюваного продукту. Команда представляє результати діяльності всім зацікавленим особам. Основне завдання – переконатися, що продукт етапу відповідає очікуванням учасників і узгоджується з цілями проекту.

– *Ретроспектива спринту*: проводиться відразу після підведення підсумків спринту і до планування наступного спринту. Команда з'ясовує, наскільки чітко і злагоджено проходив процес реалізації етапу. Обстеженню піддають проблеми які виникли в роботі, методології та взаємодії. Саме цей етап дозволяє команді провести рефлексію і наступний спринт провести ефективніше.

Scrum – це гнучкий і при цьому структурований підхід до реалізації проектів, який, на відміну від розмитих і загальних принципів Agile, не дозволить роботі піти не в те русло.

#### *Сильні сторони Scrum*

Scrum був розроблений для проектів, в яких необхідні «швидкі перемоги» в поєднанні з толерантністю до змін. Крім того, цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід в тій сфері, в якій реалізується проект – постійні комунікації між членами командами дозволяють зменшити недостачу досвіду або кваліфікації одних співробітників за рахунок більш кваліфікованих колег.

#### *Слабкі сторони Scrum*

Scrum дуже вимогливий до команди проекту. Вона повинна бути невеликою (5-9 чоловік) і кросфункціональною – тобто члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідної для реалізації проекту. Наприклад розробник програмного забезпечення повинен володіти знаннями в тестуванні і бізнес-аналітиці. Робиться це для того, щоб частина команди не «простоювала» на різних етапах проекту, а також для того, щоб співробітники могли допомагати і підміняти один одного.

Крім того, члени команди повинні бути «командними гравцями», активно брати на себе відповідальність і вміти самоорганізовуватися. Підібрати таку зрілу команду дуже непросто.

Scrum підходить не для всіх команд і організацій ще й тому, що пропонуваний процес може не підійти для розробки конкретного продукту – наприклад промислового верстата або спорудження будівлі.

4. **Lean.** Agile говорить нам, що необхідно розбивати на невеликі керовані пакети робіт, але нічого не говорить про те, як управляти розробкою цього пакету. Scrum пропонує

нам свої процеси і процедури. Lean ж, в свою чергу, додає до принципів Agile схему потоку операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно.

У Lean, так само, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розробки кожного пакету поставок існує потік операцій з етапами. Як і в класичному проектному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розробки, виробництва, тестування і поставки – або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проектів етапи (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Схема процесу Lean

Етапи Lean і їх гнучкість дозволяють бути впевненими в тому, що кожна частина проекту реалізується так, як потрібно. У Lean не прописані чіткі межі етапів, як в Scrum прописані обмеження спринтів. Крім того, на відміну від класичного проектного менеджменту, Lean дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість і збільшує швидкість виконання проектів.

Як і Agile, Lean це скоріше концепція, образ мислення, ніж щось висічене в камені. Використовуючи ідеї Lean можна самостійно створити систему, що задовольняє вимогам в управлінні проектами.

#### *Сильні сторони Lean*

Якщо проект вимагає дуже якісного і чіткого виконання то Lean надає набір інструментів для того, щоб задовольнити ці вимоги. Lean поєднує гнучкість і структурованість, як Scrum, але в трохи іншому ключі.

#### *Слабкі сторони Lean*

Не кожна частина проекту вимагає однаково детального опрацювання та уваги. Lean передбачає саме такий підхід до кожного завдання і етапу. Це основний мінус застосування Lean для великих і неоднорідних проектів. Також Lean не пропонує чіткого робочого процесу для реалізації «частин» проекту, що сприяє розтягуванню термінів проекту. Ця проблема може бути вирішена за допомогою ефективного керівництва і чітких комунікацій-головне пам'ятати про це.

5. **Kanban.** Lean виглядає трохи абстрактним сам по собі, але в комбінації з Kanban його стає набагато простіше використовувати для побудови власної системи управління проектами. Створений інженером компанії Toyota Taiichi Ono в 1953 році, Kanban дуже схожий на схему промислового виробництва. На вході в цей процес потрапляє шматочок металу, а на виході виходить готова деталь. Також і в Kanban, інкремент продукту передається вперед з етапу на етап, а в кінці виходить готовий до постачання елемент.

В Kanban дозволяється залишити незакінчене завдання на одному з етапів, якщо його пріоритет змінився і є інші термінові завдання. Невідредагована стаття для блогу, підвішена без дати публікації або частина коду функції, яку можливо не включатимуть в продукт – все це нормально для роботи по Kanban.

Kanban не обмежує час спринтів, немає ролей, за винятком власника продукту. Kanban навіть дозволяє члену команди вести кілька завдань одночасно, чого не дозволяє Scrum. Також ніяк не регламентовані зустрічі за статусом проекту – можна робити це як зручно, а можна не робити взагалі.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщається по етапах, подібно деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вище. На виході ми отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Дошка зі стовпцями і картками може бути як справжньою, так і електронною – навіть тут Kanban не накладає ніяких обмежень на користувачів (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Схема процесу Kanban

У Kanban є 4 стовпи, на яких тримається вся система:

**Картки:** Для кожного завдання створюється індивідуальна картка, в яку заноситься вся необхідна інформація про завдання. Таким чином, вся потрібна інформація про завдання завжди під рукою.

**Обмеження на кількість завдань на етапі:** Кількість карток на одному етапі строго регламентовано. Завдяки цьому відразу стає видно, коли в потоці операцій виникає «затор», який оперативно усувається.

**Безперервний потік:** Завдання з беклога потрапляють в потік в порядку пріоритету. Таким чином, робота ніколи не припиняється.

**Постійне поліпшення «кайзен» (kaizen):** Концепція постійного поліпшення з'явилася в Японії в кінці ХХ століття. Її суть в постійному аналізі виробничого процесу та пошуку шляхів підвищення продуктивності.

**Сильні сторони Kanban**

Як і Scrum, Kanban добре підходить для досить згуртованої команди з хорошою комунікацією. Але на відміну від Scrum, в Kanban немає встановлених чітких дедлайнів, що добре підходить для мотивованих і досвідчених команд.

При правильному налаштуванні і управлінні, Kanban може принести велику користь команді проекту. Точний розрахунок навантаження на команду, правильна розстановка обмежень і концентрація на постійне поліпшення – все це дозволяє Kanban серйозно економити ресурси і укладатися в дедлайни і бюджет. І все це в поєднанні з гнучкістю.

**Слабкі сторони Kanban**

Kanban найкраще підходить для команд, навички членів яких перетинаються один з одним. Таким чином вони можуть допомагати один одному долати труднощі при вирішенні завдань. Без цього Kanban буде не такий ефективний, як міг би бути. Kanban краще підходить в випадках коли немає жорстких дедлайнів. Для жорстких дедлайнів краще підходить класичний підхід або Scrum.

6. **Six Sigma** – методологія що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення

бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Спочатку метод розроблявся компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості, тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) та нульових дефектів.

Це більш структурована версія Lean ніж Kanban, в яку додано більше планування для економії ресурсів, підвищення якості, також зниження кількості браку і дефектів.

Кінцева мета проекту – задоволення замовника якістю продукту, якої можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх аспектів проекту, заснованому на ретельному аналізі показників. У концепції 6 сигм приділяється окрема увага усуненню проблем що виникають.

Для цього було запропоновано процес з 5 кроків, відомих як DMEDI:

*Визначення (Define):* перший етап дуже схожий на ранні етапи інших систем проектного управління. На ньому визначається зміст проекту, збирається інформація про передумови проекту, ставляться цілі.

*Вимірювання (Measure):* 6 сигм орієнтований на збір і аналіз кількісних даних про проект. На даному етапі визначається, які показники будуть визначати успіх проекту і які дані потрібно збирати і аналізувати.

*Дослідження (Explore):* на стадії дослідження менеджер проекту вирішує, яким же чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника проектів при вирішенні проблем, що виникли.

*Розробка (Develop):* на даному етапі реалізуються плани і рішення, прийняті на попередніх етапах. Важливо розуміти, що на даному етапі необхідний детальний план, в якому описані всі дії, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Також на даному етапі вимірюється прогрес проекту.

*Контроль (Control):* ключовий етап в методології 6 сигм. Його основне завдання – довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний етап вимагає ретельного документування витягнутих уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії в цілому.

6 сигм дуже схожа на Kanban, тільки з встановленими етапами реалізації завдань – плануванням, визначенням цілей і тестуванням якості. Зустріч команд при застосуванні 6 сигм буде значно більше, ніж при Kanban, але зате процес реалізації проектів більш структурований і команді складніше збитися зі шляху. 6 сигм можна відносно легко адаптувати до потреб конкретної компанії або команди. Жорсткою вимогою є лише ретельний вимір і контроль показників проекту на етапах реалізації – без цього неможливо постійне довгострокове поліпшення процесів реалізації проекту (див. рис. 5.11).

*Сильні сторони 6 сигм*

Концепція 6 сигм надає чітку схему для реалізації проектів і постійного поліпшення процесів. Визначаючи цілі, потім ретельно аналізуючи їх і переглядаючи отримуємо кількісні дані для більш глибокого розуміння проекту та прийняття більш якісних рішень. І хоча збір, аналіз даних можуть зайняти певний час, це дозволить поліпшити і оптимізувати процеси реалізації проекту і заощадити таким чином ресурси в майбутньому.

6 сигм підходить для важких проектів, в яких багато нових і складних операцій. Даний підхід дозволяє реалізовувати елементи проекту, вчитися на помилках і підвищувати якість в майбутньому.

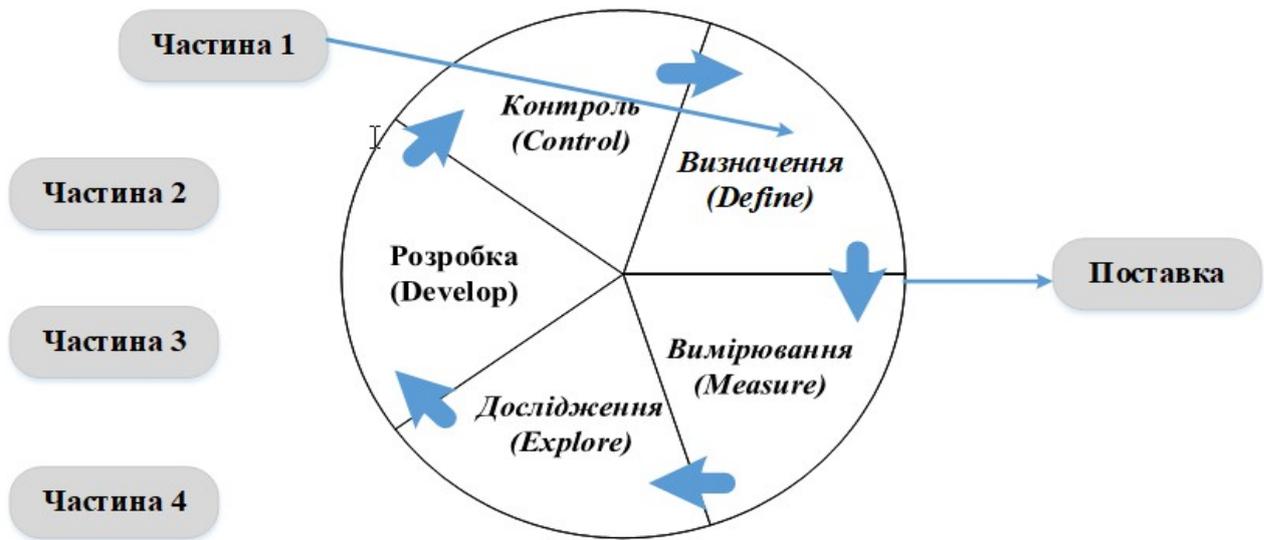


Рис. 5.11. Схема процесу Six Sigma

*Слабкі сторони 6 сигм*

Проблема 6 сигм в тому, що основною декларованою метою є зниження витрат і підвищення ефективності, але задоволення замовника часто виходить на перший план. З огляду на деякі відмінності в цілях на різних етапах проекту, часто у команд виникає плутанина в пріоритетах, і уникнути цього не просто.

Якщо проект одиничний і компанія не планує в майбутньому реалізовувати подібні проекти, всі витрати на аналіз і витяг уроків можуть виявитися марними.

7. **PRINCE2**. Британський Уряд давно оцінив ефективність проектного управління, і в 1989 році була створена британська методологія PRINCE2. Назва походить від акроніму «PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs vERSION 2», що перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від гнучких методів, PRINCE2 не використовує ітеративний підхід до проекту. Якщо порівнювати PRINCE2 іншими методами, то його можна порівняти з гібридом класичного підходу до проектного управління та концентрації на якості з 6 сигм (див. рис. 5.12).

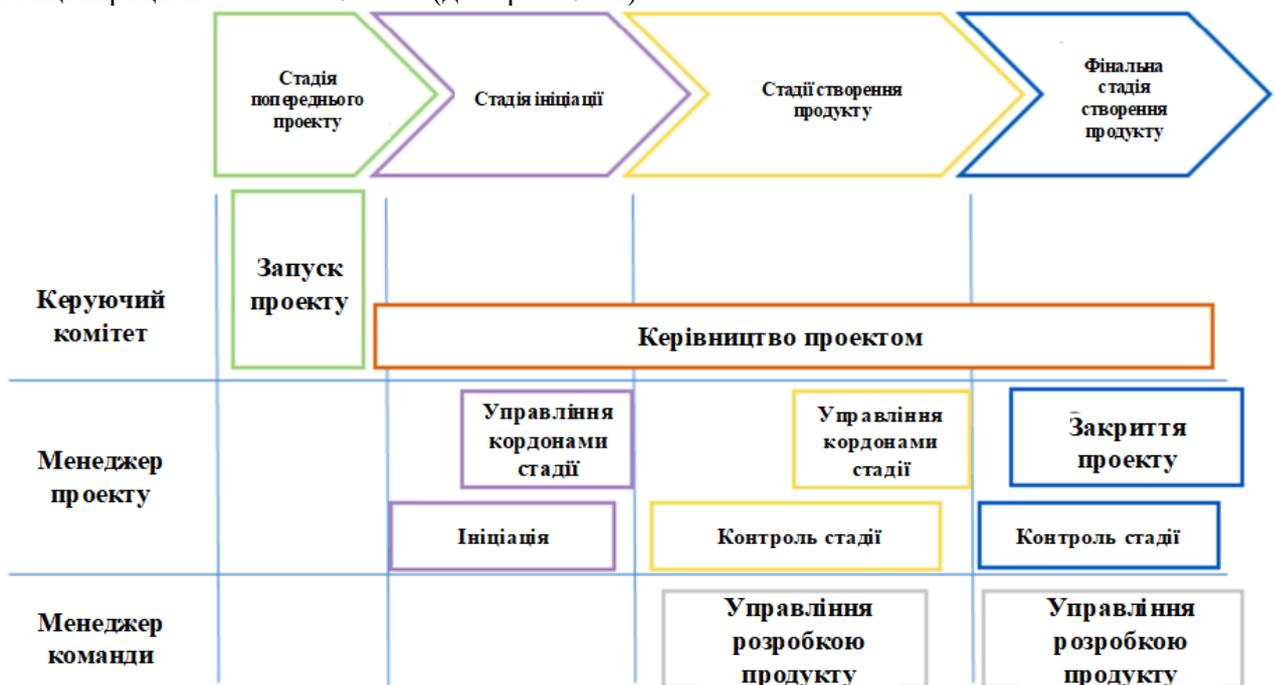


Рис. 5.12. Схема процесу PRINCE2

Методологія PRINCE2 на відміну від PMBOK не містить:

- спеціалізованих аспектів управління проектом, наприклад, галузевих;
- конкретних практик та інструментів управління проектами, таких як діаграма Ганта, WBS і т.п.

PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проекту, виражених в 7 принципах, 7 процесах і 7 темах проекту.

7 принципів визначають загальні правила управління проектами по PRINCE2, визначають базу методології;

7 процесів визначають кроки просування по проектному циклу;

7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проекту.

Крім того, PRINCE2 рекомендує адаптувати методологію під кожну конкретну організацію.

На початку проекту PRINCE2 пропонує нам визначити 3 основних аспекти проекту:

- Бізнес-аспект (Чи принесе цей проект вигоду?)
- Споживчий аспект (Який потрібен продукт, що ми будемо робити?)
- Ресурсний аспект (достатньо у нас всього, щоб досягти мети?)

У PRINCE2 більш чітко визначена структура команди проекту, ніж у більшості підходів до проектного управління. Це пов'язано з тим, що PRINCE2 орієнтований на масштабні державні проекти і великі організації.

Згідно PRINCE2 у кожного члена команди є своя чітка роль в кожному з 7 процесів (див. рис. 5.13):

– *Початок проекту (Starting up a project)*: у ході даного процесу призначається менеджер проекту і визначаються загальні вимоги до характеристик продукту. Менеджер проекту, чиє основне завдання – увага до деталей, звітує перед керуючим комітетом проекту, який відповідає за загальне керівництво проектом. Саме керівний комітет стежить за тим, щоб проект не збився з курсу, і він же повністю відповідає за успіх проекту.

– *Ініціація проекту (Initiation a project)*: у ході даного процесу менеджер проекту складає «Документацію по ініціації проекту», в якій міститься план проекту за стадіями. Стадії можуть тривати різну кількість часу, але, як і в класичному підході, вони слідуєть строго одна за одною.



Рис. 5.13. Схема ролей в PRINCE2

– *Керівництво проектом (Directing a project)*: даний процес надає можливість керуючому комітету нести спільну відповідальність за успіх проекту, не заглиблюючись в деталі, які знаходяться в межах повноважень менеджера проекту.

– *Контроль стадії (Controlling a stage)*: при реалізації проекту, навіть в ідеальних умовах, будуть вноситися певні зміни. Процес «Контроль стадії» реалізує один з принципів PRINCE2 – принцип управління за винятками. В обов'язки менеджера проекту входить відстежувати в ході виконання стадії відхилення від планових параметрів проекту щодо термінів, змісту, бюджету та ін. Якщо ці відхилення перевищують дані керівнику проекту керуючим комітетом повноваження (в термінології PRINCE2 – допуски), менеджер проекту зобов'язаний проінформувати комітет з управління та запропонувати шляхи виходу із ситуації.

– *Управління створенням продукту (Managing Product Delivery)*: процес управління виробництвом продукту є взаємодією менеджера проекту і менеджера команди зі створення одного з продуктів проекту. В обов'язки менеджера проекту в даному процесі входить делегування повноважень по створенню продукту менеджеру команди і приймання створеного продукту.

– *Управління кордонами стадії (Managing a stage boundary)*: у ході даного процесу менеджер проекту надає керуючому комітету всю необхідну інформацію для оцінки результатів пройдені стадії і прийняття рішення про перехід на наступну стадію.

– *Завершення проекту (Closing a project)*: одна з відмінностей PRINCE2 в тому, що процес завершення проекту не виділяється в окремий етап або стадію, як в класичному підході, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту. Мета процесу – підтвердити, що продукт проекту прийнятний, або проект не може принести нічого корисного.

PRINCE2 може бути адаптований для проектів будь-якого масштабу і будь-який предметної області. Методологія пропонує конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проекту, ролі моделі і набору обов'язкових документів відповідно до потреб проекту.

#### *Сильні сторони PRINCE2*

- Адаптованість до особливостей організації;
- наявність чіткого опису ролей і розподілу відповідальності;
- акцент на продуктах проекту;
- певні рівні управління;
- фокус на економічній доцільності;
- послідовність проектної роботи;
- акцент на фіксації досвіду і постійного вдосконалення.

#### *Слабкі сторони PRINCE2*

- Відсутність галузевих практик;
- відсутність конкретних інструментів для роботи в проекті.

### **5.3. Agile-команди**

Вивчаючи компанії, які лідирували на ринку інновацій і випереджали своїх конкурентів, було виявлено командно-орієнтований підхід, який повністю змінював класичний процес розробки продукту. У цьому підході, замість класичної "естафети" з передачею товару за етапами від одного функціонального фахівця до іншого, застосовувався підхід командної роботи, коли кожен учасник постійно задіяний у процесі розробки продукту. Основною причиною еволюції зміни методології стали трансформації кожної високотехнологічної сфери. Із поширенням технології комп'ютерних обчислень, удосконалення аерокосмічних та автомобільних сфер, постало питання кардинальної зміни каскадної моделі управління проектними командами. У 1993 р. Джефф Сазерленд зіткнувся з доволі важким завданням: компанія "Easel Corporation", яка займалася розробкою програмного забезпечення (ПО), мала за шість місяців розробити абсолютно нову лінійку програмних продуктів, орієнтованих на великих клієнтів, таких, як "Ford Motor Company". Компанія "Easel Corporation" використовувала каскадну модель, яка полягала у фіксуванні матеріалу на гігантських діаграмах Ганта, де терміни виконання вимірювались по годинах, а етапи виконання мали різнокольоровий вигляд. Детально промальовані малюнки були дуже гарними, проте не мали ніякого сенсу. Тож, Джефф Сазерленд почав досліджувати питання щодо розробки нової системи управління командами. Під аналіз підпала стаття "The new

product development game" Х. Такеучі та І. Нонаки, де стверджувалось, що провідні компанії світу (Honda, Fuji-Херох, ЗМ) давно перейшли на паралельний процес розробки продукту. Основною метою даного методу було надання автономності та свободи прийняття рішення самим учасникам команди, а завданнями керівництва були організаційна підтримка автономного й самокерованого функціонування проектних команд. Цей підхід виявився дуже ефективним, тому в 1995 р., у межах наукової конференції Асоціації обчислювальної техніки, Д. Сазерленд і К. Швабер представили доповідь "SCRUM Development Process", у якій прописали основні правила функціонування нового підходу. Проте в той час така система управління не набула широкого розповсюдження. Каскадна модель продовжила своє існування на багатьох високотехнологічних підприємствах. Дана проблема збирала навколо себе однодумців (штат Юта, США, 2001), де офіційно (маніфест Agile) було зафіксовано основні постулати методології Agile: головний базис – люди і взаємозв'язки, а не процеси та інструменти; дієвий продукт важливіший, аніж вичерпне документування; процес співробітництва із клієнтами є важливішим за обговорення умов контракту; готовність до змін пріоритетніше, аніж чітке дотримання планів. На основі цих чотирьох постулатів почала розвиватись культура гнучких моделей функціонування проектних команд.

У ході дослідження компаній, які займають перші сходинки на ринку інновацій у певних сегментах, науковці дійшли висновку, що у кожній з них був реалізований командно-орієнтований підхід. Серед цих компаній слід виділити «Херох», «Honda», «Canon». Це означає, що стереотипна думка стосовно того, що Agile підходить лише для ІТ-компаній є помилковою та невиправданою [4].

Особливістю роботи в Agile-команді є те, що жоден з її учасників не знає, яким конкретно буде кінцевий продукт та які вимоги перед ним поставлені. Враховуючи це, очевидним є той факт, що реалізовувати Agile в українських реаліях досить складно. Перш за все, тому, що цінності та принципи цієї методології суперечать усталеній роками бюрократичній ієрархії, де все контролюється та беззаперечно підпорядковується, де люди не мають можливості елементарно внести зміни до корпоративної культури. Для того, щоб це працювало в тому вигляді і приносило ті результати, що очікуються, потрібно змінювати традиційну культуру, змінювати мислення та руйнувати усталені принципи, сформовані десятиліттями.

Основа Agile-команди – це люди, що шукають інновації для бізнес-моделі, визначаючи нові способи задоволення потреб своїх внутрішніх чи зовнішніх клієнтів та створення більшої цінності для працівників, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Незалежно від того, наскільки велика інноваційна стратегія, вона не дасть успіху, якщо ви не зможете залучити людей до ваших процесів управління інноваціями. Найчастіше першопричиною подібних проблем є вищий менеджмент. Якщо старші менеджери не зможуть спілкуватися зверху вниз, навіть добра стратегія не буде працювати, якщо не інтегруватися в реальні способи роботи.

Насправді, як таких чітких рецептів для команд немає, так як і нема найкращого способу це зробити. Те, як люди працюють разом, значно відрізняє команду від команди, і це нормально. Роль лідера в командах – допомогти їм розмірковувати про те, як вони працюють разом, визначати проблеми та думати, як їх вирішити.

Результатом роботи правильно підібраної міждисциплінарної команди є забезпечення потоку якісних інноваційних ідей щодо покращення існуючого продукту чи технології або ж створення принципово нових рішень, що приводить до підвищення інноваційної активності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства.

#### **5.4. Новітні методики управління у сфері кадрового менеджменту проектно-орієнтованих організацій**

Проаналізуємо детальніше проблеми, з якими стикається сфера менеджменту в світі з актуалізацією нових викликів ХХІ століття.

Першим аспектом є відхід сучасних підприємств від використання лише штатних працівників у процесі діяльності. Щораз більше керівників надають перевагу залученню фрілансерів для виконання окремих функцій чи розробки окремих проектів.

Термін «фрілансер», що походить від англійського *freelancer* - «вільний мечоносець», солдат удачі, готовий надати свій спис в розпорядження кожного, в чий кишені дзвенять золоті монети, - відомий ще з часів середньовіччя. З плином часу суворий образ змінився чином вільного художника, готового вирішувати найрізноманітніші ділові завдання. Фрілансер береться за роботу, не розраховуючи на довгостроковий договір, соціальний пакет і гарантовану зарплату. Він не заглиблюється в справи компанії, коло його обов'язків досить вузьке - як правило, це чітко обумовлений перелік завдань в межах його професійних навичок. Відповідно, і вимагає за свою роботу він не дуже багато. Невисокий рівень заробітку фрілансера на одному проекті формує необхідність та можливість участі у декількох проектах, тобто сучасний фрілансер одночасно виконує замовлення для різних клієнтів. Інтернет розкрив перед деякими категоріями працівників широкі горизонти, дозволивши знизити регулярність появи в офісах або навіть повністю перейти на віддалену роботу. Можна сказати, що в даний час сформувалося певне співтовариство фрілансерів, «живуть» в Мережі, які відшуковують собі роботу через спеціалізовані веб-портали і не відчують бажання змінити домашній робочий кабінет на стіл в офісі, а життя самотнього

мисливця за винагородою на животіння «офісного планктону»<sup>51</sup>. У зв'язку з цим динаміка кількості фрілансерів з кожним роком демонструє суттєвий позитивний ріст. Наприклад, у США за період 2015-2019 рр. кількість фрілансерів зросла практично на 10 млн. осіб (рис. 2.39) і у підсумку на фріланс припадає практично 5% ВВП США.

На порядок нижчою є кількість фрілансерів в Україні, але динаміка є позитивною, так за період з 2009 по 2019 р. їх кількість в Україні зросла з 5000 осіб до практично 200000 осіб (рис. 5.14). Це означає, що світові тенденції впливають на вітчизняний ринок робочої сили, який з кожним роком все більше асимілюється у інтернаціональний.

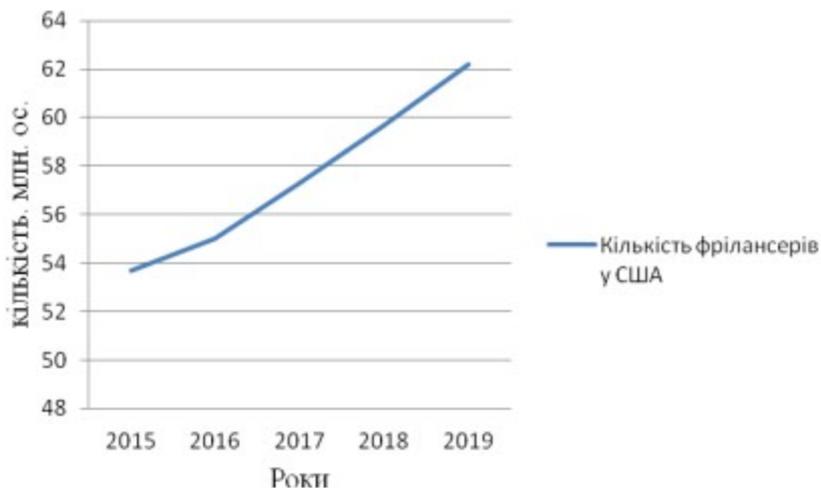


Рис. 5.14. Динаміка кількості фрілансерів у США

Український ринок фрілансу стрімко розвивається і однією із домінуючих причин є вартість. Так, світові ціни на різні види послуг є значно вищими, ніж в Україні (рис. 5.15), так у сфері графічного дизайну ціна в Україні 1 години роботи коштує 18 дол. США, а у світі – 19 дол. США., найбільша різниця у вартості години роботи є у сфері продажів (9 дол. США в Україні та 25 дол. США у світі). Таким чином, до найбільш популярних сфер, які активно застосовують працю фрілансерів, належать ІТ, графічний та вебдизайн, програмування, створення мультимедіа, маркетинг і копірайтинг. У цих сферах працює практично 80% усіх фрілансерів.

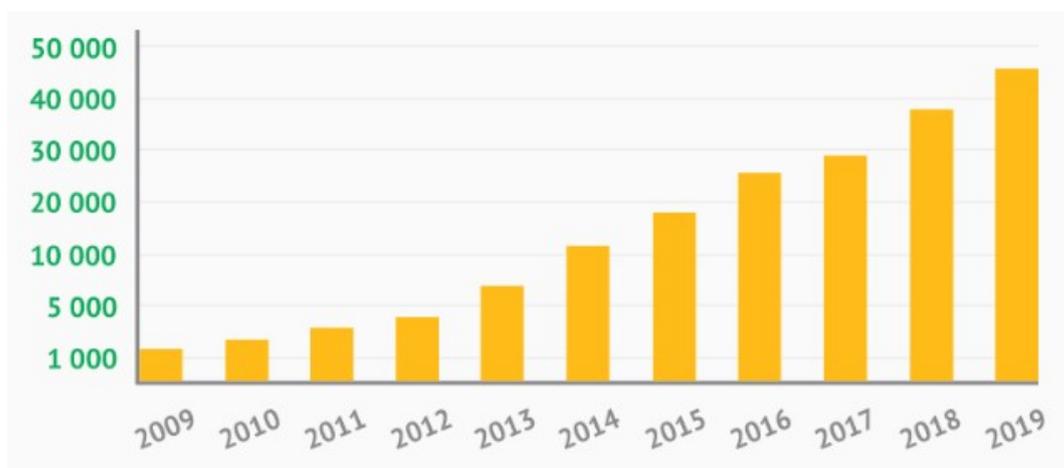


Рис. 5.15. Динаміка кількості фрілансерів в Україні <sup>52</sup>

Зростання кількості фрілансерів спричинене також і зростанням кількості замовлень, які можуть бути виконані не штатними працівниками (рис. 5.16).

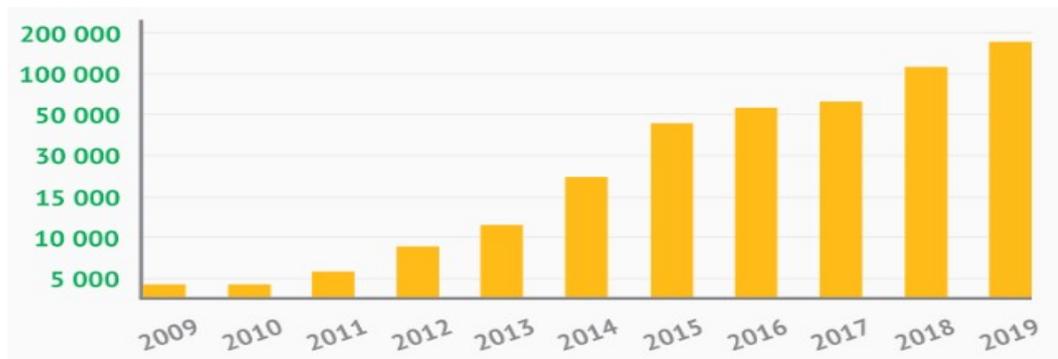


Рис. 5.16. Динаміка замовників фріланс-послуг в Україні <sup>53</sup>



Рис. 5.17. Вікова диференціація фрілансерів в Україні та світі <sup>54</sup>

Найчастіше у сфері фрілансу працюють молоді особи віком 25-34 роки, їх частка становить понад 50% в Україні та 48% – у світі (рис. 5.18). Часто таких осіб називають поколінням Z. Саме такі люди є найбільш обізнаними з інформаційними та комп'ютерними технологіями і є найбільш активною частиною населення у кожній країні. Якщо проаналізувати детальніше вікову структуру фрілансерів, то можна зробити висновок, що абсолютно легко переходять на фріланс-послуги особи, які отримали вищу освіту у недалекому майбутньому, мають високий рівень фахових компетентностей, достатньо високий рівень *Soft Skills*.

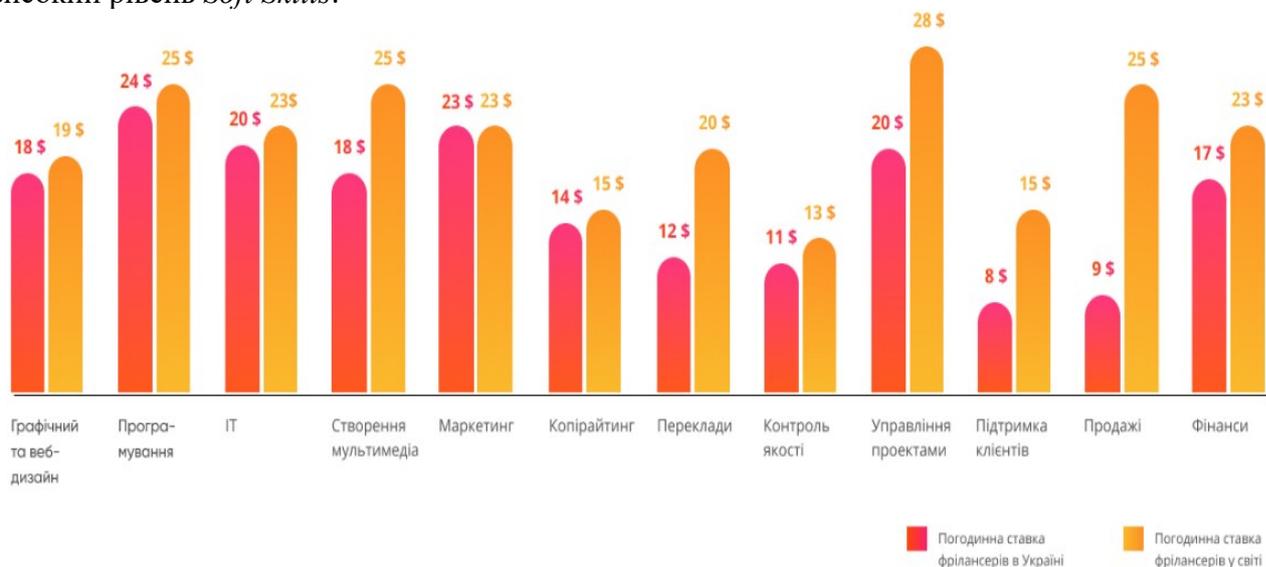


Рис. 5.18. Порівняння вартості години роботи фрілансера в Україні та світі <sup>55</sup>

У дослідженні зайнятих у сфері фрілансу осіб щодо змін, які відбулися у їхньому житті через перехід саме у цю сферу. Понад 80 % опитаних відзначили покращення морального стану, 82% зазначили, що знизився рівень стресу, 68% відмітили покращення якості життя, а 64% зауважили покращення сну та стану здоров'я (рис. 2.44).



Рис. 2.44. Рівень покращень у житті осіб, які перейшли у сферу фрілансу <sup>56</sup>

Загалом, популярність фрілансу спричинена тим, що, робота вдома підвищує рівень ефективності праці на 13%, а компанії, які дозволи лили працювати працівникам з дому отримали значно вищі показники прибутку за підсумками року. Крім того, місячний зарібіток фрілансерів становить є вищим від розміру зарібітної плати штатних працівників підприємств, так у сфері програмування місячний дохід фрілансера в Україні становить в середньому 2000 дол. США, у сфері управління проектами – 1500 дол. США, у сфері

маркетингу – 1000 дол. США, у сфері перекладів – 950 дол. США, у сфері у сферах

копірайтингу та графічного дизайну – 800 дол. США<sup>57</sup>.

Аналіз переваг і недоліків фріланс-зайнятості для працівників та роботодавців узагальнено на рис. 5.19.

Відповідно, така організація праці створює ряд додаткових ризиків у процесі управління персоналом. На рис. 5.20 наведено ризики, які актуалізуються на підприємствах у процесі управління змішаними категоріями управління. Понад половина опитаних топ-менеджерів відзначили проблеми із можливим розголосом комерційної таємниці. Саме особи, які певний час мали доступ до корпоративної інформації, виконуючи свої обов'язки до укладеної тимчасової угоди, в подальшому не мають зобов'язань щодо компанії, тому не можна бути впевненими, що не видадуть цінну інформацію зацікавленим особам.

Існує також проблема із нормативно-правовим забезпеченням праці фрілансерів. українське суспільство є досить консервативним і тому існує упередження щодо залучення представників гіг-економіки, адже е може мати певний негативний вплив на репутацію і ускладнить досягнення поставлених цілей. Досить складним аспектом є процес мотивації праці та організації праці штатних працівників у поєднанні із фрілансерами. За таких умов менеджерам складно розробити дієву модель управління, яка буде однаково прийнята і матиме позитивні результати на всі види персоналу.

Крім того, й надалі процес мотивації праці залишається ключовим у досягненні ефективності діяльності. Тобто, все більшої актуальності набувають види заохочення, які прямо пропорційно залежать від результатів праці. Доволі часто такий підхід обумовлює виникнення корпоративних конфліктів, адже є частина штатних працівників, які категорично проти запровадження такого підходу в компаніях, натомість фрілансери за таку систему мотивації.

На рис. 5.21 наведено складові системи винагород на українських підприємствах, відповідно, з метою втримання цінних працівників компанії з кожним роком розширюють спектр мотиваційних методів, про що свідчать показники частоти використання аналізованих методів.

Так, понад 76% керівників українських підприємств застосовують систему бонусів та премій за результатами ефективності, 75% - систему мотивації будують на основі підняття окладу, 69% - пропонують працівникам оплачувану відпустку, практично третина підприємств не застосовують такої практики, що свідчить про недоліки у питаннях мотивації праці та відповідності чинному законодавству. Більше половини пропонують працівникам медичне страхування та оплату програм підвищення кваліфікації, орієнтовно 20% керівників до системи мотивації включають безкоштовне харчування в офісі, можливість безкоштовного відвідування тренажерних залів та оплату проїзду. Такий підхід до організації процесу мотивації праці збільшує рівень ефективності роботи працівників та полегшує роботу менеджерів щодо управління кадрами та командами.

На українських підприємствах досить непоширеним видом матеріального стимулювання праці є участь у прибутку компанії, натомість світові компанії вже тривалий час застосовують таку практику.

## Переваги і недоліки фріланс-зайнятості для працівників та роботодавців

Фрілансер	Роботодавець
<p><b>Переваги:</b></p> <p>Незалежність – свобода вибору робочого завдання; Вільний графік роботи; Відсутня транспортна проблема, можливість працювати вдома (що особливо актуально для молодих матерів та маломобільних категорій громадян); Максимально комфортні умови праці – персоналізоване робоче місце, одяг, температурний режим, харчування тощо; Порівняно високий рівень доходу (фрілансеру не потрібно витратити кошти на оренду офісу, на щоденні транспортні витрати тощо); Виконання лише власної роботи – ніхто не попросить «підмінити»; Створення оптимального балансу між роботою та сім'єю; Можливість самостійно обирати роботу та відмовлятися від виконання нецікавих проектів; Можливості для міжнародної співпраці; Можливість самостійно обирати партнерів, а не підстроюватися під уже існуючий колектив</p>	<p><b>Переваги:</b></p> <p>Можливість платити тільки за виконану роботу, а не за години, які проведені на робочому місці; Можливість залучати фахівців більш високого класу із різних регіонів; Можливість заощадити на дорого вартісному робочому місці в офісі; Відсутність необхідності надавати соціальні гарантії, оплачувати відпустки та лікарняні; Можливість мінімізувати документообіг та звітність; Можливість відмовитися від продовження співробітництва із фрілансером у будь-який момент, що є простішим, ніж звільнення штатного співробітника і потребує наявності певних підстав та дотримання більш складних юридичних процедур</p>
<p><b>Недоліки:</b></p> <p>Не завжди є гарантії отримання оплати за виконану роботу; Нестабільність прибутків; Відсутність соціального пакету; Необхідність самому вести бухгалтерію і платити податки; Не завжди є підходящі пропозиції; Додаткові витрати на робоче місце; Можливі проблеми із задоволенням замовлень на споживчий кредит; Примарні можливості для якісного кар'єрного росту</p>	<p><b>Недоліки:</b></p> <p>Неможливість контролювати процес виконання роботи; Ускладненість процесу формування корпоративної культури</p>

Рис. 5.19. Переваги і недоліки фріланс-зайнятості для працівників та роботодавців<sup>58</sup>



Рис. 5.20. Ризики, які актуалізуються на підприємствах у процесі управління змішаними

категоріями управління <sup>59</sup>



Рис. 5.21. Складові системи винагород на українських підприємствах <sup>60</sup>

На рис. 5.22 наведено найбільш поширені способи розвитку професійних компетентностей працівників в Україні та світі. Порівнюючи вітчизняну та світову практику, спостерігаємо відмінності: у світі менше 25% керівників підприємств не застосовують практику сприяння кар'єрному зростанню працівників, натомість в Україні існує тенденція до відмови від такої практики, адже практично третина керівників не ставлять її собі за ціль. Натомість в Україні значно вищий показник (28%, у світі – 19%) використання послуг зовнішнього і внутрішнього коучингу та менторінгу, проте у світі більш поширеним є внутрішній коучинг та наставництво. Залучення зовнішніх тренерів здійснюється кожним десятим підприємством у світі, натомість в Україні лише 3% підприємств застосовують таку практику.

Важливим елементом управлінської роботи є формування системи кар'єрного зростання та набуття нових навичок. Відповідно до дослідження, понад 47% опитаних українських підприємств відзначають важливість даного елементу для корпоративного розвитку у майбутньому, натомість 50% не створили у себе такої системи та програми формування (підвищення) рівня компетентностей працівників з погляду на майбутні потреби. Лише 18% створюють можливості працівникам для самостійного розвитку.

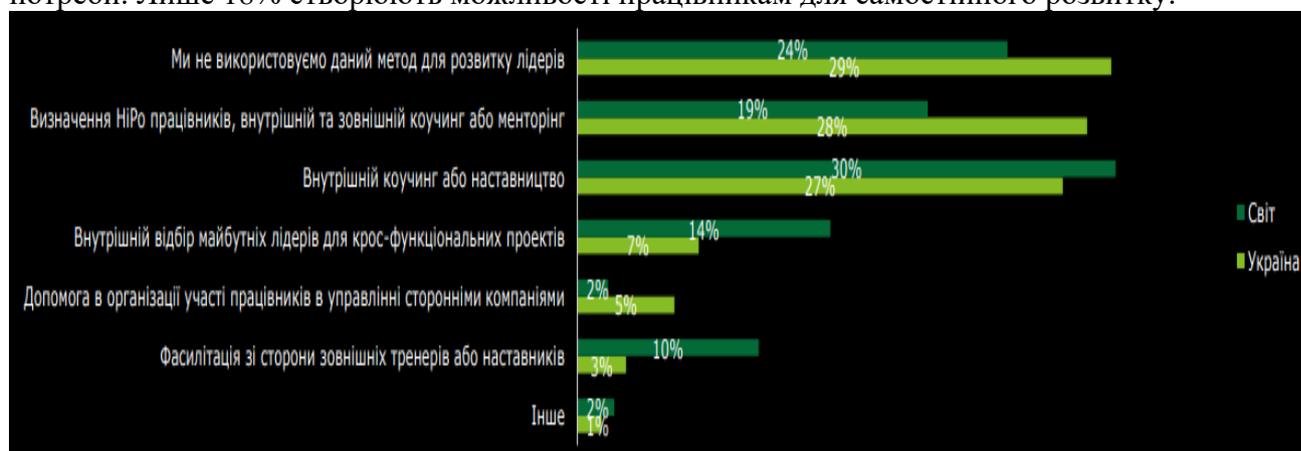


Рис. 5.22. Найбільш поширені способи розвитку професійних компетентностей працівників в

Важливим кроком для українських менеджерів є запровадження системи перепідготовки працівників з метою подальшого кар'єрного просування.

Однією з ключових проблем перебудови діяльності, є створення механізму з перепідготовки кадрів та подальша мотивація персоналу до підвищення кваліфікації, з якої випливають такі завдання:

- удосконалення програм перепідготовки, навчання співробітників, спрямовані на їх загальне та професійний розвиток, а також забезпечення доступності знань;
- забезпечення якісної взаємодії між державним і громадським органами з перепідготовки персоналу, створення єдиних центрів навчання;
- мотивація персоналу до придбання нових знань, вивчення більш досконалих технологій;
- підготовка фахівців з навчання та перепідготовки;
- створення умов для залучення іноземних фахівців;
- дослідження можливих проблем / недоліків наявних програм навчання і вдосконалення їх;
- здійснення контролю за діяльністю організацій щодо підвищення кваліфікації.

Проаналізуємо особистісні фактори, які впливають на мотивацію персоналу в сфері підвищення кваліфікації:

- професійний досвід, який впливає на навчання і його значимість;
- прагнення досягти певної мети за допомогою навчання професійним знанням і вмінням;
- прагнення застосувати отримані знання безпосередньо у своїй діяльності.

Досить важливою є значимість психологічного комфорту при отриманні нових знань. Внутрішньою мотивацією називають комплекс мотивів і прагнень, породжених самою особистістю. Стосовно роботи: внутрішньо мотивований співробітник знаходить задоволення у виконанні завдання, яке йому поставлене, щоб отримати хороший результат або насолоджуватися процесом вирішення. Необхідно забезпечити розвиток внутрішньої мотивації, так як це може сприяти усвідомленню важливості навчання і в той же час викликає бажання застосувати отримані знання на практиці. Можна навіть стверджувати, що внутрішній вплив індивіда може забезпечити почуття задоволеності не тільки через отримання знань, а й із-за самого процесу навчання. Таким чином, правильна мотивація, застосована в процесі проходження програми підвищення кваліфікації для самої особистості, може мати на персонал великий вплив, і при цьому зацікавити його на більш усвідомленій і якісній роботі в подальшому.

Суть мотивації внутрішнього характеру полягає в наступному:

- Реалізація мрії, досягнення мети, самореалізація;
- Бажання бути здоровим, забезпечити дітям здорове і щасливе майбутнє;
- Творча реалізація, необхідність бути потрібним;
- Необхідність спілкуватися, любити і бути коханим
- Інтерес до нових знань.

Щоб у працівника з'явилася внутрішня мотивація для проходження курсу підвищення кваліфікації необхідно:

- по можливості враховувати особистісні, індивідуальні особливості людини, які можуть впливати як на кінцевий результат програми, так і на мотивацію в процесі навчання;
- зацікавити слухача (це можна зробити за рахунок активних методів навчання (ділова гра, тренінг) або ж за рахунок особистості педагога);
- забезпечити психофізіологічну безпеку і комфорт.

Перейдемо до розгляду персоналу як об'єкта мотивації, так як без цього і не буде самого процесу навчання. Вступаючи в програму перепідготовки, кожен працівник має суто особисті цілі. До них можна віднести: отримання професійних навичок, вивчення нових методик; для начальства, для "галочки" (таких людей в першу чергу необхідно зацікавити, щоб процес міг принести задоволення, в іншому випадку дана перепідготовка буде

неефективна); з метою саморозвитку. Відповідно до цілей слухача, необхідно підібрати індивідуальну систему мотивації. Для 1 категорії важливо позначити знання, які вони можуть отримати в процесі навчання і також приділити особливу увагу тому, як отримане можна застосувати безпосередньо в процесі професійної діяльності (наприклад за допомогою ділової гри). Для людей незацікавлених в самій програмі перепідготовки необхідно застосувати творчий підхід, тобто вмотивувати їх. У цьому випадку важлива не тільки харизматична особистість педагога, а й важливо при цьому визначити переваги і недоліки системи. Для 3 категорії осіб важливо направити мотивацію на підтримку інтересу до програми. З цілей навчання можна зробити висновок про те, що існують різні типи особистостей робочих (ентузіасти, офісні планктони, саморозвиваючіся, які прагнуть саморозвитку), які залежать не тільки від індивідуальних особливостей людини, а й від атмосфери в колективі, самої виробничої сфери в організації. Таким чином, на процес навчання впливає: професійний досвід; відношення до курсів підвищення кваліфікації; цінності та очікування.

Таким чином, існує протиріччя між комфортом наявних знання і страхом перед новими. Це може виникнути через те, що працівник хоче дізнатися, оволодіти чимось новим, але при цьому турбується, що це йому буде не під силу або взагалі буде не потрібно.

Останнім етапом розглянемо особистості викладача програми перепідготовки. В першу чергу він повинен володіти: високою компетентністю в області свого предмета; умінням зацікавити слухачів; творчим підходом; професійним досвідом; психологічними якостями, які б допомогли оцінити індивідуальні особливості людини і виходячи з цього вміти застосувати певний підхід до мотивації до кожного.

Від особистості педагога залежить багато. Якщо у нього самого низька мотивація до надання знань, то це може мати істотний вплив на мотивацію співробітників, тим сам "відбиваючи" бажання вчитися. Щоб цього не сталося викладач зобов'язаний грати такі ролі: психолога; фахівця, який знає свою справу; консультанта. Це допоможе створити невимушену, емоційно-позитивну атмосферу для навчання, сприятиме вирішенню проблем, що виникають і кращому засвоєнню матеріалу. Таким чином, стимулювання трудової діяльності являє собою процес регулюючого впливу на працівника чинників зовнішнього середовища з метою підвищення його трудової активності для досягнення цілей організації. Стимулювання пов'язане з діями адміністрації, мотивація трудової діяльності - з діями персоналу, тобто його реакцією на дії адміністрації, і є внутрішнім процесом, що відбувається під впливом потреб в благах і виражається у формуванні мотиву поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності.

Необхідно проводити політику недопущення звільнення працівників у разі неможливості отримання вищої посади з наявним досвідом роботи та знаннями. Умови ведення бізнесу є надзвичайно швидкоплинними, тому вимагають постійних змін та адаптації. Якщо не притримуватися радикальних заходів, то приклавши незначних зусиль можна перепрофілювати цінних працівників, що надасть їм можливість кар'єрного зростання за новою спеціальністю. Зважаючи, що період праці кожного працівника, у зв'язку із зростанням тривалості життя, зростає, необхідно обумовлювати можливість довготривалої співпраці та створення взаємовигідних умов для обох сторін.

Понад 54% представників українського бізнесу зазначили, що не мають програм, які б дозволяли впливати на формування кар'єри працівників у майбутньому, а внутрішню мобільність працівників вони пояснюють тривалістю праці та набутим досвідом. Тобто, стратегії управління кар'єрним ростом працівників практично не існує. Для зміни ситуації необхідно запроваджувати та популяризувати корпоративну культуру навчання. У світовій практиці прибутковість підприємств, які працюють над професійним зростанням працівників та практикують філософію професійного розвитку, мають втричі вищі показники прибутковості та вчетверо вищі показники втримання працівників в межах корпорації. Провідні світові компанії, такі як Visa, IBM, Walmart, Shell створили корпоративне віртуальне середовище, яке наповнене інформацією із відкритих дистанційних курсів і

надають можливість доступу до нього для працівників<sup>62</sup>. Такі програми дозволяють працівникам розвивати та удосконалювати власні компетенції у напрямках діяльності, відповідно до побажань кожного працівника.

Для бізнесу з кожним роком все актуальнішим стає виклик старіння населення. За кожні десять років населення світу старіє на 1,5 роки. Тобто зростають перспективи використання праці працівників яким за 50-60 р. Динаміка кількості осіб за 60 років наведена на рис. 5.23.

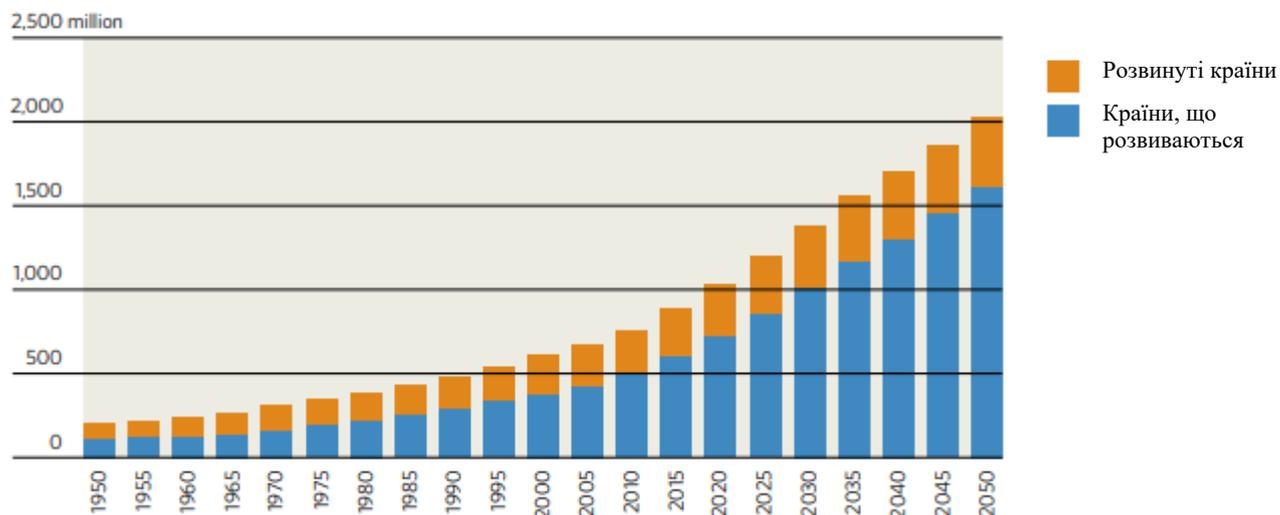


Рис. 5.23. Динаміка кількості осіб за 60 років у світі <sup>63</sup>

Керівники підприємств у світі притримуються думки, що краще втримувати на посадах працівників поважного віку, ніж змінювати їх на молодих. Адже саме люди похилого віку мають досить непогані резерви робочої сили, є перевіреними і відданими працівниками з високим ступенем лояльності до компанії та високоспеціалізованими у різних сферах. Кожна друга американська компанія розглядає працівників за 50 р. як цінний кадровий ресурс і приділяють зусилля для їх подальшого навчання та наставництва. У Великобританії така корпоративна політика має урядову підтримку, адже враховується момент зниження рівня самотності та соціальної ізоляції.

За період 1996-2014 рр. частка працівників похилого віку (55-64 р.), які започаткували новий бізнес, зросла до 67 %, що перевищило рівень підприємництва серед молоді віком 20-

34 роки, який зменшився за аналізований період<sup>64</sup>.

У процесі управління персоналом робота із працівниками похилого віку може створювати додаткові виклики та труднощі. Так, люди такої вікової категорії можуть мати необхідність у спеціально облаштованих місцях праці. Проблемою старіння працівників для менеджменту підприємств може бути також зниження продуктивності праці. Зазвичай, оплата праці таких працівників є значно вищою з врахуванням тривалого стажу роботи, що може викликати конфліктні ситуації серед молодих працівників. Додаткові труднощі можуть виникнути із асиміляцією таких працівників до роботи у командах, які сформовані у переважній більшості із молодих працівників. Останні можуть мати певні упередження щодо ефективності такої співпраці та можливості швидко знаходити спільну мову. Досить часто молоді працівники чинять опір такій між віковій співпраці, адже мають переконання, що старші працівники не можуть так ефективно працювати як молоді та унеможливають останніми досягнення власних кар'єрних перспектив. Розвиток ІТ-сфери призвів до того, що такі компанії досить часто підтримують власну молодіжну культуру, що ускладнює залучення працівників старшого віку. Але, незважаючи на всі ці обставини, необхідно розуміти, що відбувається глобальне старіння робочої сили, а тому компанії повинні враховувати ці тенденції у власній кадровій стратегії та політиці.

Аналізуючи тенденції в Україні, то на ринку робочої сили прослідковуються негативні тенденції. Зважаючи, що вітчизняні підприємства у переважній більшості прагнуть до постійного омолодження трудового колективу, то старше населення виходить на пенсію або виконує некваліфіковану працю, тому зростає навантаження на економічно-активне населення. Тобто актуалізується ситуація, коли одна молода людина повинна опікуватися 2-4 особами похилого віку. Ці цифри підтверджуються статистичними даними: у 2015 р. – на 225 непрацездатних осіб було 1000 працездатних, а у 2018 р. на 243 непрацездатних особи було 1000 працездатних, а з врахуванням дітей у 2018 р. – 470 непрацездатних осіб на 1000

працездатних<sup>65</sup>. Все це призводить до деформації ринку праці, надмірного навантаження на самоосвіти через звантаженість та дефіцит коштів тощо.

Аналіз здібностей та фізіологічних факторів різновікових категорій населення України (рис. 5.24) свідчить, що молоді особи (15-24 роки) є більш відкритими до нового досвіду та екстравертними, натомість особи у віці 25-49 років більш відповідально та ефективно приймають рішення, а особи у віці 50-64 роки – є більш добросовісними, наполегливими та гнучкими у виконанні роботи.

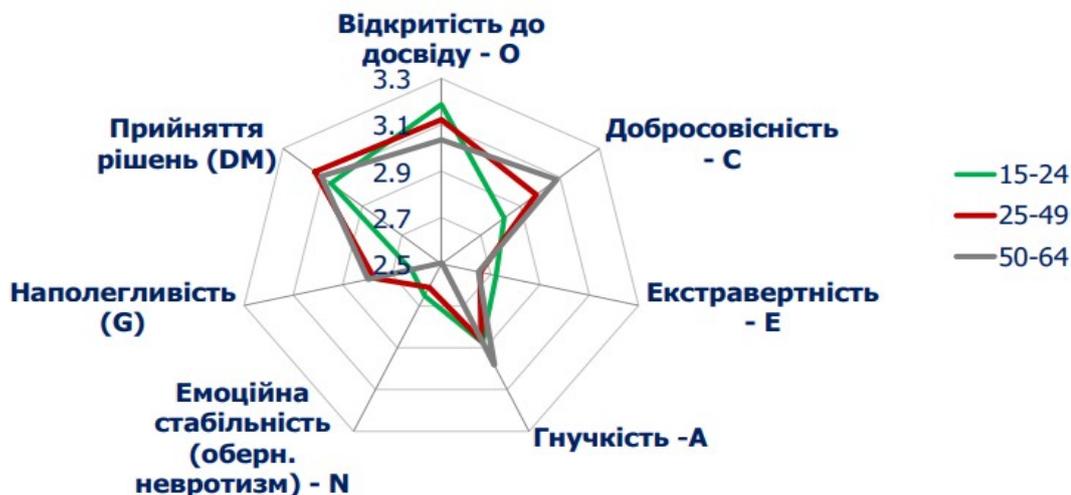


Рис. 5.24. Аналіз здібностей та фізіологічних факторів різновікових категорій населення

Іншим викликом для менеджменту підприємств є забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення замученості суспільства. Продовжують зростати тенденції до корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Ці аспекти вносять свої корективи і передбачають внесення змін у процес найму робочої сили, рівень екологічності виробництва тощо. Але незважаючи на певні незручності з кожним днем все більше працівників прагнуть працювати у компаніях з позитивним соціально відповідальним іміджем, а покупці готові платити більше за товари і послуги таким компаніям.

Поглиблення діджиталізації бізнес-процесів та цифровізації бізнесу призводить до високого навантаження та виснаження працівників, тому домінантними стають питання запровадження програм соціального благополуччя працівників. Мотиви запровадження таких систем на українських підприємствах наведені на рис. 5.25.

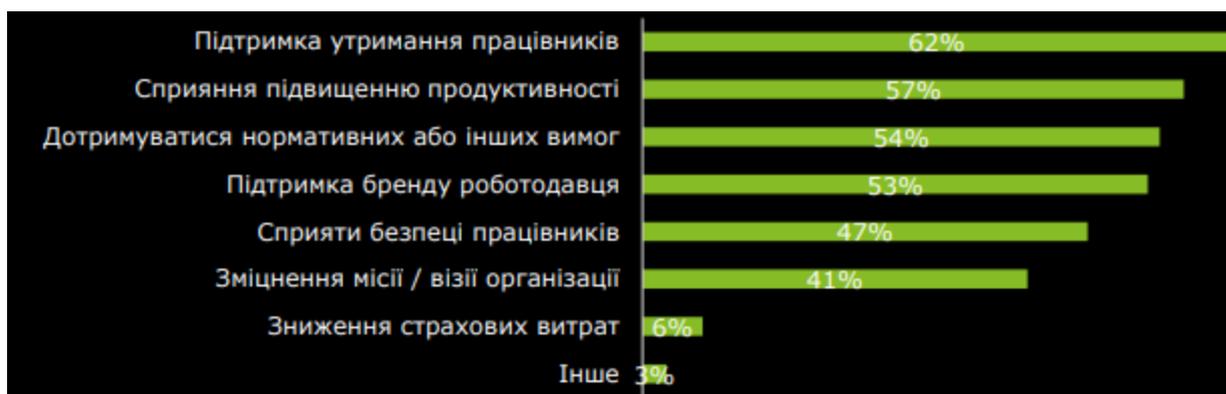


Рис. 5.25. Мотиви запровадження програм соціального благополуччя працівників на

З метою втримання працівників від звільнення та підвищення рівня їхньої лояльності до підприємства понад 60% українських роботодавців пропонують програми соціального благополуччя, понад 55% роботодавців застосовують дані програми для підвищення продуктивності праці працівників, практично кожне друге підприємство робить це з метою дотримання безпеки та підтримання бренду роботодавця.

Серед програм соціального благополуччя, що застосовуються українськими підприємствами (рис. 5.26) найбільшого поширення набули гнучкий графік роботи (50%), оздоровчі послуги в офісі (31%), дистанційна робота (30%), заняття фітнесом (27%) тощо. З поширенням пандемії COVID-19 методи дистанційної роботи стали значно більш поширеними і значна частина бізнесу перейшла у режим он-лайн. Це ускладнило роботу менеджменту, адже створило додаткові обов'язки щодо контролю та підтримання показників продуктивності паці працівників.



Рис. 5.26. Програми соціального благополуччя, що застосовуються українськими

Таким чином, проаналізовано вплив змін у соціо-економічному просторі на процес менеджменту у підприємницькому середовищі. Вміння адаптуватися під мінливі умови середовища є запорукою успіху бізнес-одиниць, що, відповідно, матиме визначальний вплив на рівень національної безпеки в економічній сфері.

Сучасні підприємства зіткнулися із проблемою, яка полягає в наступному: підприємства працюють із замовниками у багатьох випадках беручи участь у проектах. Виконання того чи іншого проекту зумовлює необхідність розширення штату працівників. Зважаючи на те, що проекти у багатьох випадках є на обмежений часовий проміжок, а також відрізняються своєю специфікою, тому необхідно приймати на роботу додатковий персонал. Потенційні працівники не бажають обирати основне місце праці за таких умов. Крім того, підприємству, яке бере участь у проекті і наймає на роботу додаткових працівників необхідно укомплектувати штат і додатковими бухгалтерами, кадровими працівниками, а це вимагає додаткових затрат, на що керівництво підприємств не погоджується. Для працівників не вигідно працювати у проекті будучи на основному місці праці в такій організації, адже це на нетривалий період і може не потребувати повного робочого дня і не завжди приносить високі доходи. Тому, працівники надають участь у роботі в декількох проектах одночасно, а це вимагає специфічного підходу до організації кадрової політики і забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Тому, у сучасній практиці підприємства використовують ряд специфічних способів залучення персоналу (рис. 5.26).

Аутсорсинг – передбачає передачу окремих функцій у виконання іншій компанії.

Зазвичай, підприємства використовують види аутсорсингу, які наведені на рис. 5.27.

Використання аутсорсингу персоналу доцільне у випадках коли є ліміт штатного розпису, виникає необхідність термінового виконання проектів, сезонність робіт, необхідність оптимізувати адміністративне навантаження.

Одним із досить поширених видів аутсорсингу є аутсорсинг персоналу. Аутсорсинг персоналу є специфічною формою господарських взаємовідносин, відповідно до якої роботодавець здійснює передачу частини обов'язків у сфері управління персоналом спеціалізованій компанії (аутсорсеру), яка спеціалізується на наданні високоякісних послуг, шляхом використання сучасних новітніх технологій для управління персоналом, набутого

досвіду, який накопичений при вирішенні схожих завдань, та наявністю у власному штаті

висококваліфікованих фахівців<sup>69</sup>.

Переваги та недоліки лізингу персоналу для підприємств наведені у табл. 5.7.

Лізинг персоналу – це своєрідна «оренда» кваліфікованих кадрів, які є у штаті компанії-провайдера, що здійснює їхній найм.

Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу для підприємств наведені у табл. 5.8.

Підприємствам в Україні доцільно використовувати наступні послуги у сфері аутсорсингу персоналу:

1. Щодо управління персоналом:

- 1.1. підбір та адаптація кадрів;
- 1.2. визначення необхідності у підвищенні кваліфікації та навчання;
- 1.3. опти

**Способи залучення персоналу сучасними підприємствами**

- 1.4. здійс
- 1.5. вибір системи оплати праці та системи мотивації;
- 1.6. здійснення навчання та розвитку персоналу;

1.7. Лізинг персоналу (staff leasing)

правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію або банк на відносно тривалий строк – від трьох місяців до кількох років; практикується в тих випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю.

2. Щодо кадрового діловодства:

- 2.1. ведення документації у кадр
- 2.2. розроблення та впроваджен
- 2.3. розроблення наказів (щодо переводження, про відпустку, про звільнення);
- 2.4. укладання трудових договорів;

2.5. Аутстафінг (outstaffing)

(виведення персоналу за штат) рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії – клієнта. При цьому співробітники продовжують працювати на колишньому місці й виконувати свої функції

3. Щодо організації роботи служби охорони праці:

- 3.1.
- 3.2. Аутсорсинг (outsourcing)
- 3.3. проведення атестації робочих
- 3.4. консультації, розробка і впровадження заходів з охорони праці, виробничої і пожежної безпеки;
- 3.5. розроблення програм інструкцій з охорони праці;

(зовнішнє джерело) компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії). Тобто клієнт як би купує у фірми послугу, а не працю конкретних спеціалістів. На аутсорсинг переводять роботи, що необхідні для підтримання життєзабезпечення компанії, але не є профільними для неї: обслуговування комп'ютерних мереж, логістику, маркетингові дослідження, оформлення займів або з прибирання приміщень. Одним із найпоширеніших прикладів аутсорсингу є проведення бухгалтерського аудиту спеціалізованою компанією

Добір тимчасового персоналу (temporary staffing)

використовують при короткострокових проектах або роботах від одного дня до 2 – 3 місяців. Йдеться, зазвичай, про найм адміністративного й обслуговуючого персоналу на час проведення виставок, конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій, на час хвороби або відпустки штатних співробітників



Таблиця 5.7

## Лізинг персоналу – переваги та недоліки

№ п/п	Переваги	Недоліки
1.	Отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін. Можливість запросити працівника, який сподобався, до себе в штат, а отже, уникнути витрат на пошук і добір персоналу	Можливе зниження лояльності працівників до компанії
2.	Зменшення обсягів кадрового діловодства.	Не виключена можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу
3.	Зменшення витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових працівників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні)	Бажання компанії забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному обсягу роботи на певний час
4.	Відсутність простоїв: якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, за контрактом агенція зобов'язана надати на цей час заміну	Необхідність зменшити кількість працівників у штатному розкладі
5.	Можливість необмежену кількість разів замінювати працівників, якщо вони не підходять з тих чи інших причин	Бажання зняти з компанії зобов'язання щодо трудових відносин з працівниками, особливо якщо їх легко замінити

Джерело: авторська розробка на основі<sup>71</sup>



Рис. 5.27. Види аутсорсингу

## Аутсорсинг персоналу – переваги та недоліки

№ п/п	Переваги	Недоліки
1	Фокусування власних ресурсів на основних цілях бізнесу, що стає можливим завдяки делегуванню певних функцій стороннім організаціям, які надають послуги аутсорсингу в конкретній сфері	існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, подальшого підвищення ціни на аутсорсингові послуги, передавання на аутсорсинг функцій, які мають для підприємства стратегічне значення, а також небезпека втрати контролю над певними видами діяльності підприємства і зумовленими ними витратами
2	Доступ до новітніх технологій. Аутсорсер завдяки вузькій спеціалізації володіє більшим доступом до новітніх інформаційно-технологічних розробок, їх придбання та освоєння. Натомість у межах окремого підприємства це, зазвичай, не рентабельно	у процесі довготривалої співпраці підприємства з аутсорсинговою компанією окремі його витрати на виконання бізнес-процесів завдяки інноваціям можуть істотно знижуватися. Тому, щоб не зазнавати втрат у майбутньому, підприємству при укладанні аутсорсингового контракту необхідно прогнозувати такі зміни, і передбачити відповідне коригування розцінок на аутсорсингові послуги
3	Раціональний розподіл інвестицій, тобто зосередження інвестиційних ресурсів на основні бізнес-функції і зниження необхідності інвестування на підтримку другорядних функцій та на розвиток напрямів, які не забезпечують основну частку прибутку компанії.	при переданні на аутсорсинг певних функцій чи бізнес-процесів можуть виникати додаткові витрати через нечітке нормування взаємовідносин підприємства та аутсорсингової компанії
4		у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці і не сформовано системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект

*Джерело: авторська розробка на основі* <sup>73</sup>

- 3.6. розроблення заходів спрямованих на покращення умов праці на робочих місцях;
- 3.7. розроблення документації з експлуатації шкідливих та небезпечних виробничих об'єктів;

### 3.8. навчання персоналу за професією і за охороною праці<sup>74</sup>.

Підприємства повинні, перш ніж використовувати послуги аутсорсингу персоналу зважити його доцільність і проаналізувати інші типи джерел забезпечення персоналом (рис. 5.28). Досить часто внутрішні джерела є досить перспективними для заповнення вакантних посад. Для цього на підприємстві необхідно організувати на високому рівні діяльність відділу кадрів.

Аутстафінг – це різновид аутсорсингу, але він передбачає оформлення до компанії-провайдера у штат працівників, які є у штаті компанії-замовника, і які залишаються працювати у замовника відповідно до укладеного договору про надання послуг.

Досить часто підприємства використовують послуги аутстафінгу з метою покращення власних позицій та репутації, адже показники результативності діяльності визначаються відповідно до кількості офіційно зареєстрованих на підприємстві працівників. У зв'язку з тим, що окремі функції виконували аутстафери, які офіційно зареєстровані у іншій компанії, то результат офіційно зареєстрованих працівників є дуже хороши і таке підприємство має значно вищі шанси на ринку для укладання вигідних контрактів про співпрацю та виконання робіт чи надання послуг.

Порівняння аутсорсингу та аутстафінгу наведено у табл. 5.9



Рис. 5.28. Місце аутсорсингу персоналу у

Аутстафінг використовується виключно на ринку праці, в той час як аутсорсинг – на ринку послуг аутсорсингу. Аутсорсинг передбачає скорочення власних витрат, натомість аутстафінг – скорочення чисельності власного персоналу. Основною вимогою, яка ставиться до аутсорсерів – це якість надання послуг, а аутстаферів – рівень кваліфікації та професіоналізму.

У сфері забезпечення кадрової безпеки використання аутстафінгу може сприяти виникненню додаткових можливостей для всіх учасників угоди, а також може зумовити виникнення ряду загроз. Перелік потенційних можливостей та загроз для компанії-провайдера, підприємства-замовника та працівника наведено у табл. 5.10.

Необхідно розуміти, що компанія-провайдер працює з метою отримання прибутку, тому для підприємства-замовника використання послуг аутстафінгу може бути вартісним, оскільки необхідно оплатити розмір заробітної плати працівнику, розмір податків та винагороду компанії-провайдера. Зважаючи на особливості здійснення окремих видів робіт, саме аутстафінг може вирішити всю необхідність підприємства у їх ефективному виконанні.

Таблиця 5.9

Порівняння аутсорсингу та аутстафінгу

<b>Характеристика</b>	<b>Аутсорсинг</b>	<b>Аутстафінг</b>
Схема взаємодії сторін	Придбання послуг зовнішньої організації замість використання зовнішніх ресурсів	Використання персоналу зовнішньої організації замість власного персоналу
Ринок	Ринок послуг аутсорсингу	Ринок трудових ресурсів
Основні цілі використання	Концентрація на основній діяльності; Скорочення витрат; Забезпечення якості процесів; Вивільнення ресурсів	Концентрація на основній діяльності; Скорочення власного персоналу; Забезпечення контролю; Вивільнення ресурсів
Основна вимога до зовнішнього ресурсу	Якість надання послуги як комплексна характеристика	Кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації
Інноваційний потенціал	Стратегічне співробітництво в інноваційній сфері; Створення нових продуктів (послуг)	Використання інтелектуального потенціалу висококваліфікованого персоналу зовнішньої організації

*Джерело: авторська розробка на основі* <sup>76</sup>

Таблиця 5.10

Перелік потенційних можливостей та загроз для компанії-провайдера, підприємства-

Учасники	Можливості	Проблеми та приховані загрози
Компанія-провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід від продажу послуг аутстафінгу;</li> <li>• комісійні за постійне працевлаштування працівників;</li> <li>• мінімальні умовно-постійні витрати;</li> <li>• залучення найкращих фахівців у власну діяльність;</li> <li>• створення позитивного іміджу у суспільстві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока конкуренція на ринку;</li> <li>• необхідність створення належних умов для працівника, надання йому всіх гарантій та пільг, які отримують штатні працівники компанії-замовника, з метою уникнення психологічних проблем;</li> <li>• у разі переходу до спрощеної системи оподаткування для підвищення привабливості компанії, з'являється обмеження чисельності персоналу та матеріальних витрат</li> </ul>
Підприємство-замовник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія фінансових та часових ресурсів підприємства;</li> <li>• уникнення юридичної відповідальності у взаємовідносинах з аутстафінговим персоналом;</li> <li>• раціональне використання трудових ресурсів підприємства;</li> <li>• можливість у разі необхідності залучати професіоналів із різних сфер;</li> <li>• підвищення продуктивності праці та якості продукції;</li> <li>• підвищення мотивації працівників завдяки прагненню перейти в основний штат компанії-замовника;</li> <li>• можливість безпроблемного та швидкого розриву відносин з персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників (вважається, що економічно доцільним є виведення поза штат не менш, ніж 50 працівників) або співпраці з кадровим агентством, яке не має пільг в оподаткування, зокрема щодо сплати страхових внесків із зарплати;</li> <li>• загроза витоку комерційної інформації;</li> <li>• проблеми дотримання трудової дисципліни виведеними за штат працівниками;</li> <li>• виникнення ряду психологічних проблем в аутстафінговому персоналу;</li> </ul>
Працівник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою, в тому числі постійного працевлаштування;</li> <li>• можливість здобути різнобічний професійний досвід;</li> <li>• можливість користування інфраструктурою працедавця;</li> <li>• гарантоване навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>• більша соціальна захищеність, ніж у працівників, що виконують тимчасові роботи (так званих фрілансерів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження мотивації працівника, його довіри та лояльності до компанії-замовника, виникнення відчуття непотрібності або тимчасовості роботи;</li> <li>• проблеми у подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах через невідповідність запису у трудовій книжці виконуваним обов'язкам;</li> <li>• можливість втрати компенсацій та соціальних пільг, якими користується основний колектив (медичне страхування, корпоративні заходи, мобільний зв'язок, дотації на харчування, проїзд тощо).</li> </ul>

Процес здійснення аутстафінгу (рис. 5.29) може відрізнитися у випадку співпраці із компанією провайдером, яка знаходиться на території України, або за кордоном.

Таким чином, підприємства повинні проаналізувати переваги та недоліки використання аутстафінгу у своїй діяльності (рис. 5.30).

Для працівників аутстафінг не є абсолютно позитивним явищем, адже у трудовій книжці, яка знаходиться у компанії-провайдера буде зовсім інший запис, ніж актуально виконувана робота у компанії-замовнику, що в подальшому впливатиме на нарахування пенсії та інших соціальних виплат. Стимулюючі та антистимулюючі чинники, що визначають переваги використання аутстафінгу для працівника наведені на рис. 5.31.

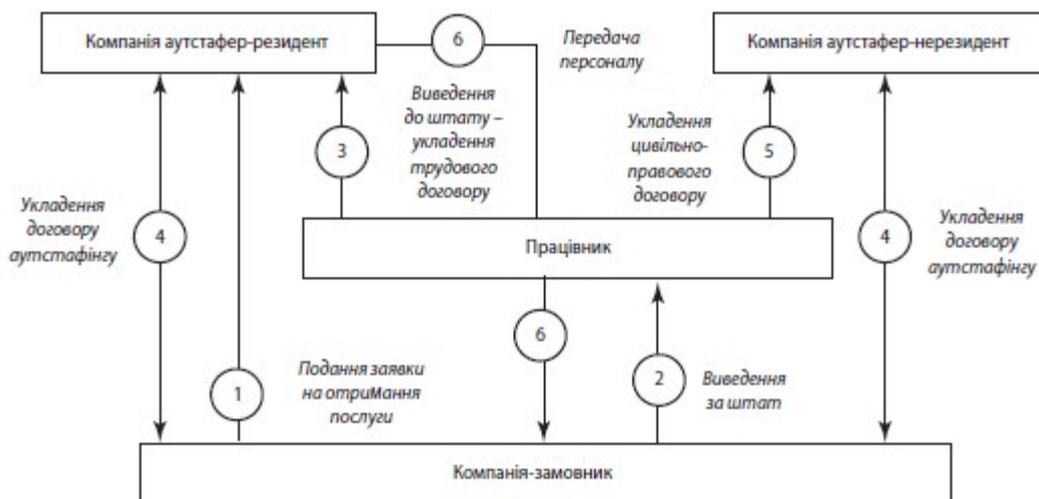


Рис. 5.29. Процес здійснення аутстафінгу<sup>78</sup>

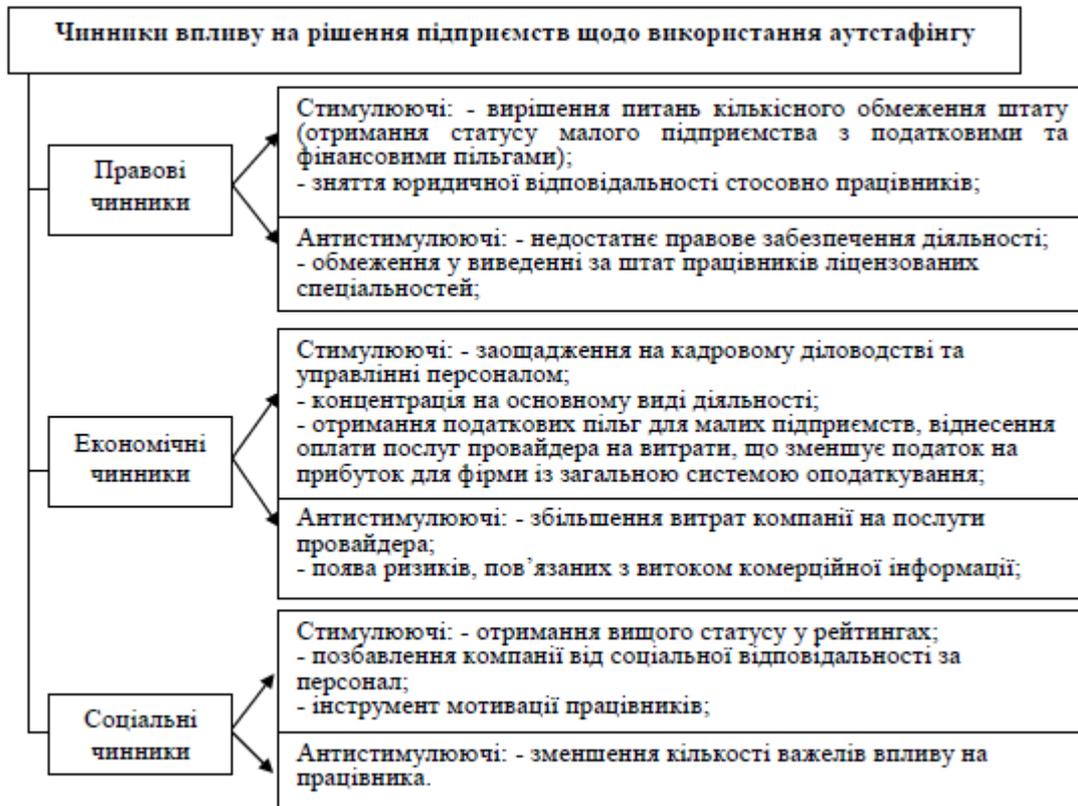


Рис. 5.30. Стимулюючі та антистимулюючі чинники, що визначають переваги використання

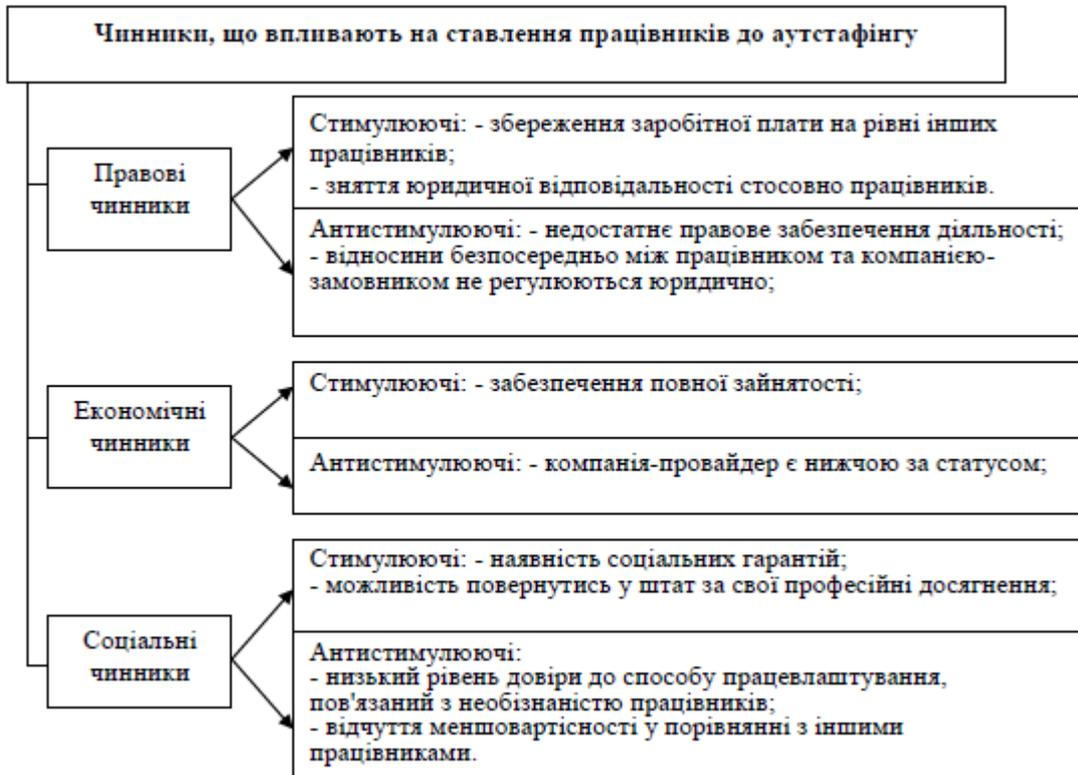


Рис. 5.31. Стимулюючі та антистимулюючі чинники, що визначають переваги використання

Таким чином, досліджено технології управління персоналом, які дозволять вітчизняним підприємствам оптимізувати процес кадрового менеджменту та досягнути бажаних показників ефективності діяльності використовуючи альтернативні методи залучення професійних працівників.

## ЛЕКЦІЯ 6

### Сучасні концепції управління персоналом

#### План

- 6.1. Основи застосування сучасних технологій управління персоналом
- 6.2. Сучасні технології побудови команд.
- 6.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації.
- 6.4. Сучасні технології підвищення результативності діяльності персоналу
- 6.5. Компетенційний підхід та його використання в управлінні персоналом організації.

**Ключові слова:** управління підприємствами, управління персоналом, команди, коучинг-технології, мотивація, компетенції.

#### Рекомендована література:

1. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістр за спеціальністю 073 "Менеджмент" за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. М. В. Шкробот. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

2. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
5. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. «Наука і освіта». 2014. № 15. С. 24–30.
6. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

## 6.1. Основи застосування сучасних технологій управління персоналом<sup>81</sup>

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та зростання конкурентної боротьби, найважливіше місце належить персоналу організації, його творчого потенціалу та креативності. Від кваліфікації, професіоналізму та ділових якостей персоналу залежить подальший сталий розвиток будьякого підприємства. Для ефективного функціонування підприємства варто використовувати та впроваджувати в практичну діяльність інноваційні концепції та сучасні технології управління персоналом.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу. Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у табл.6.1.

Таблиця 6.1

Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівникам внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбір кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств До сучасних форм рекрутингу належать: 1) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ 2) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом 3) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбір персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління [1], які наведемо у табл. 6.2.

Табл.6.2

Технології мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів» В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць. Його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів, які вважаються найсуттєвішими: 1) знання та вміння: а) практичні чи спеціальні знання; б) управлінські знання та вміння; в) комунікативні навички; 2) вирішення проблем: а) область вирішуваних проблем; б) складність проблем; 3) відповідальність: а) свобода дій, повноваження; б) величина впливу; в) важливість, вплив на результат
Золотий парашут	Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій зазначається, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час
Метод MBO (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу, які наведемо у табл. 6.3.

Табл. 6.3

#### Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації, можливості змодельовати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

Технології оцінки персоналу представлено у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

#### Технології оцінки персоналу

Назва	Характеристика
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення чи відповідає певний співробітник займаній посаді Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, які братимуть участь в дослідженні; 2) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей і методики дослідження; в) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів, і складання звіту; 3) зворотній зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні. Варто залучити досвідченого експерта з метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності RACI – це аббревіатура, яка включає чотири ролі: 1) responsible – відповідальний за роботу; 2) accountable – відповідальний за результат; 3) consulted – консультант; 4) informed – поінформований (хто в курсі прийнятих рішень та виконання завдання)
Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників
Таємний покупець	Така технологія використовується з метою визначення, чи персонал магазину (супермаркету, тощо) дотримується визначених стандартів (доброзичливості, швидкості обслуговування, чистоти, тощо)
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно у потрібній послідовності перевірити, і складається з максимально простих, точних і лаконічних дій
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід щодо оцінки персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника Традиційно Performance Review складається з: 1) self review – безпосередньо оцінка співробітника, з метою визначення, що корисного він зробив для організації та для свого відділу за певний період; 2) зворотного зв'язку колег та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360; 3) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, вкладом у прибуток, тощо; складання індивідуального плану розвитку на наступний рік, квартал чи інший період.

Представлені у таблицях 1-4 технології, значно розширюють можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом в сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

## 6.2. Сучасні технології побудови команд<sup>82</sup>

Вплив кризових явищ на усі сфери життєдіяльності, жорстка конкуренція на ринку праці, невміле управління персоналом в умовах невизначеності, пандемія та карантин, систематичні нововведення та робота он-лайн зумовили потребу у застосуванні нових підходів в менеджменті персоналу. Одним із таких підходів є *командний підхід*, а саме формування «суперкоманд» як однієї з найбільш перспективних технологій в управлінні людьми. Сильна команда є одним із основних чинників успішної корпоративної культури організації. Сучасні технології командотворення є необхідними для ефективної командної взаємодії, які постійно змінюються в умовах трансформації ринку праці.

Deloitte у своїх дослідженнях 2021 року щодо ефективності праці персоналу у період пандемії виявили, що кількість роботи, яка виконується командою зросла вдвічі, аргументуючи цей висновок тим, що командна форма роботи найкраще пристосована до викликів і змін, ніж трудова діяльність в рамках звичайних традиційних відділів. Командною роботою вважають ефективну і продуктивну практичну діяльність колективу, що відрізняється позитивною синергією односторонців, спільною працею, орієнтованою на вирішення конкретних бізнес-задач.

Актуальність досліджень проблем командотворення як технології управління персоналом обумовлена новими глобальними викликами на ринку праці, і викликають достатню увагу теоретиків і практиків сфери економіки та менеджменту, потребують проведення огляду провідних наукових підходів до проблеми командотворення сучасних науковців.

Сучасна економічна література трактує термін командотворення (англ. «teambuilding») як систему заходів із формування та розвитку груп до рівня високопродуктивних команд, що налаштовані на конструктивність взаємин. Або, командотворення як побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали. Команди є спортивні, бізнес-команди, освітні, волонтерські, проектні та інші об'єднання, які засновані на системі заходів із формування та розвитку груп до рівня команд. У своєму дослідженні щодо питань психологічних аспектів командотворення Горбунова В.В. зауважує, що *команда* – це мала група, що вирізняється взаємодією спільної консолідованої праці, орієнтованої на вирішення командних задач, керуючись засадами компетентності, рольової доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності у міжособистісних взаєминах, що сприяють психологічному комфорту та створюють можливості особистісного зростання індивіда.

Сучасні технології побудови команд охоплюють використання різноманітних інструментів та підходів для ефективної організації та взаємодії в команді. Це включає в себе цифрові інструменти для спільної роботи, платформи для управління проєктами, а також методи підвищення командного духу та мотивації.

### ***Цифрові інструменти для спільної роботи:***

**Платформи для відеоконференцій:** Zoom, Google Meet, Microsoft Teams - забезпечують можливість проведення онлайн-зустрічей, обговорень та презентацій.

**Інструменти для спільного редагування документів:** Google Docs, Microsoft Office Online, Notion - дозволяють декільком користувачам одночасно працювати над одним документом.

**Системи управління проєктами:** Trello, Jira, Asana - допомагають планувати, відстежувати та керувати завданнями в проєкті.

**Програми для обміну повідомленнями та спілкування:** Slack, Discord, Telegram - сприяють швидкому обміну інформацією та обговоренню питань у команді.

**Інструменти для спільної роботи з кодом:** GitHub, GitLab - дозволяють розробникам працювати над кодом одночасно та контролювати зміни.

### **Методи підвищення командного духу:**

**Тімбілдінг:** організація заходів, спрямованих на покращення взаєморозуміння та згуртованості команди (наприклад, спортивні змагання, квести, творчі завдання).

**Корпоративні заходи:** спільні обіди, вечірки, святкування досягнень - сприяють неформальному спілкуванню та зміцненню командних зв'язків.

**Системи мотивації та винагород:** нагороди за досягнення, премії, визнання заслуг - стимулюють співробітників до кращої роботи.

**Розвиток навичок командної роботи:** навчання, тренінги, воркшопи з питань комунікації, вирішення конфліктів, лідерства.

### ***Принципи побудови ефективної команди:***

**Чітко визначені цілі та завдання:** кожен член команди повинен розуміти, що від нього очікується.

**Відкрита та прозора комунікація:** обмін інформацією має бути вільним та чесним.

**Взаємна довіра та повага:** члени команди повинні довіряти один одному та поважати думку кожного.

**Колективна відповідальність:** вся команда відповідає за результат роботи.

**Підтримка та заохочення:** належна підтримка та заохочення сприяють підвищенню мотивації та залученості.

**Оцінка та зворотній зв'язок:** важливо регулярно оцінювати роботу команди та надавати зворотній зв'язок для покращення.

Сучасні технології та правильний підхід до організації команди дозволяють досягти високої ефективності, покращити результати та створити позитивне робоче середовище.

Успіх командної праці пов'язують, насамперед, із «скоординованою позитивною синергією» – здатністю учасників до високопродуктивної діяльності, за якої спільний результат значно вищий за індивідуальний чи їхню суму. «Команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків)» – зазначає Гавриш О.А. у своїй науковій праці.

Усі нові технології, інструменти та підходи до формування команд методологічно базуються на раніше досліджених теоріях. Перш ніж досліджувати модернізовані технології розглянемо особливості можливостей команд з відповідними вимогами організацій, стратегіями та планами їх розвитку згідно наукових підходів, що вже перевірені практикою і досить успішно використовуються у менеджменті персоналу (табл. 6.1).

Основні підходи до командотворення орієнтовані на: результат діяльності команд і технологію його досягнення – діяльнісно-орієнтовані моделі; моделі, що орієнтовані на потенціал учасників командної роботи, на їх комунікації у команді – суб'єктно-орієнтовані моделі командотворення та «інтегративні моделі» командотворення, які враховують взаємини, індивідуальні особливості суб'єктів команди та усвідомлення змісту діяльності.

Найбільш ефективними та успішними вважаються підходи інтегративних моделей командотворення, що свідомо орієнтовані на командний розвиток, міжособистісні комунікації, враховуючи особливості потреб, очікувань і цінностей учасників команди. Прикладом такої моделі є модель Темоцентрованої взаємодії, яку впровадила Руфі Кон [5]. За основу вона взяла трикутник, вписаний у коло, що символізує збалансованість рівноважливих для команди речей та представляє створювану групою обстановку, трьома головними чинниками якої є: Я (особистість), Ми (взаємини, група) і Тема (предмет роботи). Коло означає умови проведення семінару: час, місце, склад групи, програма, в рамках якої проводяться заняття. Методика ТЦВ надає рівного значення всім трьом вершинам трикутника та відносинам між ними, але при цьому враховує і коло, та є основою для розробки дискусійних тренінгових технологій формування команд через баланс особистих потреб, комунікацій та діяльності.

На сьогоднішній день саме командна взаємодія є пріоритетною у подоланні соціальних та економічних наслідків пандемії і лише згуртована робота та вмиле управління в період кризи та невизначеності допомогли багатьом організаціям успішно адаптуватися в кризових обставинах, та досягти успіху серед невдач та викликів. Використання нових HR – принципів

в командній роботі стало приводом для формування «суперкоманд», які поєднують діяльність людей і технологій для швидкого і ефективного досягнення.

Автори звіту «Соціально відповідальний бізнес в новій реальності» компанії Делойт досліджуючи міжнародні тенденції в управлінні персоналом – 2021, зробили висновки, що в процесі пошуку нових цілей і трансформації операційної діяльності компаній почали розглядати команди як оптимальну одиницю для підвищення ефективності своєї роботи. Керівники компаній визначили три ключових фактори, які між собою повинні взаємодіяти, щоб відбулась трансформація команди в суперкоманду: – заохочення працівників до самовдосконалення, адаптивності та емоційної стійкості; – підвищення потенціалу персоналу за рахунок постійного навчання, та перекваліфікації за необхідності; – впровадження нових високих технологій та телекомунікацій (рис. 6.1). Сучасні HR-технології, які стали трендовими у розробці кадрових стратегій як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств (домінуюча стратегія, стратегія адаптації, стратегія нейтрального стилю керівництва, глобальна стратегія HR-менеджменту, комбінована стратегія HR-менеджменту, експортна стратегія HR-менеджменту, інтеграційна стратегія HR-менеджменту) є вкрай необхідними для формування суперкоманд відкриваючи додаткові можливості для досягнення результатів з неймовірною швидкістю і масштабом.

Таблиця 6.1

Основні підходи до командотворення

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
<p>Р. Белбін / 1960–70 рр. М. Геллерт, К. Новак / 2006 р. І. Адізес / 1970 р.</p>	<p>Рольова концепція командотворення – представлення членами команди певного набору командних ролей та демонстрація працівником необхідної стратегії поведінки.</p>	<p><b>Р. Белбін.</b> У межах цього підходу Р. Белбін пропонує командний розподіл ролей та діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Ролі в команді за Белбіном: «реалізатор» – той, хто втілює ідеї у життя; «контролер» – береже команду від можливих помилок та сприяє досягненню кращих результатів; «ведучий» – розподіляє завдання, делегує повноваження, несе відповідальність за роботу команди; «мотиватор» – є ініціатором різних нововведень, заходи в тому числі тих, що здатні відірвати команду від рутини та зорієнтувати в більш продуктивний темп; «аналітик», той що оцінює конкуруючі пропозиції та передбачає подальший хід розвитку подій; «генератор ідей», той який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань; «розвідувач», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагоджує потрібні контакти, проводить перемовини. Ефективність полягає у тому, що кожен член команди виконує функції більше ніж однієї ролі. Важливим є баланс ролей у конкретній ситуації. <b>М. Геллерт, К. Новак.</b> Запропонували всього шість командних ролей, та диференціювали їх як екстравертні та інтровертні. Екстравертні: адміністратор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). Інтровертні: організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). За теорією Геллерта та Новака модель командних ролей зорієнтована розподіл ролей на підгрупи за спрямованістю, на зв'язки з оточенням команди, та на рішення завдань в середині команди. А для забезпечення балансу між зовнішнім та внутрішнім світом команди запропонували утворення пар ролей, як наприклад, генератор ідей-трудоголік, або диспетчер-деталізатор, чи організатор-адміністратор. <b>І. Адізес.</b> Основною ідеєю Адізеса є короткотривала та довготривала перспектива існування команди в забезпеченні ефективної системи управління. Адізес пропонує чотири управлінські ролі для досягнення успіху в управлінні. Ролі за Адізесом: виробник, адміністратор, підприємець та інтегратор. Кожен член команди маючи свою поведінкову стратегію має доповнювати один одного, та толерантно ставитись до усіх членів команди.</p>
<p>Доктор Чарльз Маргерісон та його співавтор концепції моделі доктор МакКенн</p>	<p>Оціночна модель ефективності командної взаємодії або «Колесо команди».</p>	<p><b>Ч. Маргерісон та МакКенн</b> пропонують дев'ять важливих факторів роботи в команді які охоплюють всі аспекти роботи колективу кожної організації, а це вісім робочих функцій трудової діяльності: консультування новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка досягнутого рівня та дев'ята-формування зв'язків, яка об'єднує попередні шляхом комунікацій. Суть підходу полягає у замкненому циклі діяльності визначених командних ролей на основі відбору особистісних характеристик персоналу до зазначених робочих функцій трудової діяльності.</p>

Продовження табл. 6.1

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
Б. Такмен / 1965 р.	Модель розвитку команди	<b>Модель Такмена</b> заснована на ідеї розвитку команди, яку об'єднує спільна мета. Модель формується та визначає дві сфери групової активності – ділову, що спрямована на рішення робочого завдання командою та міжособистісну, що спрямована на розвиток групової структури. Такмен пропонує чотири послідовних етапи в межах кожної із сфер для успішного функціонування команди: формування, конфліктний етап, нормалізація, виконання. Спільно з Мері Енн Дженсен Такмен додав п'ятий етап – Закриття, який включає в себе завершення завдання і розпуск команди.
В. Дайер в кінці 70-х рр. XX ст.	Нова парадигма «командотворення» (team building)	<b>В. Дайер</b> вважає, що командотворення має чітку структуру, яку можна стиснути до трьох основних фаз: 1. Констатуюча діагностика. 2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних. 3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.
А.В. Петровський / 1980-ті роки	Стратометрична теорія колективу – теорія діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі	<b>А. Петровський</b> пропонує розглядати групову згуртованість крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності, де група, складається з трьох шарів-страт. Центральне місце серед страт відводиться предметній діяльності групи, другою складовою є ціннісно-орієнтаційна єдність, що є відображенням ставлення кожного члена групи до мети та завдань групової діяльності та її самого змісту, третя складова – це взаємостосунки між членами групи, що ґрунтуються на емоційній симпатії один до одного.
М.Г. Ярошевський / 2000 р.	Програмно-рольовий підхід	Програмно-рольовий підхід <b>Ярошевського</b> був розроблений для аналізу наукової діяльності. Наукова роль представляє собою специфічний набір дій в контексті наукової діяльності. До уваги взято окрему людину – науковця, яка в виконує в конкретній команді певну роботу краще за інших та має кращі схильності до її виконання, ніж у інших членів команди.
Джон Адаір (a J. Adair) – 2004 р.	Модель «Три кола командного лідерства»	<b>J. Adair</b> вважає, що у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні. Мотиваційні сили трьох сфер мають тенденцію постійної взаємодії між собою, та мають як позитивний, так і негативний вплив на результати командної роботи і на індивідуальні потреби кожного учасника (індивіда) команди. Наприклад: досягнення спільної справи створює відчуття згуртованості та командного духу, а поразки та невдачі команди у досягненні своєї цілі призведуть до виникнення негативних почуттів як усередині команди, так і у кожного індивіда.

Сучасні HR-технології для створення суперкоманди:

- планування персоналу з використанням кадрової аналітики для повної реалізації потенціалу працівників;
- нова роль HR-служби: бізнес-партнерство. Оперативне і креативне проектування робочих процесів;
- організація цифрових, високотехнологічних робочих місць персоналу;
- можливість навчання в процесі роботи на основі штучного інтелекту;
- перекваліфікація працівників та внутрішньо-корпоративна мобільність;
- інноваційні технології залучення персоналу: ціннісний підхід до пошуку талантів;
- впровадження технологій штучного Інтелекту для управління талантами та пошуком нових фахівців;
- емпатія, турбота та індивідуальний підхід у роботі з персоналом.

У створенні суперкоманд важливу роль відіграє штучний інтелект створюючи нові цінності. Працівники з різностороннім типом мислення в поєднанні з штучним інтелектом

розширюють можливості і покращують фінансові показники діяльності. Дослідження Скотта Пейджа, автора книги *The Diversity Bonus* («Перевага різноманіття») показали, що в компаніях з високим рівнем різноманітності відсоток доходу від інновацій сягає 45% від загального об'єму, ніж в тих, де цей показник значно нижчий – 25%. Автор доводить, що штучний інтелект приносить в компанію власний стиль мислення, а в синергії з різностороннім людським інтелектом зможе покращити ефект за рахунок додаткових переваг в порівнянні із звичайною командою, яка складається лише з людей.

Слід зазначити одну з важливих ролей суперкоманди – це використання технологій додаткових людських можливостей та технічних цифрових ресурсів, які підвищують ефективність людської праці.

Сучасні технології управління розвитком персоналу ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлегли»:

**1. Тренінг** – якщо те, що необхідно для досягнення результату, – це конкретні навички, то тренінги найчастіше є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та «опором» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок. Єдиною проблемою в цьому випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з «віртуальної» реальності тренінгу в «суворі будні» щоденного бізнесу. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і «відпрацювати» готові рішення, що підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи і підходи до вирішення проблем.

**2. Професійні консультанти** – якщо нам потрібно вирішити конкретну проблему, а у нас немає спеціальних знань, ми часто звертаємося до того, хто є фахівцем у цій області (до адвоката, аудитора, механіка, в маркетингове агентство та ін.). Таким чином, ми не набуваємо нових професійних знань (не стаємо адвокатами і консультантами), а «купуємо готове рішення».

Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем.

**3. Наставництво (менторство)** – традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх «протеже», допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поведінню в організації. Зараз система наставництва в компаніях набуває інших рис і трансформується в нові сфери, наприклад, наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства «без відриву від виробництва», тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату «аудиторії» на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш «індивідуалізований», але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам.

**4. Коучинг** – коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами. Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не транслює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрям зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи.

Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми.

### 6.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації<sup>83</sup>

Коучинг – це процес партнерської взаємодії між коучем і співробітником (клієнтом), що спрямований на розкриття потенціалу особистості, досягнення професійних цілей і підвищення ефективності. Коучинг не дає готових відповідей, а допомагає людині самостійно знайти рішення через постановку запитань, рефлексію та фокусування.

Коучинг-технології є ефективним інструментом для розвитку персоналу в організаціях, оскільки допомагають розкрити потенціал співробітників, підвищити їхню мотивацію та відповідальність, а також покращити загальну ефективність роботи. Коучинг сприяє створенню творчої атмосфери, підвищенню ініціативи співробітників, формуванню лідерів та розвитку команд.

**Коучинг** – систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями.

#### *Суб'єктами коучингу в організації виступають:*

- 1) власне, коуч;
- 2) людина, яка навчається;
- 3) група людей, які навчаються.

Оскільки коучинг має одночасно особливості, притаманні навчанню та тренінгу, то суб'єктно-об'єктна взаємодія має відповідні характеристики. Тобто фактично мова йде про відхід від «суб'єктно-об'єктної» до «суб'єктно-суб'єктної» орієнтації при розгляді проблеми реалізації методів коучингу на підприємстві.

#### *Об'єктами коучингу виступають:*

- 1) знання;
- 2) навички та вміння;
- 3) існуючі компетенції людини (групи людей), які навчаються.

Найбільші резерви ефективності впровадження методів та інструментів коучингу з'являються при перетворенні підприємства в «організацію, що навчається».

Коучинг, як методика навчання і професійної адаптації молодих працівників організації має свою мету і принципи. **Мета** спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта – досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.

#### Варто відмітити базові *принципи коучингу*:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
- «ні» оцінкам і порадам, кожен працівник оцінює себе сам;
- легкість, позитив.

#### Основні аспекти застосування коучингу в розвитку персоналу:

**Підвищення ефективності роботи:** коучинг допомагає співробітникам зосередитися на цілях, розробити стратегії досягнення результатів та підвищити свою продуктивність.

**Розвиток лідерства:** коучинг сприяє виявленню та розвитку лідерських якостей у співробітників, що важливо для формування команд та управління змінами.

**Формування команд:** коучинг допомагає покращити взаємодію та комунікацію в командах, що призводить до підвищення ефективності їхньої роботи.

**Подолання опору змінам:** за допомогою коучингу співробітники можуть краще зрозуміти та прийняти зміни, що відбуваються в організації, а також знайти шляхи адаптації до них.

**Мотивація та залученість:** коучинг сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників до робочого процесу, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

**Розвиток компетенцій:** коучинг допомагає співробітникам розвивати необхідні компетенції для ефективного виконання своїх обов'язків, що сприяє їхньому професійному зростанню.

**Покращення комунікації:** коучинг сприяє розвитку навичок ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом, що покращує загальну атмосферу в колективі.

Коучинг як інструмент управління може застосовуватися на різних рівнях організації, включаючи індивідуальний, командний та організаційний. Він може бути як частиною програми розвитку персоналу, так і використовуватися в індивідуальних випадках для вирішення конкретних проблем.

Переваги використання коучингу:

**Підвищення продуктивності та ефективності роботи:** коучинг допомагає співробітникам досягати кращих результатів та використовувати свій потенціал на повну потужність.

**Розвиток лідерських якостей:** коучинг сприяє формуванню лідерів, здатних вести за собою інші.

**Покращення комунікації та взаємодії:** коучинг допомагає налагодити ефективну комунікацію та співпрацю між співробітниками.

**Підвищення мотивації та залученості:** коучинг сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників до робочого процесу.

**Створення позитивної атмосфери в колективі:** коучинг допомагає створити атмосферу довіри, взаємопідтримки та позитивного ставлення до роботи.

Відмінність коучингу від інших методів розвитку:

**Менторство** – передача досвіду від більш досвідченого колеги.

**Наставництво** – контроль, інструктаж і адаптація нового працівника.

**Тренінг** – групова форма навчання певним знанням або навичкам.

**Коучинг** – фокус на розкритті потенціалу через запитання та самоусвідомлення.

Моделі коучингу (на прикладі GROW)

**Модель (або процес) GROW** - це простий метод постановки цілей і вирішення проблем. Він був розроблений у Великобританії і широко використовується в корпоративному коучингу.

**Модель GROW** (рис. 6.1) була створена сером Джоном Вітмором та його колегами наприкінці 1980-х років. З того часу вона стала найпопулярнішою у світі моделлю коучингу для вирішення проблем, постановки цілей та підвищення ефективності.

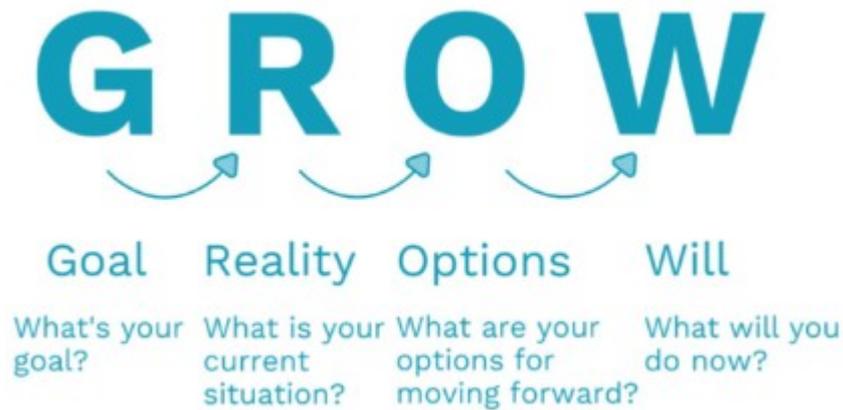


Рис. 6.1. Модель GROW

Коучингова модель “GROW” описує структуру коучинг-сесії. Тобто, це саме ті елементи, якими проходять коуч та клієнт під час своєї взаємодії (звісно, не називаючи їх в сесії та не акцентуючи увагу на тому, на якому етапі знаходяться). Даний факт спонукає нас думати про те, що “GROW” – це не стільки інструмент, скільки алгоритм.

### **Мета (G - Goal)**

Це кінцева точка, в якій ви хочете опинитися. Мета повинна бути визначена таким чином, щоб клієнту було зрозуміло, коли він її досягне. (Тут можна використати деякі інструменти як: [SMART цілі](#))

Питання які ви можете пропрацювати з коучем або самостійно:

Чого ви прагнете досягти?

Яка загальна картина?

### **Реальність (R - Reality)**

Поточна реальність - це те, де ви зараз знаходитесь. Які проблеми, виклики, як далеко він знаходиться від своєї мети?

Якою є поточна ситуація?

Якими якостями/ресурсами ви володієте, щоб допомогти вам?

Які внутрішні/зовнішні перешкоди?

Одним з інструментів визначення реальності можливостей та загроз є [SWOT аналіз](#).

[Треба допомога з визначенням цілей? Напишіть мені!](#)

### **Перешкоди / Варіанти (O - Obstacles / Options)**

Існують Перешкоди, які заважають дістатися з того місця, де ви знаходитесь зараз, туди, куди ви хочете потрапити. Якби не було перешкод, клієнт вже досяг би своєї мети.

Варіанти Після того, як Перешкоди визначені, вам необхідно знайти способи їх подолання, якщо ви хочете досягти прогресу. Це і є варіанти.

Питання які можуть допомогти заповнити варіанти:

Як би ви вирішували цю проблему, якби час не був фактором?

Який варіант Вас зараз найбільше приваблює?

Що ще ви могли б зробити?

### **Шлях вперед (W - Way Forward)**

Потім варіанти необхідно перетворити на кроки, які приведуть вас до його мети. Це і є шлях вперед. "W" ЗРОСТАННЯ може також включати в себе "Коли і ким" і "Волю (або намір або зобов'язання) зробити це".

Що ви будете робити тепер?

Коли ви це зробите?

Як ви дізнаєтесь, що ви досягли успіху?

Наскільки ви віддані справі за шкалою від 1 до 10?

Як і у випадку з багатьма простими принципами, будь-який користувач GROW може застосувати багато навичок і знань на кожному етапі, але основний процес залишається таким, як описано вище.

Розгляньмо варіанти запитань, які коуч може ставити клієнту, керуючись моделлю “GROW”.

#### **Етап “Goal (Ціль)”**

Які конкретні цілі ти хочеш досягти у наступні півроку (*термін може бути інший*)?

На що саме вплине реалізація цих цілей в твоєму професійному житті?

Чому для тебе важливо досягати цих цілей?

Які області своєї роботи ти хочеш покращити або розвинути?

Які вміння ти хочеш розвинути протягом наступного періоду...?

Як ти зрозумієш, що результат досягнуто?

За якими критеріями ти будеш заміряти реалізацію цілей?

#### **Етап “Reality (Реальність)”**

Як ти бачиш поточну ситуацію з твоєю ефективністю на даний момент?

Що найбільш впливає на твою ефективність?

Що, на твою думку, тобі легко вдається?

Які виклики ти зустрічаєш у щоденній роботі?

Які завдання тобі найважче виконувати і чому?

Які аспекти роботи тобі найбільше подобаються?

На які свої сильні сторони ти можеш спиратися під час виконання завдань?

#### **Етап “Options/Opportunities (Варіанти/Можливості)”**

Які можливі варіанти вирішення цих викликів ти розглядаєш?

Які недоліки та переваги кожного із варіантів, які ти розглядаєш?

Що ти можеш змінити в своїй роботі, щоб забезпечити ще кращі результати?

Які тренінги або курси ти можеш відвідати для підвищення своїх навичок?

Якби все було можливо, які б варіанти вирішення ситуації ти б розглядав (-ла)?

Які альтернативні стратегії роботи ти можеш спробувати?

Які нові підходи ти можеш впровадити, щоб покращити свою ефективність?

#### **Етап “Will/What to do (Бажання/Дії)”**

Які кроки ти зробиш в першу чергу для покращення своєї робочої ефективності?

Які терміни ти встановиш для досягнення своїх цілей?

Як ти будеш відстежувати свій прогрес і успіхи?

Хто може тобі допомогти в цьому процесі?

Що може піти не так? Як впровадишся з цим, якщо так станеться?

Як ти можеш забезпечити мотивацію для себе у процесі досягнення поставлених цілей?

Які конкретні зміни в твоїй роботі ти впровадиш?

Також варто сказати, що модель є динамічною. Тобто, не обов'язково дотримуватися саме такої послідовності етапів, як вони є. Може бути так, що один елемент моделі буде розглянутий раніше, ніж інший, що змінить порядок елементів. На це впливають відповіді людей на запитання, що складно спрогнозувати. І завдання менеджера із нашого прикладу – спостерігати за тим, щоб кожному елементу був виділений час на мітингу.

Переваги використання моделі “GROW”

**Сприяє чіткій та прозорій комунікації.** Модель допомагає структурувати розмову, що забезпечує ясність та зрозумілість для всіх учасників мітингу.

**Залучення команди.** Використання відкритих запитань залучає команду до процесу прийняття рішень, що підвищує їх мотивацію та відповідальність.

**Покращення навичок вирішення проблем.** Команда навчається аналізувати ситуацію, генерувати ідеї та розробляти ефективні рішення.

**Спрощення рамки розмови** для менеджера (особливо якщо він не коуч).

**Підвищення ефективності.** Чітко визначені цілі та конкретні кроки допомагають зосередитися на досягненні результатів.

Застосування коучингу в HR і управлінні персоналом:

- **Індивідуальний коучинг:** розвиток лідерських якостей, планування кар'єри.

- **Командний коучинг:** підвищення ефективності роботи команд, формування співпраці.
- **Коучинг керівників:** супровід управлінських рішень, делегування, мотивація.

Компетенції коуча в організації:

- Активне слухання
- Етичність та конфіденційність
- Вміння ставити запитання
- Професійне самовдосконалення

Ефективність та оцінка коучинг-програм:

- Опитування співробітників
- Аналіз продуктивності
- Відгуки менеджерів
- Рівень досягнення поставлених цілей

Виділяють наступні *етапи проведення процесу коучингу для персоналу* організації:

1. Аналіз ситуації та збір інформації (першою задачею коучера є збирання інформації про проблему на комерційному підприємстві шляхом анкетування, опитування, тестування менеджерів і торгового персоналу).

2. Підвищення системи відповідальності (планування організаційних змін, розробка адаптаційних заходів, складання плану змін і програми навчання, пошук управлінських рішень).

3. Реалізація плану (проведення психологічного тренінгу, зміна принципів управління, застосування психологічних методик, зміна стилю керівництва, навчання торгового персоналу і менеджерів, реорганізація системи обслуговування покупців, зміна системи продаж і маркетингу).

4. Вибір відповідного варіанту (пошук альтернативних варіантів управлінських рішень, координація роботи, введення коригуючих дій до раніше розроблено плану заходів).

5. Оцінювання результативності (аналіз змін принципів організації роботи, дієвості введених заходів та методів в торговій організації, аналіз продуктивності праці працівників, аналіз обсягу продаж товарів, оцінка витрат робочого часу, складання звіту).

При застосуванні менеджерами організацій методики коучингу, слід враховувати основні положення Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF), організації, всесвітньо визнаної як гарант якості коучингу, що розвиває основні напрями розвитку професії коуча згідно стандартів ICF.

У результаті опитувань вітчизняних менеджерів організацій (ТОВ АТБ-Маркет, ЗАТ «Фуршет», ТМ «Сільпо», ТМ «Ельдорадо», ТМ «СОМFY») було з'ясовано, що більшість керівників рідко використовує коучинг як метод управління торговим персоналом, надаючи перевагу лише наставництву для нових співробітників. Проте, коучинг, як відомо з практики відомих європейських торгових ритейлів (Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Німеччина), Carrefour S.A. (Франція), REVE Group (Австрія)), є більш ефективним, хоч складнішим і дорожчим методом управління персоналом.

*Переваги коучингу для підприємств* є очевидним: по-перше, він краще сприяє професійній адаптації молодих працівників організації оскільки є спрямованим на взаємодію кожного індивіда в групі колективу; по-друге, є більш гнучким у застосуванні, завдяки використанню психологічних методик і прийомів; по-третє, сприяння розвитку самостійності роботи торгового персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації.

**Бізнес-коучинг** – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проєктними групами).

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких *цілей*:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається.

Тому, ми вважаємо, рекомендувати використовувати комерційним організаціям застосовувати метод коучингу в поєднанні з наставництвом, що суттєво покращить продуктивність праці (зростання обсягу продаж) молодих менеджерів, продавців, торгових агентів, мерчендайзерів і супервайзерів.

Зауважимо, що в практиці професійного навчання персоналу в комерційних організаціях застосовують різні види коучингу.

Найбільш поширені **види коучингу** включають:

1. *Адміністративний коучинг* – це робота з першими особами компаній, організацій, державних установ чи політичних структур. У цьому випадку коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо.

2. *Бізнес-коучинг* – навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Бізнес-коучинг може бути зосереджений як на окремих посадових особах, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персональним бізнес-коучингом та командним бізнес-коучингом. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.

3. *Life-коучинг (життєвий коучинг)* – включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (наприклад, сімейний коучинг).

Одним із способів ефективного впровадження концепції коучинга в практику менеджменту вітчизняних організацій може бути створення спеціального підрозділу групи спеціалістів-коучерів, створеного на базі відділу кадрів, які будуть займатися навчанням персоналу, допомагати адаптуватися молодим фахівцям, організувати підвищення кваліфікації, проводити коуч-сесії з менеджерами і підлеглими, впроваджувати сучасні методи управління персоналом. Крім того, доцільно періодично запрошувати на підприємство бізнес-тренерів, психологів, бізнес-консультантів для проведення коучинг-тренінгу.

Більшість успішних українських підприємств харчової промисловості розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації.

Значення коучингу в системі мотивування працівників, полягає у тому, що коучинг сприяє:

- зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем;
- розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом;
- професійному росту працівника;
- організації, що надалі впливає на результативність його роботи;
- формуванню відчуття турботи у працівника з боку організації;
- поєднанню інтересів працівника організації з її цілями;
- посилення відчуття причетності до справ організації;
- формуванню креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань тощо.

Отже, коучинг є одним із сучасних інструментів, що застосовується в сучасній практиці

управління, за допомогою якого можна забезпечити розвиток підприємства з середини, починаючи з кожного працівника та керівника.

Можна виділити переваги та недоліки застосування коучингу в організаціях. Переваги і недоліки застосування концепції коучингу на вітчизняних підприємствах представлено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Переваги і недоліки застосування концепції коучингу в організаціях

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Є найважливішим інструментом управління кар'єрою персоналу.</li> <li>2. Дозволяє виявити прихований потенціал працівників і ефективно його використати.</li> <li>3. Покращує взаємини в колективі, у тому числі між керівником і підлеглими.</li> <li>4. Зміцнює корпоративний дух, поліпшує мікроклімат в колективі.</li> <li>5. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників.</li> <li>6. Сприяє збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу.</li> <li>7. Виробляється результативна і швидка реакція в кризових ситуаціях, здатність приймати нестандартні, більш ефективні рішення.</li> <li>9. Підвищується швидкість адаптації персоналу до змін нововведенням.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Багато управлінців готові делегувати владні повноваження співробітникам тільки формально.</li> <li>2. На проведення коучинга вимагається певний час, він не відразу дає необхідні результати для усього підприємства.</li> <li>3. Коучинг вимагає мобілізації значних грошових коштів, тобто є додатковою статтею витрат, які підприємства будь-яким шляхом прагнуть скоротити.</li> <li>4. Коучинг може бути неприйнятним для тих управлінців які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях.</li> </ol>

Враховуючи описане вище, можна стверджувати, що головною перевагою застосування коучингу в організаціях є його гнучкість у застосуванні при навчанні персоналу.

Бажано, щоб співробітник, який пройшов навчання, повертаючись до роботи, складав разом зі своїм керівником план застосування нових знань у своїй діяльності з розробкою шляхів поліпшення її результатів. Доцільним також є проведення презентації отриманих знань для інших членів команди. Проведення презентацій вимагає не тільки засвоєння навчального матеріалу, але й розуміння зв'язків, процесів, уміння виділяти пріоритети, спростити їх до розуміння іншими людьми.

З другого боку, необхідно зберегти високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства. Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвиток компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці.

Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток.

Отже, коучинг – сучасний перспективний напрям підвищення кваліфікації персоналу торгових організацій, що ефективно сприяє навчанню, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці, оскільки допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожної людини і розвивати її здібності безпосередньо в процесі праці. Застосування коучингу, як ефективного методу особистісного й професійного розвитку персоналу, дає можливість торговій організації подолати різноманітні соціально-трудова проблеми, знайти шлях для досягнення управлінських цілей та реалізації рішень.

## 6.4. Сучасні технології підвищення результативності діяльності персоналу

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації та динамічного змінення ринку праці, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успішності організацій. Основна мета управління персоналом полягає не лише у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, а й у підвищенні їх результативності — продуктивності, залученості та здатності до інновацій.

Серед **сучасних технологій**, що використовуються для підвищення результативності діяльності персоналу, виділяють:

### 1. Цифрові HR-платформи (HRM-системи)

Системи автоматизованого управління персоналом (як-от SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) дозволяють ефективно планувати, моніторити та оцінювати результати роботи працівників, а також забезпечують прозору систему мотивації.

### 2. Коучинг і менторинг

Коучинг-технології орієнтовані на розвиток потенціалу співробітника через індивідуальні сесії, де акцент робиться на саморефлексії, постановці цілей і прийнятті рішень. Менторинг доповнює коучинг, формуючи тісні взаємовигідні зв'язки між досвідченими та новими працівниками.

### 3. Гейміфікація процесів управління персоналом

Використання ігрових елементів (балів, рейтингів, рівнів) у навчанні, адаптації та оцінці співробітників підвищує залученість, мотивацію та ефективність виконання завдань.

### 4. Емоційний інтелект і технології зворотного зв'язку

Системи управління зворотним зв'язком (360 градусів, анонімні опитування, мікрозворотний зв'язок) сприяють глибшому розумінню потреб працівників, розвитку емоційного інтелекту керівників і командної взаємодії.

### 5. Системи управління знаннями та корпоративні платформи навчання

Онлайн-академії, платформи електронного навчання (LMS – Learning Management Systems) та відео-курси сприяють безперервному розвитку компетенцій персоналу відповідно до потреб організації.

### 6. Гнучкі форми організації праці

Впровадження віддаленої, гібридної роботи, гнучкого графіку, проєктної моделі управління підвищує автономність і відповідальність працівників, що позитивно впливає на продуктивність.

### 7. Аналіз великих даних (HR-аналіз)

Технології People Analytics дозволяють глибше аналізувати поведінкові патерни персоналу, виявляти закономірності результативності, прогнозувати ризики вигорання, плинності кадрів та підвищувати якість управлінських рішень.

Навчання та розвиток як основа підвищення ефективності діяльності персоналу:

**Онлайн-платформи навчання (Learning Management Systems):** надають доступ до різноманітних навчальних матеріалів, курсів та тренінгів, дозволяючи співробітникам розвивати необхідні навички та знання.

**Корпоративні соціальні мережі:** забезпечують обмін досвідом, знаннями та кращими практиками між співробітниками, сприяючи навчанню на основі досвіду.

**Системи наставництва та менторства:** допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися та освоювати робочі процеси.

Управління та аналітика як основа підвищення ефективності діяльності персоналу:

**Системи аналітики ефективності:** дозволяють відстежувати результати роботи співробітників, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації робочих процесів.

**Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems):** допомагають встановлювати цілі, відстежувати прогрес та надавати зворотній зв'язок для підвищення мотивації та результативності.

**Інструменти для спільної роботи:** такі як Google Workspace або Microsoft Teams, дозволяють співробітникам ефективно спілкуватися, ділитися інформацією та працювати над спільними проектами.

Додаткові аспекти підвищення ефективності діяльності персоналу:

**Електронний документообіг:** забезпечує швидкий та безпечний обмін документами між співробітниками та підрозділами, зменшуючи паперовий документообіг.

**Мобільні рішення:** дозволяють співробітникам працювати з будь-якого місця, забезпечуючи гнучкість та зручність.

**Штучний інтелект та машинне навчання:** застосовуються для автоматизації складних процесів, прогнозування результатів та персоналізації навчання.

Впровадження цих технологій дозволяє організаціям значно підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати та покращити конкурентоспроможність.

## **6.5. Компетенційний підхід та його використання в управлінні персоналом**

## організації<sup>84</sup>

За умов жорсткої конкуренції організації встановлюють дедалі амбітніші цілі та розробляють нові стратегії розвитку для того, щоб залишитися на ринку. Реалізувати ж такі бізнес-стратегії можливо за наявності кваліфікованого, мотивованого і лояльного персоналу. Адже їхні унікальні компетенції, професійний та особистісний потенціал є ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності організації за умов динамічних змін зовнішнього середовища. В практичній діяльності компетентнісний підхід є невіддільною частиною системи управління персоналом організації. Тому цілі із компетентнісного підходу формулюються так, аби показати, що ці процеси можуть поліпшити діяльність організації шляхом досягнення вищих результатів роботи, зміни поведінки співробітників, зростання продуктивності праці і ефективності роботи організації.

Компетентнісний підхід у практиці управління персоналом почав активно використовуватися з вісімдесятих років ХХ століття. Основоположником його був американський психолог Д. МакКлелланд, який запропонував при оцінюванні персоналу використати підхід, ґрунтований на ідеї змінних компетенцій. Згодом Р. Бояцис провів дослідження серед 2000 менеджерів, які обіймали 86 41 посаду в 12 компаніях, і встановив, що успішного менеджера від менш успішного його товариша відрізняє не один-єдиний чинник, а низка чинників, що охоплюють особисті якості, мотиви, досвід і поведінкові характеристики. Аналіз результатів дослідження дав Р. Бояцису змогу запропонувати інтегровану модель менеджерських компетенцій, яка пояснювала взаємозв'язок якостей працівників та їхніх відносин з функціями управління і з внутрішнім середовищем організації. При цьому компетентність визначалася як основна характеристика людини, результатом якої є ефективне і/або високоефективне виконання доручених функціональних обов'язків

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом передбачає оцінку та розвиток працівників на основі їхніх знань, навичок, умінь та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання роботи. Це означає перехід від формального оцінювання до визначення та розвитку компетенцій, які сприяють досягненню цілей організації.

До компетенцій відносять усі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності й визначають успішність роботи. З такої позиції головними структурними елементами компетенцій є: знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки; інтелектуальні здібності; психофізіологічні якості; особистісні якості.

Варто зазначити, що компетенції служать основою для застосування ключових процедур управління персоналом, які дають змогу: чітко сформулювати критерії добору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття неспроможного працівника; викласти конкретні цілі для нового працівника в адаптаційний період, зіставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; аргументувати систему винагороди за працю в організації; обґрунтувати кадрові переміщення.

Компетенції в управлінні персоналом:

**Визначення компетенцій:** розробка моделей компетенцій, які описують набір знань, навичок, умінь та особистісних характеристик, необхідних для успішної роботи на певній посаді або в організації в цілому.

**Оцінка компетенцій:** використання різних методів для оцінки рівня розвитку компетенцій у працівників, таких як ассесмент-центри, співбесіди, тести та інші.

**Розвиток компетенцій:** розробка та впровадження програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення рівня компетенцій працівників відповідно до вимог організації.

**Використання компетенцій у різних процесах:** впровадження компетенційного підходу у процеси підбору, адаптації, оцінки та мотивації персоналу.

Переваги компетентнісного підходу:

**Підвищення ефективності роботи:** забезпечення відповідності працівників вимогам посади та підвищення продуктивності праці.

**Оптимізація процесів управління персоналом:** збільшення ефективності рекрутингу, навчання та розвитку, оцінки та мотивації персоналу.

**Розвиток потенціалу працівників:** сприяння професійному та особистісному зростанню співробітників, що підвищує їхню лояльність та залученість.

**Зміцнення конкурентоспроможності організації:** підвищення якості роботи та інноваційного потенціалу завдяки розвитку компетенцій працівників.

Приклади компетенцій:

**Комунікативні компетенції:** здатність ефективно спілкуватися, слухати та переконувати.

**Лідерські компетенції:** вміння мотивувати, управляти та надихати інших.

**Проблемно-орієнтовані компетенції:** здатність аналізувати ситуації та знаходити рішення.

**Технологічні компетенції:** знання та навички роботи з певними технологіями, що використовуються в організації.

Найпоширенішими методами розвитку компетенцій співробітника організації є:

- 1) навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників;
- 2) виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;
- 3) участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури;
- 4) рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді.

При компетентнісному підході в системі управління персоналом організації модель компетенцій є осередком, навколо якого формується система управління. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дає змогу виявити працівників, котрі можуть бути максимально ефективні всередині конкретної організаційної структури. При розробленні моделей орієнтуються на вибір найважливіших компетенцій, котрі, як правило, групують у кластери або функціональні блоки. Модель компетенцій дає змогу уніфікувати вимоги до працівників і створити єдині стандарти поведінки, основу для оцінювання і просування співробітників. Вона має бути системною, реальною, простою, гнучкою та універсальною, щоб її можна було застосовувати не тільки при оцінюванні, а й при найманні, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку персоналу, розробленні системи оплати праці.

При формуванні моделі компетенцій треба дотримуватися певних правил:

- 1) до розроблення моделі компетенцій залучати усіх працівників, для яких вони призначені;
- 2) максимально інформувати персонал про цілі, завдання, технології формування і використання моделей компетенцій;
- 3) забезпечувати, щоби стандарти поведінки, уведені в моделі компетенцій, відповідали вимогам користувачів, а запропоновані форми їхнього використання збігалися з інтересами організації.

Розроблення і впровадження моделі компетенцій є структуровано-організованим процесом, ґрунтованим на послідовній реалізації певних процедур. Аналіз і узагальнення теорії і практики формування моделі компетенцій персоналу в організації дав змогу виділити два основні підходи до формування моделі компетенцій – традиційний та сучасний.

Традиційний підхід формування моделі компетенцій (traditional approach) в організації базований на застосуванні методики аналізу робіт (job analysis) і передбачає застосування таких способів:

- 1) формування моделі компетенцій, яка буде єдиною для усіх категорій співробітників організації, а на її основі будуть створюватися ідеальні компетентнісні профілі для усіх посад організації;

2) виділення двох груп компетенцій: перша група компетенцій має стосуватись усіх співробітників організації, а друга буде характерною лише для окремих посад.

Традиційний підхід може бути реалізований за допомогою індивідуальних (психологічне тестування, структуроване інтерв'ю, репертуарні гратки, метод критичних інцидентів, поведінкові шкали, метод «360 градусів», самометоди (самооцінка, самореєстрація) і групових (спостереження, анкетування, експертна оцінка, рольові ігри, асесмент-центр) методів дослідження.

У сучасному підході формування моделі компетенцій персоналу в організації вже готові моделі компетенцій, такі як, наприклад, модель прямої атрибуції (direct attribution), меню компетенцій (menu of competence) та інші, адаптують для створення нової моделі компетенцій окремих посад або робіт у конкретній організації. При цьому вибір конкретних компетенцій із запропонованого переліку здійснює безпосередньо працівник, керівник або експерт. Тому визначальною рисою сучасного підходу до розробки компетенцій є акцентування особливої уваги на наявності інформаційно-комунікативних навичок та умінь здійснювати ефективне управління знаннями, оскільки саме ці аспекти мають першочергове значення під час формування персоналу організації.

Компетентнісний підхід є ефективним інструментом управління персоналом, який дозволяє організаціям підвищити свою конкурентоспроможність та досягати кращих результатів. Впровадження цього підходу вимагає комплексного підходу, включаючи розробку моделей компетенцій, оцінку рівня компетенцій, навчання та розвиток, а також використання компетенцій у різних процесах управління персоналом.

Сьогодні конкурентне середовище впливає на формування нових актуальних компетенцій фахівця HR-підрозділу, який займається рішенням не лише оперативних, а й стратегічних завдань.

Під *компетентністю HR-менеджера* розуміємо складне, динамічне утворення, що охоплює комплекс знань, вмінь та навичок, які сприяють успішній управлінській діяльності.

Компетентність HR-менеджера розглядаємо як цілісну систему, що містить такі елементи: професійна компетентність (знання, умінь, практичне застосування, поведінка); соціальна компетентність (здатність до конструктивної комунікації); особистісна компетентність (сумлінність у навчанні та праці, реальна самооцінка); методична компетентність (спроможність самостійно розв'язувати виниклі проблеми).

Технологія побудови моделі компетенцій HR-менеджера охоплює три етапи:

- 1) аналіз особливостей діяльності HR-менеджера;
- 2) аналіз стандартів, що регламентують вимоги до сучасного працівника;
- 3) визначення структури компетентності сучасного працівника.

Проте в різних організаційних структурах модель компетенцій HR-менеджера може мати свої виняткові особливості. З позиції поведінкового аспекту модель HR-менеджера включає кластери компетенцій, тобто детальний опис основних елементів і стандартів поведінки в процесі конкретної діяльності. Вважаємо, що для HR-менеджера найнеобхіднішими якостями є професіоналізм, здібності до організації процесів і співробітників, здатність виконувати доручені завдання, а також умінь взаємодіяти з людьми, творчість та інновації. Модель компетентності HR-менеджера, що ґрунтується на формуванні його знань, умінь, навичок і здібностей, подана в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Модель компетенцій сучасного HR-менеджера

Назва	Характеристика компетенцій
<b>Професійні компетенції</b>	
Стратегічне мислення	Вміння приймати рішення і генерувати ідеї в нестандартних ситуаціях професійної діяльності
Здатність приймати управлінські рішення	Уміння встановлювати управлінські рішення в нестандартних ситуаціях у процесі професійної діяльності
Відповідальність	Здатність відповідати за прийняті управлінські рішення щодо колективу співробітників
Професіоналізм у відповідній сфері діяльності	Здатність залучати висококваліфікованих співробітників, брати участь у розробленні системи оплати праці та преміальних винагород, у розробленні програм розвитку.
Організаторські здібності	Уміння організувати колективну діяльність, розподіляти роботу серед підлеглих; уміння розставляти пріоритети в роботі для себе та інших
Працездатність	Володіння фізіологічним та емоційно-вольовим потенціалом
Здатність до навчання і розвитку	Постійне прагнення до отримання нових знань у своїй та суміжних сферах діяльності; ініціювання інтеграції прогресивних технологій і методів в управління персоналом
Взаємодія з людьми	Уміння вирішувати конфліктні ситуації, здатність слухати і чути підлеглого, коректність у поведінці та повага до співрозмовника
<b>Базові (особові) компетенції</b>	
Комунікабельність	Здатність працювати у колективі, здатність до ділових комунікацій у професійній сфері
Творчість та інновація	Уміння самостійно проявляти креативність, генерувати інноваційні ідеї та заохочувати їх у підлеглих
Упевненість у власних силах	Уміння позитивно оцінювати власні навички та здібності, для досягнення значимих цілей і задоволення потреб
Самоменеджмент	Уміння контролювати власні емоції, зберігати спокій у моменти кризових ситуацій, управляти часом і розставляти пріоритети у роботі.
Емпатія	Здатність співпереживати, турбота про співробітників, повага їхньої честі й гідності, здатність захищати інтереси і потреби підлеглих.

Дану модель компетенцій можна використовувати при залученні персоналу, за необхідності знайти «потрібних» людей на «потрібне» місце. При впровадженні такої інноваційної технології відбувається інтеграція знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному керівництву щодо залучення кваліфікованих співробітників, посилюється конкурентоспроможність організації на ринку.

## ЛЕКЦІЯ 7

### Концепції тайм-менеджменту, ризик-менеджменту та бренд-менеджменту

#### План

- 7.1. Концепція тайм-менеджменту
- 7.2. Концепція ризик-менеджменту
- 7.3. Концепція бренд-менеджменту

*Ключові слова: управління підприємствами, час, тайм-менеджмент, ризики, ризик-менеджмент, бренд, брендинг, бренд-менеджмент.*

**Рекомендована література:**

1. Маліновська О.Я. Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент: конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 112 с.
2. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій. Х., 2011. 82 с.
5. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.
6. Коваленко О. В. Підприємство та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені І. Франка», 2013. 400 с.
7. Балабанова Л.В. Приходченко Я.В. Бренд менеджмент підприємств на основі маркетингу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. унт економіки і торгівлі ім. Михайла Туган Барановського, Інст економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 288 с
8. Студінська Г.Я. Бренд у національній економіці України: монографія. Київ: ДНДІМЕ, 2016. 345 с.

## 7.1. Концепція тайм-менеджменту<sup>85</sup>

Початковими умовами успішного менеджменту є правильна організація та раціональне використання часу. Планування особистої праці менеджера полягає в правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, встановлення взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього, планування особистої праці передбачає самовдосконалення і встановлення раціонального режиму діяльності й відпочинку менеджера. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглыми, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння раціонально використовувати час.

Науковий підхід до організації часу – проблема не нова. Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле.

Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель.

Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний. Сенека також почав вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти.

У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні.

Основні поняття тайм-менеджменту. Управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витрачати його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

Геннадій Захаренко характеризує тайм менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності.

На думку Стівена Кові, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два види тайм менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.

3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані.

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

– Аналіз.

– Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.

– Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку.

– Визначення і формулювання мети (цілей).

– Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.

– Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.

– Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах.

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм.

Ті, хто домігся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило 6 «П» говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети.

Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід звечора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого почати свій день.

Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі.

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найважливішою сходиною в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту:

- особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та таймменеджменту;

- корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Побудова ж системи корпоративного таймменеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з таймменеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні корпоративного таймменеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організацію роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Реалізуючи принципи тайм-менеджменту, менеджер може корегувати мету діяльності підприємства та цілі працівників, тим самим спрямувати їхні зусилля в потрібне русло, забезпечуючи при цьому нелінійне підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

Система тайм-менеджмент – це завжди комплексне вирішення управлінських завдань у бізнесі, а саме:

1. Управління часом має бути спрямована на: встановлення чіткої мети; постановку завдань; формування взаємозв'язку; регламентування прав; виконання функцій; виконання обов'язків.

2. Планування робочого часу передбачає: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші працівники; не залишати невиконаними посильні завдання; в кінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань.

3. Контроль використання робочого часу дозволить: встановити виконання властивих функцій; зменшити ризик здійснення помилок при часто повторюваних подіях і схожих ситуаціях; контролювати виконання завдань, здатних поліпшити ритм життя, поліпшити робочий процес.

Упровадження технології тайм-менеджменту в практичній діяльності українських підприємств дасть змогу:

- підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності;
- значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу;
- досягти значних результатів за рахунок економії часу;
- скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу;
- чітко розставити пріоритети;
- покращити терміни виконання проектів;
- зменшити кількість відтермінованих завдань;
- поліпшити якість робіт за завданнями і проектами.

## 7.2. Концепція ризик-менеджменту<sup>86</sup>

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку.

Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він відноситься до спекулятивних ризиків. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, такий ризик іменується чистим.

Ризик-менеджмент – це управління підприємством у цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору й використання методів нейтралізації їх наслідків для досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства. Відповідно, ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, і повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Управління ризиками – це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Мета ризик-менеджменту у сфері економіки – підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів за допомогою захисту від реалізації чистих ризиків.

Ризик-менеджмент в ідеальній організації повинен бути інтегрований у всі процеси, повинен стати невід'ємною частиною будь-якого процесу прийняття рішення. На практиці управління ризиками часто здійснюється силами відокремленого підрозділу, що призводить до його відірваності від ключових бізнес-процесів. Управління ризиками має здійснюватися на різних рівнях управління – це дозволить компанії найкращим чином контролювати ризики і вживати превентивних заходів. Саме тому ризик-менеджмент повинен бути інтегрованою, а не самостійною системою всередині організації. Найбільшу увагу ризик-менеджменту слід приділяти при прийнятті рішень по найбільш значущим для розвитку організації питань – при стратегічному плануванні і зміні в політиках компанії, при впровадженні нових проектів, процесів і процедур, перед великими фінансовими інвестиціями або оптимізаційними заходами.

З точки зору практики ризик-менеджмент можна розділити за сферами його застосування, які відповідають всім можливим напрямкам діяльності організації:

- Планування на стратегічному та операційному рівні, бюджетування;
- Ресурсне планування і управління активами;
- Зміни в організаційних бізнес-процесах, пов'язані з технологіями або управлінням;
- Дослідження і розробки;
- Управління якістю продукції та процесів;
- Екологія та охорона безпеки праці;
- Соціальні аспекти діяльності організації, взаємовідносини з співробітниками і суспільством;
- Інформаційна безпека;
- Управління взаємодією з постачальниками і партнерами організації;
- Аналіз ринкових тенденцій і запитів потенційних споживачів;
- Управління проектами.

Стратегія ризик-менеджменту є мистецтвом управління ризиками підприємства в умовах невизначених господарських ситуацій, яке засноване на прогнозуванні ризиків і впровадженні методів їх зниження. Така стратегія включає в себе правила, на базі яких приймаються ризикові рішення і способи визначення варіантів їх вирішення.

Можна сформулювати такі правила управління стратегією ризик-менеджменту:

- максимум виграшу;
- оптимальна волатильність результату;
- оптимальна ймовірність результату;
- оптимальність поєднання виграшу і величини ризику.

У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька ключових етапів:

- виявлення ризику і оцінка ймовірності його реалізації і масштабу наслідків, визначення максимально-можливого збитку;
- вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком;
- розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- реалізація ризик-стратегії;
- оцінка досягнутих результатів і коригування ризик-стратегії.

Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається етап вибору методів та інструментів управління ризиком.

Обов'язкова умова дієвої системи ризик-менеджменту – дотримання певних принципів, основні з яких такі:

- усвідомлення прийняття ризиків;
- особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; колегіальність і демократизм у групі спеціалістів, котрі займаються проблемами ризику;
- коректне формулювання мети управління ризиками та можливість впливу на ті характеристики ризиків, які сприяють досягненню мети;
- об'єктивність, достовірність, повнота й надійність інформації;
- охоплення управління ризиком усіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів підприємства, органічний зв'язок усіх управлінських елементів підприємницького ризику (системний підхід);
- незалежність управління окремими ризиками;
- зіставленість рівня ризиків, що приймаються, із рівнем дохідності підприємства та його фінансовими можливостями;
- мінімізація спектра можливих ризиків і ступінь їх впливу;
- швидка реакція суб'єкта господарювання на внутрішні та зовнішні зміни, які виражаються в реалізації ризику;
- урахування фактора часу в управлінні ризиками;
- мінімізація витрат на організацію й здійснення ризик-менеджменту;
- інноваційний підхід до управління ризиками.

Процес управління ризиками включає виконання таких процедур: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики й моніторинг і контроль ризиків (рис. 7.1).

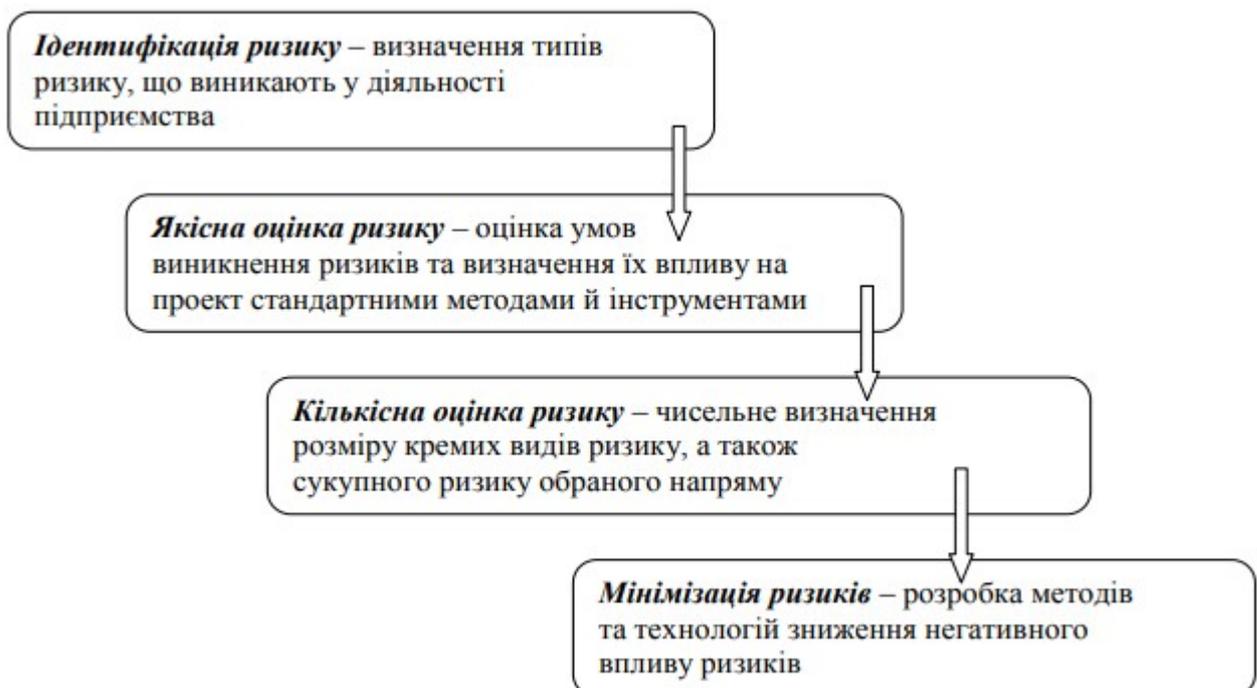


Рис. 7.1. Процес управління ризиками на підприємстві

Ідентифікація ризиків визначає, які ризики спроможні вплинути на об'єкт, і документує їх характеристики та повинна залучати якнайбільше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців.

Якісна оцінка ризиків – це процес представлення якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення тих із них, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування.

Кількісна оцінка ризиків устанавлює ймовірність виникнення ризиків і вплив їх наслідків на проект, що дає змогу групі управління проектами правильно ухвалювати рішення й уникати невизначеностей.

Кількісна оцінка ризиків сприяє визначенню:

- імовірності досягнення кінцевої мети проекту;
- ступеня впливу ризику на проект й обсяги непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитися;
- ризики, що потребують якнайшвидшого реагування та більшої уваги, а також вплив їх наслідків на проект;
- фактичні витрати, передбачувані терміни закінчення.

Останній етап управління ризиками на підприємстві – їх мінімізація, що включає розробку методів і технологій зниження негативного впливу ризиків на проект. Ця процедура містить ідентифікацію й розподіл кожного ризику за категоріями. Ефективність розробки реагування прямо визначає, якими будуть наслідки впливу ризику на проект – позитивними чи негативними.

Усі способи зниження ризику поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх відносимо:

1) страхування ризику – один із найчастіше використовуваних методів зниження ризику. В умовах ринку особливу актуальність має страхування від комерційних, технічних, правових і політичних ризиків. Страхування стає не лише методом захисту господарювання від стихійних лих, але й захистом від несприятливих змін економічної кон'юнктури. Воно допомагає впорядкуванню фінансових і юридичних взаємозв'язків між різними учасниками ринкових відносин. Однією зі специфічних форм страхування фінансових ризиків є хеджування, яке дає змогу виключити або обмежити ризики фінансових операцій через несприятливі зміни курсу валют, цін на товари, послуги, відсоткових ставок тощо в майбутньому.

Існує два класи операцій хеджування, які є основою формування стратегій поведінки інвесторів на фондовому ринку:

– хеджування на підвищення або хеджування покупкою, що являє собою біржову операцію з купівлі термінових контрактів. Цей вид хеджування застосовується тоді, коли потрібно застрахуватися від імовірних підвищень цін на деякі активи в майбутньому. Воно дає змогу встановити купівельну ціну набагато раніше, ніж буде куплено товар;

– хеджування на зниження або хеджування продажів – це біржова операція, пов'язана з продажем термінового контракту на будь-який актив (товар), зі страхуванням від майбутнього падіння цін на нього;

2) страхування відповідальності – це галузь страхування, де об'єктом виступає відповідальність перед третіми юридичними або фізичними особами, котрі можуть зазнати збитків унаслідок будь-якої дії або бездіяльності страхувальника;

3) диверсифікація – це процес розподілу коштів, що інвестуються, між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, інший усе ж принесе прибуток. Це врятує підприємство від банкрутства й дасть йому змогу продовжити функціонування;

4) розподіл ризику означає, що одна сторона (трансфер), яка наражається на ризик виникнення збитків, знаходить партнера (трансфері), котрий може прийняти на себе її ризик. Існує, як мінімум, три причини, через які розподіл ризику вигідний як для сторони, яка його передає, так і для приймаючої:

- утрати, що є великими для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначними для іншої, яка приймає на себе ризик;
- приймаюча ризик сторона може знати кращі способи та мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж та, яка передає ризик;
- приймаюча ризик сторона може перебувати в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за господарським ризиком.

До внутрішніх способів мінімізації ризику потрібно віднести:

1) резервування засобів. На підприємстві створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, установлюються ніби наперед нові контакти й зв'язки;

2) лімітування – це система обмежень як зверху, так і знизу, що сприяють зменшенню ступеня ризику. Цей спосіб доволі широко застосовується: у банківській сфері (під час видачі кредиту); господарюючими суб'єктами (під час продажу товарів у кредит); інвесторами (під час визначення сум укладення капіталу в різні проекти);

3) забезпечення якості виготовленої продукції відповідно до вимог замовників на основі безконфліктних і довірливих відносин. Причинами ризику незадовільної якості продукції є: існування похибки вимірювальної техніки; незабезпечення технологічної точності обладнання; неякісний і недобросовісний контроль.

Ризик непідписання контракту на довгострокову перспективу пов'язаний, зазвичай, із конкуренцією на вітчизняному й світовому ринках. Тому підприємство, намагаючись бути конкурентоспроможним у сучасній ринковій кон'юнктурі, повинно забезпечувати необхідну якість продукції та прийнятну для замовника ціну, не забуваючи при цьому своїх інтересів;

4) бізнес-планування. Ефективне планування дає можливість керівництву передбачити економічні коливання й пристосуватися до змін кон'юнктури ринку, знизивши в такий спосіб рівень ризику;

5) управлінське консультування. Світова практика розвитку бізнесу та підприємницької діяльності свідчить про широке використання інституту консультантів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Система консалтингових фірм посідає доволі вагоме місце в інфраструктурі ринкової економіки. Вітчизняні підприємства чітко усвідомлюють потребу такого консультування, за якого консультант здійснює не лише локальне виправлення «вузьких» проблем, а й, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексним питанням стратегічного розвитку цього підприємства.

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії великої кількості чинників ризику, можуть використовуватися різноманітні способи зниження кінцевого рівня ризику, який впливає на ті чи інші сторони діяльності підприємства. Тому їх правильний вибір відіграє важливу роль у системі управління ризиком.

Отже, комплексний підхід до управління ризиком дає змогу підприємцю ефективніше використовувати ресурси та розподіляти відповідальність, покращувати результати роботи фірми й забезпечувати її безпеку від дії ризику.

### 7.3. Концепція бренд-менеджменту<sup>87</sup>

Концепція бренд-менеджменту зародилась в 1931р у фірмах “Procter&Gamble” та “General Food”, яка полягає у створенні та просуванні торгової марки на ринок з метою формування довгострокової переваги до торгової марки серед конкуруючих торгових марок. 1931-й рік вважається початком регулярного дослідження та практичного впровадження бренд-менеджменту в діяльність організацій. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці бренд-менеджменту продовжує розвиватись і дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі. Більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню бренд-менеджменту в організаційну діяльність.

П. Дойль наводить низку причин активізації бренд-менеджменту як виду діяльності:

- велика кількість комерційних звернень. За деяким оцінкам, в середньому на громадянина щоденно припадає 1000 таких звернень;
- розмаїття товарів та торгових марок;
- ідентичність товарів та послуг;
- ефект масштабу.

У наш час бренди увійшли у буденне життя майже кожної людини, яка бере участь у процесі купівлі та продажу товарів. Вони використовуються торговими фірмами всіх країн як засіб для ідентифікації своїх товарів та послуг. Бренди набувають глобального характеру. Кожний товар повинен мати товарний знак, який відповідає його природі, щоб, побачивши його, весь ринок, тобто весь світ, зміг впізнати та зрозуміти, що представляє собою цей товар.

Бренд, на відміну від звичайного товару, впливає на споживача з трьох сторін. З першої – функціональної – бренд надає максимум корисної інформації та гарантує стабільну суму споживчих якостей. З другої сторони – емоційно-психологічної – створюються стійкі, довгострокові позитивні відносини зі споживачем (лояльність). Третя сторона – культурна – база, основа існування бренду, оскільки відбиває систему цінностей, традицій та норм, які поділяють цільовий сегмент споживачів та компанія-виробник або продавець.

Сучасне розуміння бренду включає кілька аспектів: механізм диференціації товарів; механізм сегментації ринку; образ у свідомості споживачів (брендідж); засіб взаємодії (комунікації) зі споживачем; засіб індивідуалізації товарів компанії; система підтримки ідентичності; правовий інструмент; частина корпоративної культури компанії; концепція капіталу бренду; елемент ринку, що постійно розвивається у часі та просторі.

Бренд – це система, що пов’язує товар з його характеристиками, торгову марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгової марки та споживачів

Сучасний світ бізнесу – це постійна конкурентна боротьба, саме тому брендинг є ефективним засобом створення конкурентної переваги як у сфері бізнесу, так і у сфері соціального життя. Залежно від символічного змісту бренду можливі три види відносин зі споживачем:

- емоційні відносини формуються на основі почуттів, що викликаються у споживача брендом (позитивних і негативних емоцій);
- поведінкові відносини можна розглядати як дії споживача, викликані мотивуванням бренду до практичного результату, тобто як намір придбати товар;
- раціональні відносини формуються на основі знання, оцінки, переконання та поінформованості покупця про бренд.

У минулому ефект масштабу спостерігався у виробничій діяльності, а у сьогоденні цією перевагою володіють комунікації, торгівля та дистрибуція. Якщо технології виробництва стають більш гнучкіші і у багатьох випадках не потребують уже великих капітальних затрат, то витрати на маркетинг розподілення товарів зростають, чим підсилюють потребу у використанні ефектів збільшення обсягів в даній сфері. Безпрецедентні зміни в зовнішньому середовищі і у соціумі змінили парадигму брендменеджменту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Динаміка бренд-менеджменту<sup>88</sup>

Парадигма бренд-менеджменту ХХст.	Парадигма бренд-менеджменту ХХІст.
Індивідуалізація брендів окремих товарів	Корпоративні бренди
Ядро ділової активності – товар	Ядро ділової активності – суть бренда
Організаційна структура диктується завданнями виробництва і збуту	Організаційна структура диктується завданнями бренд-менеджменту
Управління брендом – функція рекламного відділу або агентства по рекламі	Управління брендом здійснюється вищим керівництвом організації, за його стан несе відповідальність топ-менеджер. В діяльності по підтримці і укріпленню бренда беруть участь усі співробітники організації
Бренд-менеджмент виступає допоміжним напрямком у діяльності організації, а бренд-маркетинг – додатковими витратами	Бренд-менеджмент пріоритетна функція усіх співробітників, бренд-маркетинг – інвестиції в майбутнє організації
Керівники, які відповідають за фінансову діяльність організації скептично відносяться до ефективності функцій бренд-менеджменту і витратам на їх реалізацію.	Керівники, які відповідальні за фінансову політику організації, розуміють цінність бренда як фінансових активів і свідомо допомагають реалізації функцій брендменеджменту
Маркетинг бренда, стандарти його ідентифікації і їх система будуються на підтримці суті і обіцянок бренда.	Усі аспекти діяльності, уся організаційна система будується на підтримці суті і укріпленні бренда та включають у себе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• місію, бачення і стратегію;</li> <li>• цінність і поведінкові стереотипи;</li> <li>• комунікації;</li> <li>• товарну політику і сервіс;</li> <li>• операційні принципи і логістику</li> </ul>
Проблеми брендингу розглядаються в останню чергу.	Кожне міроприємство здійснюється з метою підтримки або укріплення бренда
Факторами росту організації вважаються вдосконалення продукта або політика поглинання.	Суть та обіцянки бренда набувають гнучкості, враховуючи динаміку споживчих переваг та включають у себе можливості майбутньої активізації бізнесу і росту організації
Суть та обіцянки бренда розуміють і чітко формулюють відділ маркетингу і рекламні агентства.	Суть та обіцянки бренда можуть розуміти і точно формулювати усі працівники організації і її партнери по бізнесу
Концентрація зусиль кожного співробітника на своїх функціональних обов'язках.	Інтегрована організація - цілісна система, швидко реагуюча на потреби ринку і орієнтована бренд-білдінг

Передумови змін парадигми бренд-менеджменту пов'язані з циклами економічного розвитку, процесами, що відбуваються в економіці, а саме: глобалізація бізнесу; розширення меж ринків діяльності; диверсифікація діяльності; інтенсивність конкуренції; розвиток науково-технічного прогресу.

Усвідомлюючи необхідність нових концептуальних підходів, відомі спеціалісти у сфері бренд-менеджменту, Девид Аакер і Єрих Йоахимшталер запропонували нову концепцію брендменеджменту - «бренд-лідерство», яка успішно була впроваджена у західних організаціях.

Основні відмінності концепції бренд-менеджменту наведені у (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Відмінності концепції бренд-менеджменту<sup>89</sup>

	<b>Класична концепція бренд-менеджменту</b>	<b>Концепція бренд-лідерства</b>
<b>Від тактичного бренд-менеджменту до стратегічного</b>		
Перспектива	Тактична і реагуюча	Стратегічна та прозора
Статус бренд-менеджера	Відповідальність за короткострокові програми	Відповідальність за довгострокові програми
Концептуальна модель	Імідж бренда	Капітал бренда
Фокус	Короткострокові фінансові показники	Довгострокові фінансові показники
<b>Від обмеженого фокусу до широкого фокусу використання бренда</b>		
Межі бренда	Один продукт і ринок	Велика кількість продуктів і ринків
Структури брендів	Проста	Комплексна архітектура бренда
Кількість брендів	Фокусування на одному бренді	Фокусування на великій кількості брендів
Географічні межі бренда	Одна країна	Глобальна перспектива
Комунікативна роль брендменеджера	Координатор з обмеженими можливостями	Лідер команди із великою кількістю комунікативних можливостей
Комунікативний фокус	Зовнішній (споживачі)	Як зовнішній (споживачі) так і внутрішній (організація)
<b>Ведуча стратегія – від продаж до ідентичності бренда</b>		
Ведуча стратегія	Продажі і частка ринку	Ідентичність бренда

Відповідно із новим концептуальним підходом до бренд –менеджменту, головною метою бренд-менеджменту є розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу організації – капіталу бренда який визначається вартістю бренда. У цьому випадку імідж торгової марки, якість її відношення з споживачами, збільшення кількості лояльних споживачів та ступінь їх лояльності до бренда є лише засобом для збільшення капіталу бренда.

Грунтуючись на новій парадигмі бренд-менеджменту та поділяючи думку Д.Аакера і Є. Йоахимшталер можна стверджувати про те, що сучасна концепція бренд-менеджменту полягає у:

1. Стратегічній орієнтації бренд-менеджменту. Бренд розглядається як важливий нематеріальний актив організації, капітал бренда набуває стратегічного характеру за допомогою якого можна досягти довгострокових прибутків. Стратегія бренда знаходиться під впливом бізнес-стратегії організації, відображає плани на майбутнє та корпоративну культуру організації.

2. Глобалізації бренд-менеджменту. Завдання успішної конкуренції в умовах глобального ринку змінились, сучасна концепція бренд-менеджменту відзначається глобальною перспективою. Відповідно, головна мета бренд-менеджменту полягає в охопленні брендом різних ринків та країн.

3. Широкому фокусу використання бренда. В класичній концепції бренд-менеджменту відповідальність бренд-менеджера обмежувалась лише одним брендом, одним продуктом та одним ринком. У сучасній концепції бренд-менеджменту один бренд може охоплювати велику кількість продуктів і ринків. Межа продукту визначає можливість розширення бренду та ліцензійних програм. Межа ринку має відношення до охоплення ринку брендом. Основне завдання у відношенні межі бренду по продукту та ринку – зберегти достатню гнучкість, щоб розвиватись на ринках різнотипових продуктів, у той же час досягти синергії між різними ринками і різними продуктами. Широкий фокус використання бренду поділяється на

горизонтальне охоплення (присутність бренда на споживчому та промисловому ринках), або вертикальне (бренд представлений як у високому ціновому сегменті, так і у низькому).

4. Розвитку ідентичності бренда. Стратегія бренда націлена не лише на досягнення короткострокових показників результативності (обсяги продажів та прибутковості), але й на досягнення ідентичності, яка чітко визначає направлення бренда. Розвиток ідентичності бренда ґрунтується на глибокому розумінні споживачів організації, її конкурентів та стратегії бізнесу. В кінцевому результаті цінністю бренда управляють споживачі, тому стратегія бренда повинна базуватись на упорядкованій стратегії сегментації і на ґрунтовних знаннях мотивації споживача. Ідентичність бренда повинна відображати стратегію бізнесу.

5. Активності бренд – менеджера. У сучасній концепції бренд-менеджменту менеджер бренду – стратег, який активно реагує на фактори зовнішнього середовища. Він здійснює стратегічний контроль над брендом, формує образ бренда в очах споживачів, створює систематичну і ефективну інформаційну підтримку ідентичності бренда. Бренд-менеджер приймає активну участь у створенні та реалізації бізнес-стратегії організації.

На сучасному етапі бренд-менеджмент переходить у нову стадію – він стає основою діяльності організації. Спеціалісти з торгових марок отримують більші повноваження у сфері управління дизайном товару, процесом його створення та просування на ринок. Перехід брендменеджменту від короткострокових програм до довгострокових стратегічних дій здійснює великий вплив на усіх учасників ринку: бренд-менеджер стає однією з ключових фігур в організації; агентства зі створення торгової марки переорієнтовуються на стратегічне консультування; компанії-виробники усвідомлюють зростаючу роль бренд-менеджменту як ключового фактору у бізнесі.

З позиції управління сучасний концептуальний підхід до бренд-менеджменту розглядає бренд-менеджмент як функціональний об'єкт управління, а бренд як об'єкт управління.

В організації як соціальній системі, існують чотири види об'єктів управління: виробничі об'єкти управління (цехи, бригади); структурні об'єкти управління (відділи, бюро; групи); предметні об'єкти управління (фінанси, персонал, маркетинг, виробництво); функціональні об'єкти управління (стратегічне управління, управління персоналом). Бренд охоплює цілий комплекс предметних об'єктів управління, та є самостійним предметним об'єктом управління поряд з персоналом, фінансами, виробництвом. Важливість бренда як об'єкта управління характеризується тим, що він: є загальним носієм стратегії підприємства; ідентифікує підприємство і його продукцію серед продукції конкурентів; полегшує вихід виробника з новою продукцією на суміжні ринки; дозволяє отримати додатковий прибуток шляхом продажу права на використання бренду (франчайзинг); розвиває бізнес; скорочує бюджет маркетингу.

Важливість бренд-менеджменту як функціонального об'єкта управління характеризується тим, що він: створює єдиний цільовий простір, орієнтуючи інші функції управління на реалізацію бренд-стратегій; дозволяє підприємству розраховувати на довгостроковий прибуток; спрощує виконання функцій стратегічного управління за рахунок їх взаємодії і формування пріоритетів їх виконання; є запорукою професіоналізму топменеджменту організації.

Таким чином, бренд-менеджмент як функціональний об'єкт управління виступає складовою частиною системи управління організації. Як складова частина системи управління організацією бренд-менеджмент включає у себе:

- Методологію управління;
- Механізм управління (технологія, техніка).

Методологічною базою для функціонального об'єкту управління бренд-менеджменту можуть виступати наступні підходи:

Системний – розгляд процесів бренд-менеджменту як системи, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети.

Комплексний – як єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних аспектів менеджменту.

Ситуаційний (прикладний) – дії керівника та бренд-менеджера повинні знаходитись в залежності від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Механізмом бренд-менеджмента виступає розвиток складних комунікативних зв'язків, які передбачають не лише спрямованість на ринок товарів і отримання прибутку, але і отримання зворотної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо: виробничих процесів; фінансових, маркетингових заходів, правового захисту бренда, стратегічних орієнтирів організації.

Отже, сучасний концептуальний підхід до бренд-менеджменту визначає етапи формування системи бренд-менеджменту. Автор ґрунтуючись на вище сказаному та додатковому вивченні зарубіжного досвіду бренд-менеджменту пропонує виділити наступні етапи системи бренд-менеджменту:

1. Усвідомлення та чітке розуміння місії організації.
2. Формування цільових установок бренда.
3. Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації.
4. Стратегічні і тактичні рішення у сфері торгових марок.
5. Реалізація прийнятих рішень, організація і контроль виконання.

Запропоновані етапи системи бренд-менеджменту спрямовані на виконання усіх намагань організації у досягненні поставлених стратегічних цілей, та передбачає розробку цілого комплексу взаємопов'язаних цілей і завдань організації, які зводяться до:

- досягнення конкурентоспроможності організації в ринковому середовищі;
- досягнення прибутковості;
- збільшення вартості активів організації;
- підвищення вартості акціонерного капіталу;
- задоволення споживачів товарами і послугами організації.

## ЛЕКЦІЯ 8

### Концепції та теорії економічного розвитку як основа управління підприємствами в умовах сучасності

#### План

- 8.1. «Нова економіка»: її суть, визначення та характерні особливості
- 8.2. Поняття та особливості економіки знань
- 8.3. Сутність «концепції сталого розвитку»
- 8.4. Поняття та принципи циркуляційної економіки.
- 8.5. Поняття та особливості *NBIC* економіки
- 8.6. Поняття та особливості сервісної економіки
- 8.7. Процеси цифрової трансформації у бізнесі, поняття цифрової економіки, віртуальна економіка
- 8.8. Електронна торгівля та електронні гроші

**Ключові слова:** нова економіка, постіндустріальне суспільство, інтелектуалізація виробництва, знання, глобалізація, економічний динамізм, інноваційний розвиток, економіка навчання, креативна економіка, економіка знань, концепція сталого розвитку, циркуляційна економіка, *NBIC* економіка, сервісна економіка, цифрова економіка, віртуальна економіка, електронна торгівля, електронні гроші.

#### Рекомендована література:

1. Тимошенко Л. М., Сардак С. Е., Більська О. В. Людський розвиток: навч. посіб. Д. : Вид-во ДНУ, 2010. 107 с.
2. Економіка розвитку: підручник / О. М. Царенко, Н. О. Бей, І. І. Дьяконова, І. В. Сало; за ред. проф. І. В. Сала. Суми : ВТД "Унів. кн.", 2004. 590 с
3. Чирак І. М. Нова економіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 236 с.

4. Сучасні економічні теорії: 2-ге вид. перероб. та доп. Навч. посіб. для самостійної підготовки до курсового екзамену та комплексного державного екзамену з економічної теорії / Н.П. Мацелюх, І.А. Максименко, М.М. Теліщук та ін. К.: “ Центр учбової літератури ”, 2015. 224 с.
5. Федулова Л.І. Економіка знань: підручник / НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН Україн. К., 2009. 600 с.
6. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. К.: ДП «Прінт сервіс», 2016. 109 с.
7. Бабець І.Г. Сталий розвиток і безпека регіону: навч. посібник. Львів : ЛДУВС, 2015. 268 с.
8. Цифрова економіка. Криптовалюти: навчальний посібник / Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Крикунова В.М., Жосан Г.В., Бойко В.О. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 228 с.

## 8.1. «Нова економіка»: її суть, визначення та характерні особливості<sup>90</sup>

В останні десятиліття ХХ століття ми стали свідками виникнення нового етапу в розвитку людства - стадії побудови постіндустріального суспільства.

**Постіндустріальне суспільство** - це суспільство, в економіці якого у результаті науково-технічної революції та істотного зростання доходів населення пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг. Виробничими ресурсами стають інформація і знання, а наукові розробки – головною рушійною силою економіки. Кінцевим результатом такого розвитку є перехід до нової форми організації економіки - «нovoї економіки».

Для нового постіндустріального (інформаційного) суспільства характерним є підрив ринкових відносин, насамперед, їх основного закону - закону вартості, еквівалентних відносин. Панування сфери послуг означає, що найбільш поширеним продуктом праці є послуга. Послуги створюються, як правило, інтелектуально, часто творчою працею, затрати якої визначити важко, а то й неможливо. Стислий розгляд основних рис нової економіки показує, що індустріальна і постіндустріальна економіки значно відрізняються та характеризуються пануванням протилежних рис. Порівняння їх здійснюється за такими напрямками:

- матеріальне - нематеріальне виробництво;
- земля, капітал і праця - інформація і знання;
- праця, що базується на матеріальному інтересі, - творча праця як внутрішня потреба;
- ринкова економіка - підрив ринкової економіки.

***Постіндустріальній економіці, на відміну від індустріальної економіки, притаманні такі особливості:***

- ✓ переважний розвиток сфери виробництва нематеріальних цінностей та послуг порівняно із сферою виробництва товарів;
- ✓ перехід від капіталомісткого до наукомісткого типу економічного зростання;
- ✓ зростання витрат на придбання інформації та інформаційних технологій порівняно з витратами на основні фонди;
- ✓ впровадження новітніх технологій, інноваційних процесів, продуктів, засобів, форм управління;
- ✓ реалізація здібностей людей, розвиток освіти, науки, охорони здоров'я як переважна форма нагромадження, що супроводжується різким зростанням інвестицій у знання та інтелектуальний капітал. Наукові знання стають реальним ресурсом, фактором й джерелом розвитку економіки;
- ✓ панування ефективного, безвідходного виробництва, яке використовує новітні технології переробки вторинної сировини;
- ✓ зростання експорту патентів, продукції знань, творчості в обмін на матеріальні блага індустріальної економіки;
- ✓ підвищення оперативності управління та прийняття рішень;
- ✓ посилення конкуренції на ринку інформаційних послуг;
- ✓ підвищення ролі інтелектуальної праці;
- ✓ застосування нових форм розрахунків та електронних платіжних систем;
- ✓ перехід на передачу інформації через телекомунікаційні мережі;
- ✓ цифровий вигляд товарів та послуг, поява нового типу підприємств - віртуальних;
- ✓ переважна залежність продуктивності від використання досягнень науки і техніки, а також від якості інформації та менеджменту;
- ✓ виникнення нового значного прошарку населення, представники якого на політичному рівні виступають як консультанти, експерти чи технологи;
- ✓ залежність якості життя, як і перспектив соціальних змін та економічного розвитку, все в більшому ступені від інформації та її використання;
- ✓ глобальний характер економіки, за якого капітал, виробництво, менеджмент, ринки, праця, інформація і технології долають національні кордони.

Остання чверть ХХ ст. – початок ХХІ ст. – це період бурхливого росту і розвитку бізнес-компаній, пов'язаних з розробкою і впровадженням інформаційних технологій, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, інтернет-проектів тощо. У світовому господарстві відбулися радикальні зміни, які дозволяють говорити про формування нової епохи - так званої «**нової економіки**». Поява терміну «нова економіка» пов'язана із розвитком сучасних електронних інформаційних технологій, становленням інформаційної системи мережі Інтернет. Згодом його стали використовувати науковці та політики. На сьогодні термін «нова економіка» став загальноновизнаним.

Проте термін «нова економіка» - не єдиний, який використовується для означення здійснення трансформацій. У науковому вжитку часто циркулюють такі назви, як «постіндустріальна економіка», «інформаційне суспільство», «економіка знань», «суспільство знань», «віртуальна економіка», «Інтернет-економіка», «технологічне суспільство», «креативна економіка», «неокапіталізм», «сервісне суспільство», «постіндустріальний капіталізм» тощо. Ці поняття починають використовуватись у науковій літературі, а також у господарському житті з середини ХХ ст. для відображення кардинальних інноваційних змін у техніці, технологіях, моделях та типах економічного, соціального, екологічного, демографічного, політичного, правового, суспільного життя населення розвинутих країн і світу в цілому. Тому критеріями визначення особливостей та напрямків становлення нової економіки у країні є показники розвитку кожної з її складових.

**Нова економіка** – це системне явище, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій і наукомістких галузей національної економіки, надання пріоритету виробництву знань, послуг та становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу.

Нова економіка формується на базі інтелектуалізації виробництва та усього господарського життя.

Під **інтелектуалізацією виробництва** розуміється зростання частки інтелектуальної (розумової) праці в сукупному її масштабі. Це знаходить свій вияв, по-перше, у чисельному зростанні прошарку інтелігенції, тобто людей, які професійно займаються розумовою працею (інженери, техніки, менеджери, науковці та ін., і, по-друге, у зростанні компонентів розумової, творчої праці на майже всіх робочих місцях, збільшення її внеску до складу доданої вартості.

В останнє десятиріччя нова економіка все більше набуває **рис креативної економіки**:

- активно реагує на потреби сучасності і постійні зміни внаслідок появи інновацій;
- демонструє пріоритетне ставлення до творчої людини;
- має демократичну структуру менеджменту та високу маркетингову культуру, де саме клієнт виступає як головна діюча особа. Її фундаментом стає креативний соціальний клас, тобто талановиті, мобільні люди, які живуть і творче працюють та створюють нову економіку в розвинутих країнах світу.

**Основними характерними рисами нової економіки виступають:**

1. **Знання – основа нової економіки.** Вони розглядаються як виробничий чинник і стратегічний ресурс. У «новій економіці» вироблений продукт, багатство стають результатом застосування знань, які одночасно є і ресурсом, використовуваним для створення товарів і послуг, і елементом інфраструктури (у вигляді системи освіти, наукових інститутів та ін.) Відповідно, умови застосування знань включають в себе канали, що дозволяють трансформувати знання з місць їх створення до сфери виробництва. Швидке економічне зростання в новій економіці забезпечується не нарощуванням фізичних обсягів випуску продуктів і послуг, а збільшенням доданої вартості вироблених продуктів, що залежить від інновацій, альтернативних переваг споживачів і швидкості реакції бізнесу на зміну цих переваг.

2. **Перехід на нові технології.** Основою нової економіки є інформаційні технології, що багатократно збільшують сили і можливості інтелекту людини. Р. Солоу, проаналізувавши економічне зростання і його фактори в США, встановив, що воно пояснюється технічним

прогресом і новими технологіями. За підрахунками експертів, у 2015 р. світовий ринок наукомісткої продукції досягнув 6 трлн. дол. США в рік, з яких 2 трлн. дол. США будуть складати інформаційні послуги. Впровадження інформаційних технологій є характерним не лише для виробництва, але і для невиробничої сфери: освіти, охорони здоров'я, фінансів, торгівлі та ін. Так, дистанційна освіта, електронна передача грошей, торгівля через Інтернет, консультації лікарів, що знаходяться за тисячі кілометрів від пацієнта, є свідченнями кардинальних перетворень невиробничої сфери під впливом інформаційних технологій.

3. *Дематеріалізація створюваного продукту.* У новій економіці змінюється структура продукту і його вартості, відбувається зниження частки і значущості матеріальної складової продукту і зростання цінності вкладеного в нього інтелекту. Ця особливість знаходить відображення в оцінці вартості фірм та підприємств, і розраховується на основі оцінки наявних інтелектуальних активів.

4. *Зміна характеру і структури праці: від виконавчо-репродуктивного до інтелектуального та інноваційного,* що призводить до трансформації звичного способу виробництва. У новій економіці рівень освіти впливає на економічний і соціальний статус працівника, його професійну кар'єру. Головним ресурсом стає творчий працівник, здатний генерувати нові ідеї, створювати і впроваджувати сучасні технології. Наслідком даних тенденцій є значні зміни на ринку праці, які проявляються у здешевленні фізичної праці і зростанні вартості інтелектуальної праці.

5. *Глобальні масштаби нової економіки.* Нова економіка веде до ліквідації географічних і національних кордонів економічного простору. Це явище пов'язане з розвитком суспільства нового типу, в якому знання є головним ресурсом. Нова економіка є рушійною силою однією з ключових тенденцій розвитку світової економіки, а саме - прогресуючої глобалізації. Останню можна розглядати як процес формування єдиного військово-політичного, фінансово - економічного та інформаційного простору, функціонуючого майже виключно на основі високих і комп'ютерних технологій. Економіка нового типу приводиться в рух і одночасно є рушійною силою нових знань та новітніх технологій, що дозволяють здійснювати діяльність у масштабах всієї планети, і, отже, є основною передумовою, чинником і джерелом розвитку глобалізації.

У табл. 8.1 наведено основні відмінності «старої» (традиційної) та «нової економіки».

Таблиця 8.1

Основні відмінності «старої» (традиційної) та «нової економіки»

<b>«Стара» (традиційна) економіка</b>	<b>Індикатори</b>	<b>«Нова економіка»</b>
Стабільні	<b>Ринки</b>	Динамічні
Національний	<b>Масштаб конкуренції</b>	Глобальний
Ієрархічна	<b>Організаційна форма</b>	Мережева
Масове виробництво	<b>Система виробництва</b>	Гнучке виробництво
Капітал / праця	<b>Ключовий фактор виробництва</b>	Інновації / ідеї
Механізація	<b>Ключовий фактор розвитку технологій</b>	Діджиталізація
Економія на масштабі	<b>Конкурентні переваги</b>	Інновація / якість
«Сам за себе»	<b>Відносини між фірмами</b>	Співробітництво
Специфічні щодо праці	<b>Навики</b>	Широкі та змінні
Організована людина	<b>Робоча сила</b>	Підприємець
Захищена	<b>Природа зайнятості</b>	Ризикова

Перехід від «старої» (традиційної) до «нової» економіки виявляється у проникненні інформаційних благ практично у всі галузі економіки, причому це стосується як затрат, так і випуску продукції. Таким чином, нову економіку можна визначити як економіку, що характеризується виготовленням, обробкою і поширенням інформації. На противагу старій

економіці, в якій виготовляються передусім матеріальні промислові блага, продукція нової економіки має переважно нематеріальну природу.

У новій економіці фактором, що наявний у достатній кількості, є інформація. Обмеженим фактором, можливо, буде гуманний капітал, тобто здатність перетворювати інформацію на знання, а цю здатність не можна довільно збільшувати. Основний же капітал втрачає значення, хоча цілком не зникає (рис. 8.1).

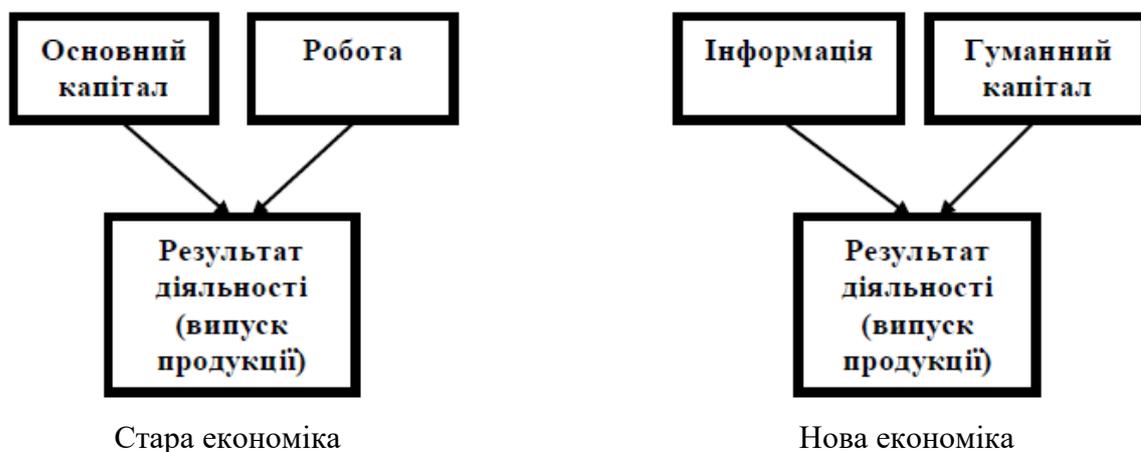


Рис. 8.1. Зміна парадигм: від старої до нової економіки

**Індекс нової економіки (The New Economy Index)** розраховується на основі даних 25 показників, виокремлених у 5 основних груп, які якнайкращим чином відображають стан нової економіки, зокрема:

**1) Професійні знання** (індикатори, що вказують на рівень зайнятості фахівців з ІТ технологій, що працюють за межами ІТ індустрії):

- робочі місця, зайняті менеджерами, професіоналами та технічними працівниками;
- освіченість робочої сили;
- робоча імміграція знань та навичок;
- міграція внутрішніх знань працівників;
- продуктивність праці робітників у виробничому секторі;
- зайнятість у сфері комерційних послуг з високим рівнем оплати праці.

**2) Глобалізація** (індикатори, що вказують на прямі іноземні інвестиції та експортну орієнтацію виробництва та послуг).

**3) Економічний динамізм** (індикатори, що вказують на рівень змішування робочих обов'язків):

- кількість фірм, що швидко ростуть;
- кількість та цінність первинного розміщення публічних акцій;
- кількість підприємців, що розпочинають бізнес;
- число винахідників патентів.

**4) Цифрова економіка** (індикатори, що вказують на відсоткову частку користувачів мережі Інтернет):

- рівень використання інформаційних технологій державним урядом для надання послуг;
- використання фермерами комп'ютерів та мережі Інтернет;
- житловий та бізнес-доступ до широкосмугових телекомунікацій;
- використання інформаційних технологій у системі охорони здоров'я.

**5) Інноваційний потенціал** (індикатори, що вказують на кількість робочих місць у високотехнологічних галузях):

- кількість науковців та інженерів у приватному секторі;
- кількість винахідників патентів;
- промислове інвестування у дослідження та розвиток;
- непромислове інвестування у дослідження та розвиток;

- перехід до економіки зеленої енергії;
- інвестування у венчурний капітал.

### **Переваги нової економіки:**

- ✓ розвиток знань та інформації у системі виробництва;
- ✓ технологічні зрушення, які уможливають переведення значної кількості ручної праці не просто у машинний режим, а у режим загальної керованості технологічними процесами завдяки програмному забезпеченню;
- ✓ пришвидшення темпів зростання продуктивності праці;
- ✓ розвиток нових галузей економіки: виробництво комп'ютерів, Інтернет-економіка, електронна економіка тощо;
- ✓ швидке поширення нових винаходів і зростання доступу до нових знань у сфері конкуренції;
- ✓ перманентна потреба в інноваціях внутрішньо "підігріває" інвестиції у нові технологічні сфери та дослідження;
- ✓ глобалізація мереж та глобальна інформатизація, що об'єднує бізнес-діяльність усіх країн світу;
- ✓ зайнятість стає гнучкою, а не постійно триваючою. Суб'єкти ринку праці автоматично можуть ставати бізнес-партнерами, а межі між працівником і підприємцем-партнером стають дедалі умовнішими;
- ✓ значення висококваліфікованих кадрів різко зростає. Вимога щодо постійного самонавчання стає провідною;
- ✓ ієрархічні моделі управління замінюються гнучкими функціональними моделями;
- ✓ доходи, створені в рамках нової економіки, в міру свого зростання починають формувати додаткові імпульси для розвитку "старої" економіки, оскільки остання продовжує забезпечувати надання матеріальних послуг, (виробляти машини, автомобілі, устаткування і т.д.).
- ✓ дилема між споживанням та заощадженнями як основою інвестиційного розвитку може бути легко подолана завдяки розвитку фінансового сектору. Це означає, що швидке зростання ВВП можливе навіть за зниження рівня національних заощаджень. Головне, щоб інновації знаходили можливості для фінансування. Глобальна фінансова інтеграція тут відіграє провідну роль.

Разом з цим, слід вказати на **недоліки**, які приховує у собі нова економіка:

- ✓ зростання значення сфери послуг призводить до пришвидшення коливань ділового циклу;
- ✓ динаміка ВВП стає погано прогнозованою в силу неможливості спрогнозувати інтенсивність потоку інновацій та швидкість перетворення винаходів та відкриттів у ринковий продукт;
- ✓ інноваційний продукт передбачає значну складову доданої вартості, сформованої за рахунок наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт, яку важко визначити;
- ✓ успіх на ринку дедалі більше визначається доступом до нових знань, які швидко старіють;
- ✓ життєвий цикл продукції нової економіки, як правило, є досить коротким;
- ✓ товари швидко втрачають ринкову ціну, оскільки швидко з'являється більш сучасний аналог або ж принципово відмінний товар-субститут;
- ✓ наперед важко визначити корисність продукції нової економіки, завдяки чому її маркетингові характеристики можуть бути досить умовними;
- ✓ традиційний обернений характер між інфляцією та безробіттям втрачає сенс, оскільки економіка стає більш гнучкою завдяки відходу від масового виробництва, послаблюється роль централізованого встановлення зарплат завдяки заміні організованої праці підприємницькими зв'язками типу мережі;

✓ діяльність у новій економіці супроводжується значними ризиками (важко визначити наперед найбільш ефективний напрям технологічного розвитку та спрогнозувати сприйняття ринком інноваційних проєктів, );

✓ у структурі активів компаній нової економіки домінують невідчутні активи (мережі, програмне забезпечення, бази даних, винаходи, патенти, ліцензії тощо), внаслідок чого ускладнюється оцінка вартості майна фірми на фондовому ринку.

## 8.2. Поняття та особливості економіки знань<sup>91</sup>

Усвідомлення знань як базового чинника економічного зростання і розвитку вимагає формування нових уявлень про еволюцію економіки, зміни її типу і принципів господарювання. Позитивною стороною концепції економіки знань (ЕЗ) є те, що вона звертає увагу на нові особливості економіки, які явно виявлялися в ХХ ст. і посилюються на початку ХХІ ст. Концепція охоплює зміни в усіх галузях і секторах, перетворюється на нову доктрину розвитку країн. У сучасній концепції сутність ЕЗ передається через набір характеристик (збільшення значущості людського капіталу, розвиток діяльності з генерування, розповсюдження та використання знань, підвищення значущості творчої та інтелектуальної праці, збільшення частки нематеріальних активів тощо).

Це не дає достатніх уявлень та демонструє слабкість концепції. З огляду на це, необхідно виділити чотири головних твердження сучасної концепції ЕЗ: важливість знань у сучасній економіці зростає; виникає новий тип економіки, до якого, так чи інакше, рухаються всі країни; знання стають більш важливими як продукт із погляду виробництва або продажу; знання, що є систематизованими (формалізованими), формують певний економічний базис, виступають основою технологій, виробництва та господарської діяльності в цілому; несистематизовані («приховані») знання також важливі і пов'язані з людським капіталом; перехід до ЕЗ не може ототожнюватися виключно з прогресом у сфері ІКТ.

Пропонуються такі підходи до визначення сутності ЕЗ:

– історичний підхід (макрорівень), у межах якого ЕЗ розуміється як найбільш висока стадія розвитку економіки та суспільства, якій відповідають більш досконалі продуктивні сили, форми економічної організації, соціальні відносини та інститути;

– політекономічний підхід (макрорівень), у межах якого ЕЗ розуміється як новий тип економіки, за якого основні умови і параметри відтворення залежать від об'єктивного знання; виникає новий спосіб виробництва, що характеризується збільшенням наукоємності;

– технологічний підхід (макро- та мікрорівень), у межах якого ЕЗ розуміється як новий тип економіки, за якого максимально широко використовуються передові технології і на цій основі змінюється виробництво і організація життя суспільства;

– ресурсно-факторний підхід (макро- та мікрорівень), у межах якого ЕЗ розуміється як тип економіки, за якого головним ресурсом стають знання, охоплюючи людський капітал і технології; це стає більш глибоким рівнем розгляду економічних процесів та робить науку головною продуктивною силою;

– соціальний підхід (макро- та мікрорівень), у межах якого ЕЗ розуміється як тип економіки, за якого фокусується увага на важливості, розвитку і ефективному використанні людського потенціалу, створенні умов для інтелектуальної праці. Як видно з представлених підходів, ЕЗ може розглядатися на різних рівнях економіки (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Рівні дослідження економіки знань

Рівні	Простір	Об'єкти дослідження
Світовий	глобальний простір, світове господарство	глобальні процеси (торгівля, міграція тощо); глобальні мережі, зокрема інформаційні; світові тренди у сфері науки, освіти, технологій; взаємодія регіонів світу; світовий ринок знань
Міжнародний	групи країн	міжнародне співробітництво та науково-технічна інтеграція; діяльність міжнародних організацій; торговельні та інші відносини, пов'язані зі знаннями, у межах певних груп країн; міжнародні інноваційні системи; регіонально-міжнародні ринки знань
Національний	національне господарство, його зовнішні зв'язки	стан і процеси розвитку науки, освіти, технологій, підприємництва; структурні зміни господарства; економічна політика; національні інноваційні системи; національні ринки знань
Мезорівень	галузі, сектори економіки, регіони	НДДКР та інноваційні процеси; технологічні зміни; інноваційні системи мезорівня; галузевий та регіональний трансфер технологій (ринки знань)
Мікрорівень	підприємства, організації	управління знаннями; нематеріальний капітал, інтелектуальні ресурси, інноваційний потенціал, процеси отримання та використання знань (спеціальна діяльність)
Індивідуальний	Середовище діяльності індивіда	дії (поведінка) окремих людей з отримання та використання знань; інтелектуальна та інноваційна праця; різноманітні мережі і співтовариства; адаптація до змін і нових знань

На національному, мезо-, мікро- та індивідуальному рівнях доцільно розглядати міжнародні аспекти та вплив зовнішньо-міжнародних факторів. У поясненні сутності ЕЗ важливо враховувати її зв'язки та співвідношення з іншими моделями: інноваційною економікою (підкреслює орієнтацію на перманентну інновацію, що вимагає постійного прогресу знань); інформаційною економікою (підкреслює зростання значущості інформації, зростаючий обсяг інформаційних продуктів і послуг, що впливає на сферу знань); креативною економікою (підкреслює важливість креативності як драйвера економічних систем). Кожна з концепцій розкриває певну сторону ЕЗ. Центральним об'єктом вивчення у концепції ЕЗ є знання (єдина і множинна кількість однаково правомірні).

У сучасному господарстві значущість чинника знань найбільша в історії людства. Вони розглядаються як первинний складник господарства і стають самостійним предметом економічного аналізу. Водночас існують об'єктивні труднощі економічного розуміння знань, що зумовлено труднощами об'єктивізації та оцінки, великим обсягом неявних, індивідуальних знань тощо. Знання можуть приймати форму наукових законів, теорій, практик, методологій, патентів, управлінських рішень, ноу-хау. У низці випадків знання необхідно представляти як соціальну конструкцію (колективне отримання і використання, вплив інститутів).

Для визначення особливостей ЕЗ та її становлення на рівні світового господарства необхідно враховувати розуміння знань як: фактору виробництва; ресурсу; активу; продукту; власності; товару.

Кожна із цих інтерпретацій може бути використана у вивченні міжнародних процесів, зокрема: управління знаннями в міжнародних компаніях, трансферу технологій, купівлі-продажу нематеріальних активів, міжнародного науково-технічного обміну.

Крім цього, потрібно враховувати знання як джерело:

- 1) вартості (соціальної цінності) у національних і глобальних ланцюжках;
- 2) ренти і конкурентних переваг під час торгівлі на світових ринках;
- 3) капіталізації компаній, зокрема міжнародних (транснаціональних).

Для вивчення ЕЗ незалежно від рівнів пропонується розглядати такі основні процеси:

- 1) отримання знань (придбання вже накопичених і генерування нових знань);
- 2) абсорбцію знань (охоплюючи у тому числі й зовнішні для національного господарства джерела);
- 3) передачу знань (розглядається в різних трактуваннях: поширення, рух, купівля-продаж та ін.), яка може протікати на міжнародному рівні;
- 4) використання знань (переважно для розроблення інновацій та прийняття управлінських рішень).

Усі процеси супроводжуються економічною оцінкою знань, яка набуває істотної специфіки на міжнародному рівні: у діяльності міжнародного бізнесу, у торгівлі знаннями

(патентами, інформацією, обладнанням) між країнами, у найманні фахівців за кордоном, у придбанні послуг. Оцінка також істотно змінюється залежно від специфіки галузей (глобальні і мультинаціональні) та інновацій (глобальні, національні, місцеві, «точкові»), а також з урахуванням впливу національних культур, до яких включаються знання.

Головними особливостями ЕЗ на рівні національного господарства є:

- поява нового способу виробництва, для якого є характерним зв'язок науки, ринку і виробництва, впровадження нових технологій, удосконалення засобів і організації виробництва. Сучасне виробництво стає більш індивідуалізованим, спостерігаються диференціація продукції і розширення асортименту;

- структурні зміни, що проявляється у зростанні частки високотехнологічних галузей (підгалузей, сегментів) та нематеріальних активів, а також збільшенні масштабів секторів науки, освіти та інновацій;

- трансформація моделі економічного зростання, що проявляється у новому співвідношенні його чинників, у переході до інтенсифікації, диференціації продукту, нарощуванні капіталу, підвищенні якості зростання;

- перетворення (національної) економічної системи, що виявляється в ускладненні процесів розподілу, виробництва, обміну і споживання, у зміні соціально-економічних відносин та господарського механізму;

- виникнення спеціальної інфраструктури, яка забезпечує процеси отримання, поширення та використання знань, співпрацю, інформаційні та матеріальні потоки. Передусім мова йде про систему захисту інтелектуальної власності, інноваційну інфраструктуру, наукові центри, центри трансферу технологій;

- поява нового типу підприємництва, що виявляється в домінуванні інноваційного шляху максимізації прибутку, супроводжується переорієнтацією на нові сфери діяльності, пов'язані з отриманням знань і розробленням інновацій, а також розширенням інтелектуальних операцій і творчих складників;

- цільове інвестування і саме поява «інвестицій в знання», а саме в науку, освіту, високі технології, зокрема ІКТ, нематеріальні активи;

- створення (вдосконалення) спеціальних інститутів, що стосується передусім формальних інститутів, які регулюють протікання всіх ключових процесів ЕЗ; також можуть розглядатися зміни неформальних інститутів, пов'язані з підприємництвом, професійною культурою та ін.;

- розвиток ринку знань, що полягає в активізації вартісного обміну знаннями та виявляється у появі спеціальних ринкових механізмів і взаємодій; цей ринок має свої сегментацію і функції;

- зміна характеру праці, що проявляється насамперед у збільшенні частки інтелектуальної та інноваційної праці, концентрації людського капіталу; спостерігається зміна вимог до праці та зростання попиту на високу кваліфікацію.

На міжнародному рівні розраховується ціла система індексів та рейтингів (табл. 8.3), які відстежують окремі сторони економіки знань.

Таблиця 8.3

Система міжнародних, що характеризують розвиток економіки знань

Індекс	Зміст індексу
Knowledge Economy Index (KEI)	Індекс економіки знань (до 2012) – середнє значення економічного, освітнього, інноваційного та інформаційно-комунікаційного індексів для оцінки ефективності використання країною знань в цілях розвитку [19; 25]
ICT Development Index – ITU	Комплексний показник розвитку цифрової економіки, створений для оцінки сектора інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Дає змогу оцінити загальний рівень розвитку цифрової економіки в розрізі технологій за 14 складовими індексу [31]
Global Innovation Index (INSEAD, WIPO)	глобальний індекс інновацій, індикатор результативності впровадження інновацій є оцінкою діяльності в галузі інновацій 131 країни та економіки світу, засновану на більш ніж 80 показниках з точки зору їх інноваційного потенціалу та показників діяльності [22]
Bloomberg Innovation Index	Інноваційний індекс агентства Bloomberg, оцінює інноваційність 60 країн за групами показників: дослідження і розробки, продуктивність, додана вартість виробництва, щільність високотехнологічних компаній, концентрація дослідників, ефективність вищої освіти, патентна діяльність [29]
Digital Adoption Index (DAI)	індекс, який вимірює цифрову адаптацію країн (прийняття цифрових технологій) з позицій учасників соціально економічних відносин в межах держави: 1) людей (суспільства), 2) уряду та 3) бізнесу. Побудований Світовим банком у співпраці з Microsoft та охоплює 180 країн за шкалою від 0 до 1 [18]
Networked Readiness Index (WEF)	індекс мережевої готовності – індекс, який щорічно публікується Всесвітнім Економічним Форумом у співпраці з INSEAD у рамках їхнього щорічного звіту про глобальні інформаційні технології [27]
Global Competitiveness Index (WEF)	індикатор конкурентоспроможності економік, які проводить Всесвітній економічний форум (WEF) та Інститут розвитку менеджменту (IMD), дає оцінку слабких та сильних сторін національних економік, ефективності економічної політики та інституційних реформ [21; 28]
The Digital Economy and Society Index (DESI)	Індекс цифрової економіки та суспільства відстежує загальну цифрову ефективність Європи та прогрес країн ЄС у цифровій конкурентоспроможності шляхом надання даних [30]

### 8.3. Сутність «концепції сталого розвитку»

Сталий розвиток (англ. Sustainable development) — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі наявні світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Сталий розвиток — це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати найбільш оптимальний. Водночас з'явилися дослідження американського вченого Н. Джорджеску-Рогена, який пов'язує розвиток економіки з природними обмеженнями та робить спроби поєднати термодинаміку з економікою довкілля. Дослідження Н. Джорджеску-Рогена проводилися незалежно від К. Боулдинга, який у 1966 р. був визнаний за обґрунтування довкільних проблем принципу рівноваги речовини, а також від Г.Айреса і Л.Кохрсена, які використовували підхід балансу матеріалів та вхідних і вихідних системах.

Узагальнення підходів до пояснення сутності сталого розвитку наведено у табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Підхід	Характеристика та прихильники
Еколого-системний	<p>Підхід є екоцентричним, у його рамках природо-охоронна проблематика та питання екології визнаються основними елементами. Сталий розвиток розглядається як синонім стійкості навколишнього середовища, при цьому економічна та соціальна сфери протиставляються цієї стійкості і сприймаються як загроза для неї. Знайшов відображення у роботах Д. Медоуза, Ф. Голлея, А. Гранберга, В. Данілова-Данільяна та ін.</p> <p>Одним із прогресивних напрямків еколого-системного підходу є ноосферний (отримав розвиток у роботах Е. Леруа, П. Тейяр де Шардена, В. Вернадського, А. Урсул), що передбачає гармонійне співіснування природи і людини, яке буде можливо завдяки застосуванню знань і розвитку духовних цінностей останньої</p>
Концепції «слабкої» і «сильної» стійкості	<p>Положення екологічної економіки, яка являла собою так звану концепцію сильної стійкості (strong sustainability) вперше сформовано Г. Дейлі та Р. Костанзо. Прихильники «сильної» версії стійкості закликали до суворого збереження (незменшення) природного капіталу (сировинних ресурсів і екологічних послуг) і підпорядкування економічної активності суворим обмеженням в інтересах забезпечення екологічної стійкості: обмеження споживання, мінімізації заміни природного капіталу штучним, жорсткого обмеження або виключенню економічного зростання в цілях збереження ресурсів.</p> <p>Концепція слабкої стійкості (weak sustainability) передбачає економічне зростання, перш за все, за рахунок розвитку науково-технічного прогресу, який послаблює вплив фактора обмеженості природних ресурсів, внаслідок чого виникає можливість їх заміни. Концепція будується за правилами, які встановлює людина, і базується на вимогах, які той висуває до якості навколишнього середовища проживання з метою задоволення власних потреб, при цьому цей підхід не заперечує необхідності узгодженого розвитку економіки й екології, раціонального використання і відтворення природних ресурсів, збереження біорозмаїття і забезпечення екологічної безпеки.</p> <p>Сильну та слабку моделі сталого розвитку розвинуто в роботах Г. Аткінсона, Д. Пірса, К. Вільямса, Е. Міллінгтона, Р. Тернера та ін.</p>
Триєдина концепція сталого розвитку	<p>Зародилася в роботах фахівців Римського клубу, які звернули увагу на взаємозалежність трьох ключових аспектів розвитку – екологічного, економічного та соціального. Одним з її основоположників вважають Е. Барб'є, в роботах якого в 1987 р. вперше було показано, що цілі охорони навколишнього середовища й економічний розвиток не тільки не суперечать одне одному, а навпаки, можуть сприяти взаємному посиленню.</p> <p>Врамках триєдиного підходу екологія, соціальні та економічні проблеми розглядаються як єдине ціле. При цьому робиться спроба звести воедино показники розвитку в трьох сферах, виявивши тим самим складну систему взаємозв'язків і закономірностей. Цілями сталого розвитку вважаються досягнення високого рівня життя населення, процвітаюча економіка та збережена природа.</p> <p>Концепція отримала розвиток в роботах Е. Барб'є, Д. Сакса та ін.</p>
Концепція корпоративної сталості	<p>Підхід до розуміння сталого розвитку компанії був запропонований Дж. Елкінгтоном та отримав розвиток в роботах Р. Штойрера, Т. Діліка, К. Хокертса. Вцьому випадку концепцію сталого розвитку, що традиційно розглядається на макроекономічному рівні перенесено на мікроекономічний.</p> <p>Вмежах даної концепції сталий розвиток компанії розглядається як баланс економічної, екологічної та соціальної відповідальності.</p>

	<p>Дж. Елкінгтоном було визначено «концепцію потрійного критерію» (triple bottom line - TBL, 3BL), яка розглядала три виміри сталого розвитку (екологічне, економічне, соціальне) до діяльності компанії, виділивши при цьому три основних елемента корпоративної сталості, так звані «3Р» (people, planet, profit) – «люди – планета – прибуток».</p> <p>На сьогодні концепція отримала розширене тлумачення, перетворившись в концепцію чотиривимірною критерію, в якій четвертий вимір – управлінський</p>
Кластерний підхід до сталого розвитку	<p>Прихильники кластерного підходу (М. Портер, М. Креймер, А. Керролл і ін.) дотримуються думки, що забезпечити сталий розвиток можливо за допомогою створення так званих «кластерів» – географічно концентрованих груп взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з їх діяльністю організацій. Цей підхід сприймається переважно як інструмент формування сталого розвитку на регіональному рівні, який, з одного боку, забезпечує підвищення конкурентоспроможності компаній, що входять у кластер, а з іншого боку – сприяє підвищенню рівня життя місцевої громади. Таким чином, кластерний підхід аналізує проблему сталого розвитку на мікро- і мезорівнях і розвиває принципи концепції корпоративної стійкості</p>

Триєдина концепція сталого розвитку наведена на рис. 8.2.



Рис. 8.2. Триєдина концепція сталого розвитку<sup>93</sup>

Варто відзначити, що досягнення оптимального варіанта розвитку декларують ряд країн, у кожній країні свій шлях розвитку. В одних цей шлях «тільки починається, у інших вже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу)». Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету — вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються до інших держав та їхніх регіонів. Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно важко, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної небезпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню та загостренню економічних та соціальних небезпек, що зрештою торкаються регіонального розвитку.

Парадигма сталого розвитку включає в себе вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової й національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. Так в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають здійснення безсистемних заходів щодо збереження довкілля та поліпшення санітарних умов проживання й праці людей. Таке тлумачення терміну розкритиковане Г. Дейлі і є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

Принципами сталого розвитку визначено:

- Збереження довкілля;
- Покращення соціальної сфери;
- Баланс технологічного й економічного розвитку;
- Державне управління сталим розвитком;
- Екологізація освіти, впровадження ідеології сталого розвитку;
- Раціоналізація споживання.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п'яти головних принципах:

1. Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

2. Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

3. Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф — злидні, які стали у світі звичайним явищем.

4. Необхідно налагодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії.

5. Розміри і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється.

#### **8.4. Поняття та принципи циркуляційної економіки**

Серед актуальних проблем сьогодні на перший план виходить низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної промисловості через нестачу ресурсів, відсутність інноваційних технологій і недостатність матеріально-технічного й ресурсного забезпечення. Залишаються невирішеними питання раціонального природокористування (екологізації) вітчизняних промислових виробництв, зниження матеріаломісткості вітчизняної продукції та стабілізація ресурсного забезпечення виробництв. Унаслідок цього спостерігається скорочення кількості вітчизняних підприємств, погіршується екологічний стан виробництв,

що супроводжується значним рівнем забруднення навколишнього середовища, негативно впливаючи на погіршення стану здоров'я нації. Дослідження моделі циркулярної економіки та напрями покращення поводження з відходами в Україні – один з напрямів, який може розв'язати проблеми ресурсозабезпечення, особливо коли увесь світ стикнувся з проблемами пандемії та закриття кордонів. Кожна країна має обрати шлях якісного інноваційного ресурсозабезпечення промислового виробництва, порятунком для цього є циркулярна модель виробництва.

Поняття економіки замкнутого циклу було вперше запропоновано двома економістами з Великобританії, що займаються питаннями навколишнього середовища Д. У. Пірсом і Р. К. Тернером в 1990 році. У своїй книзі «Економіка природних ресурсів і навколишнього середовища» вони вказали на те, що традиційна економіка була розроблена без тенденції до переробки, і вона ставилася до навколишнього середовища як резервуару відходів. Однак, необхідно розглядати Землю як замкнуту економічну систему: систему, в якій економіка і навколишнє середовище характеризуються не лінійними взаємозв'язками, а круговими відносинами. Щоб домогтися безпрограшної ситуації для економіки і навколишнього середовища, вони запропонували замкнутий цикл матеріалів в економіці.

У той період, як структурою лінійної економіки був «take, make, waste» («добути, використати, викинути»), принципи економіки замкнутого циклу мали вигляд 3R:

- зменшити (Reduce), тобто мінімальне використання сировини;
- повторно використати (Reuse), тобто максимальне використання матеріалів та компонентів;
- переробити (Recycle), тобто високоякісне повторне використання сировини (рис. 8.3).



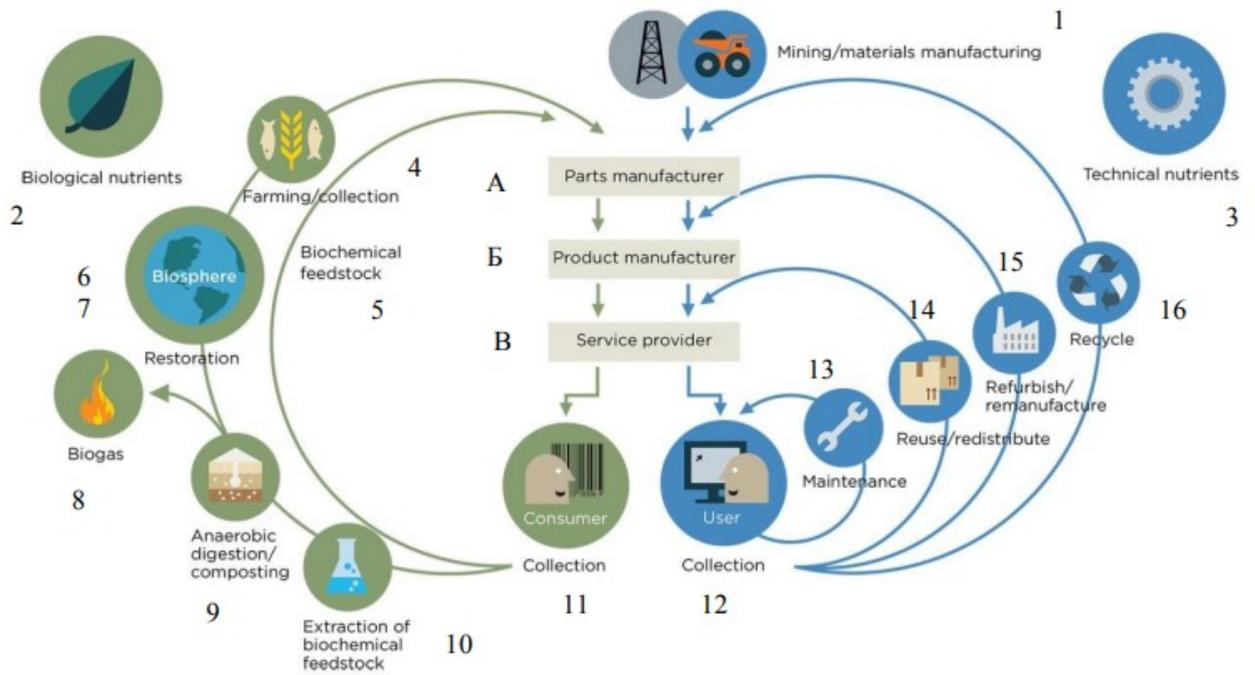
Рис. 8.3. 3R-модель

У сучасній економіці під економікою замкнутого циклу розуміють таку модель, де використані матеріали переробляються або виділяються в біосферу без шкідливого ефекту. Схильність сприймати відходи не як сміття, а як корисні ресурси - ключова особливість циркулярної економіки. Важливість даного підходу також обумовлюється тим, що велика загроза вичерпання багатьох природних ресурсів. У моделі замкнутого циклу економічний цикл має такі ж етапи, що і в лінійній моделі, однак тут цикл не переривається. Після того, як товар спожитий, відходи не утилізуються, а направляються в спеціальні сміттєпереробні центри, де вони переробляються і набувають форму ресурсів для подальшого виробництва товарів.

На рис. 8.4 зображено структурну схему лінійної моделі виробництва, а циклічну – на рис. 8.5.



Рис. 8.4. Лінійна модель виробництва<sup>94</sup>



А – Виробник деталей  
 Б – Виробник продукції  
 В – Постачальник послуг

1 – Видобуток/ виготовлення матеріалів  
 2 – Біологічні поживні речовини  
 3 – Технічні поживні речовини  
 4 – Фермерство/ збирання  
 5 – Біохімічна сировина  
 6 – Біосфера  
 7 – Реконструкція  
 8 – Біогаз  
 9 – Анаеробна переробка/ компостування  
 10 – Екстракція біохімічної сировини  
 11 – Збирання – Споживач  
 12 – Збирання – Користувач  
 13 – Технічне обслуговування  
 14 – Повторне використання/ перерозподіл  
 15 – Ремонт/ відновлення  
 16 – Переробка

Рис. 8.5. Циклічна модель виробництва  
 Передумови переходу циркулярної економіки з лінійної економіки наведені на рис. 8.6.

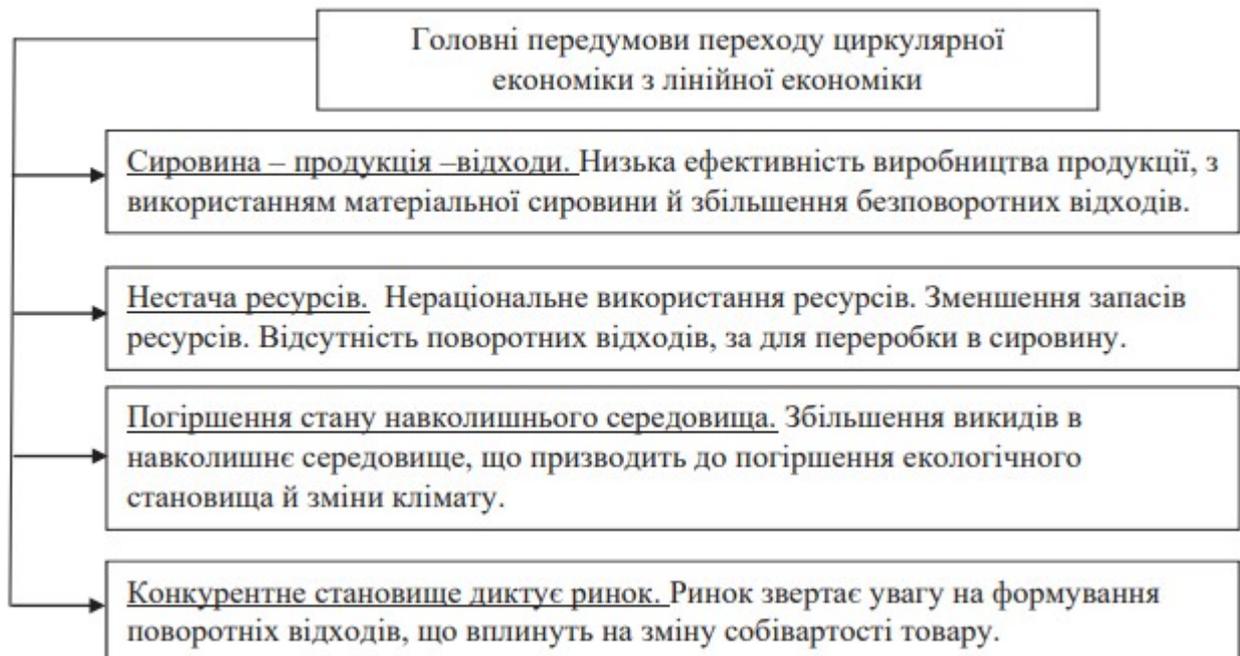


Рис. 8.6. Передумови переходу циркулярної економіки з лінійної економіки<sup>95</sup>

В основі циркулярної економіки є формування нових бізнес-моделей, що орієнтовані на зменшення кількості використовуваних ресурсів, впровадження повторного використання або замкнутого циклу виробництва (планування потреби виробництва у матеріалах) і переробки у виробництві, що дозволяє забезпечити захист навколишнього середовища та знижує первинну потребу підприємств промисловості у зовнішніх ресурсах.

Концепція циркулярної економіки заснована на вторинній переробці практично будь-якого товару, що проявляється на етапах планування та розробки товарів для забезпечення тривалого життєвого циклу і високого потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства для подальшого повторного використання, модернізації, відновлення та рециклінгу. Циркулярну економіку ототожнюють з концепцією «кругової економіки» або із замкнутим циклом виробництва, що відображає доіндустріальний підхід майже до всіх форм сільського господарства та промисловості, де залишки сировини і продукції від процесів виробництва послідовними етапами переробляють для того, щоб забезпечити максимально ефективного використання сировини та зменшення кількості відходів.

Якщо вийти за рамки існуючої лінійної моделі промислових підприємств із вивезенням відходів, циркулярна економіка має на меті адаптувати виробництво під існуючу недостатність ресурсного забезпечення та досягти за таких умов сталого зростання, орієнтуючись на позитивні переваги для суспільства та природи. Це тяжіє до поступового відокремлення економічної діяльності від споживання обмежених ресурсів, що вирішується шляхом зменшення відходів або нульової безвідходної технології виробництва. Підкріплена переходом до відновлюваних джерел енергії циркулярна модель охоплює економічний, природний і соціальний капітал. Вона заснована на трьох ключових принципах, що зображено на рис. 8.7.

За оцінками експертів фонду Еллен Мак Артур «Перевагами «циркулярної економіки» для компанії можна визначити такі фактори: суттєва економія матеріалів; стійке ресурсокористування; стимулювання інновацій; можливість задовольнити потреби постійно зростаючого населення Землі; зростання економіки і доходів: збільшення рівня переробки та повторного використання може створити додатково 1 трильйон доларів для глобальної економіки до 2025 року».

Впровадження циркулярної моделі економіки засноване на створенні механізму переробки, мінімізації відходів та поступовому переході до нульового рівня відходів виробництва.



Рис. 8.7. Принципи циркуляційної економіки

У 2018 р. Всесвітній економічний форум розширив базові принципи циркулярної економіки до 10R:

1. Refuse (відмова виробляти продукт за певною технологією та матеріалів, пропонування альтернативного продукту).
2. Rethink (переосмислення напрямів використання продукту, обмін або спільне використання продукту).
3. Reduce (скорочення використання природних ресурсів із підвищенням ефективності виробництва продукції або споживання).
4. Reuse (повторне застосування іншим споживачем продукту, що був у використанні, за його призначенням).
5. Repair (ремонт та технічне обслуговування дефектного виробу з подальшим його використанням за основним призначенням).
6. Refurbish (відновлення старого продукту для подальшого споживання).
7. Remanufacture (повторне оброблення та застосування частини старого виробу в новому продукті за його основним призначенням).
8. Repurpose (переорієнтація частини старого виробу в новому продукті на інше функціональне призначення).
9. Recycle (переробка матеріалів для отримання продуктів такої ж або нижчої якості).
10. Recover (спалювання матеріалів із відновленням витраченої на їх виробництво енергії).

Безвідходна технологія є таким методом виробництва продукції, при якому вся сировина й енергія використовуються найбільш раціонально і комплексно в циклі: сировинні ресурси – виробництво – споживання – вторинні ресурси, і будь-які дії на навколишнє середовище не порушують її нормального функціонування. Для вирішення проблем перероблення відходів виробництва необхідним є введення паспортизації відходів, створення кадастрів, оцінювання токсичності і вивчення наслідків їх впливу на екосистеми. При цьому варто також розробити вимоги щодо їх складування та зберігання за категоріями токсичності, а також технології знешкодження та поховання токсичних відходів, створити регіональні полігони для їхнього знешкодження.

Система управління відходами на підприємствах заснована на збиранні, перевезенні, переробці (включаючи відновлення, рециклінг та редизайн), контроль над цими операціями, догляд за об'єктами утилізацію відходів. Українські реалії впровадження циркулярної економіки мають бути доведені до нормативів економіки замкнутого циклу, побудована багаторівнева ієрархія управління відходами, здійснене планування та системний підхід під час управління відходами й ощадливе та відповідальне ставлення до ресурсів (від зберігання до споживання).

Попередні оцінки показують, що запуск програми економіки замкнутого циклу на першому етапі тільки в рамках Євросоюзу зможе економити матеріалів на \$300–380 млрд на рік. Сьогодні в ЄС працює програма Horizon 2020 року, яка підтримує інноваційні проекти в таких сферах, як управління відходами виробництва і харчовими відходами, стала переробна промисловість, промисловий симбіоз і біоекономіка. Іншими словами, ремонт, повторне використання і переробка перетворюються на стрімко зростаючий бізнес з великою кількістю нових робочих місць. Україна не повинна втрачати цю нагоду.

Малий бізнес, соціально-активні підприємці відіграватимуть тут основну роль. Індустрія ремонту і відновлення може сформувати велику кількість нових робочих місць, справити позитивний вплив на добробут населення.

В окремих наукових виданнях циркулярна економіка ототожнюється зі сталим розвитком країни. Але не всі вірно розуміють поняття «сталий розвиток». Важливо навести, що «сталий розвиток» – це розробка концепцій встановлення балансу між існуючими сучасним проблемами суспільства та розробкою шляхів захисту інтересів майбутнього населення в здоровому безпечному середовищі.

Сталий розвиток включає в себе забезпечення потреб населення, покращення якості життя з врахуванням потреб майбутнього. Головними результатами є отримання населенням фізичного здоров'я, отримання якісних ресурсів, продуктів, товарів й послуг, чисте безпечне повітря, якісне навчання, належні умови життєдіяльності тощо.

В цілому сталий розвиток ґрунтується на 5 принципах, що зображені за допомогою табл. 8.5, та ототожнювались з застосування циркулярної економіки.

Таблиця 8.5

## Принципи сталого розвитку та вплив циркулярної економіки<sup>96</sup>

Принцип сталого розвитку	Вплив циркулярної економіки
Розвиток сталого і довготривалого розвитку з заохоченням потреб населення	Гарне здоров'я, яке залежить від зменшення викидів, й покращення санітарних умов населення, та покращення показників води.
Визначення обмежень використання природних ресурсів, з врахуванням рівня технікозабезпеченості й здатністю відновлення біосфери	Відповідальне споживання, та сортування переробної сировини. Збереження екосистеми суші та морських екосистем.
Надання можливості заохочення й реалізації потреб населення, з врахуванням рівня життя населення. «Головна причина виникнення екологічних катастроф – злидні» [8]	Відсутність бідних верств населення, гідна праця та економічне зростання. Відсутність голодного населення.
Врахування екологічних можливостей, відповідно до використаної енергії	Збереження екосистем, відновлювальна енергія.
Погодження зміни показників демографічного стану з потенціалом глобальної екосистеми	Зменшення використання не переробних ресурсів, з метою збільшення ефективних переробних ресурсів, та зменшення викидів

Важливо навести основні цілі сталого розвитку циркулярної економіки:

- покращення навколишнього середовища, за для чистого повітря;
- зростання економіки в цілому, за для покращення якості життя населення, зникнення бідності;
- ефективне використання природних ресурсів;
- якісне надання послуг освіти;
- залучення інвестицій в виробництво та реалізацію green-технологій.

Пропонуємо навести існуючі документи державного рівня, що відносяться до сталого розвитку країн:

- цілі розвитку тисячоліття (затверджені з 2000 року);
- програма дій «Порядок денний на XXI століття» (затверджені з 2002);
- Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку (затверджені з 2002);
- Ріо+ 20. Майбутнє, якого ми прагнемо (2012);
- резолюція A/RES/70/1, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року, про підсумковий документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку 2030».

### 8.5. Поняття та особливості NBIC економіки

Сьогодні для більшості експертів у галузі стратегічного планування, науково-технічної політики та інвестування стало чітко визначеним, що у найближчому майбутньому людство чекає нанореволюція у всіх галузях науки, виробництва, медицини, національної безпеки, побуту, відпочинку і розваг. При цьому її наслідки будуть ще більш масштабнішими і якісно новими, ніж від комп'ютерної революції останньої третини XX століття та біотехнологічної революції останнього десятиліття минулого століття. Крім того, бурхливий прогрес на початку XXI століття когнітивної науки – міждисциплінарної галузі досліджень, що вивчає закономірності одержання, зберігання і використання знань людства – оцінюється багатьма вченими як початок нової наукової революції. Саме нанотехнології стають тією з'єднуючою ланкою між іншими революційними технологічними напрямками, які виникли за останні 20 – 30 років, і дозволяють одержати якісно нові можливості від конвергенції цих напрямів і розвитку кожного з них для усіх сфер суспільного життя.

Сьогодні технології визначають такий ключовий показник розвитку економіки, як середню продуктивність праці. До цих технологій відносяться технології виготовлення і використання знарядь праці, виробничі процеси і бізнес-процеси. Так, наприклад, за допомогою нанотехнологій, а саме: молекулярного виробництва, за прогнозами спеціалістів, стане можливим створення матеріальних об'єктів з надзвичайно низькою собівартістю.

З розвитком конвергенції NBIC-технологій вперше в історії людства спостерігається паралельне прискорення розвитку декількох науково-технічних напрямків, що безпосередньо впливають на суспільство. Відповідно, розвиток NBIC-технологій призведе до стрибка у можливостях виробничих сил.

Термін NBIC-конвергенція було введено Майклом Роко і Уільямом Бейнбріджем у звіті за 2002 р., підготовленому в рамках Всесвітнього центру оцінки технологій (WTEC). Звіт був присвячений особливостям NBIC-конвергенції, її значенню у загальному ході технологічного розвитку світової цивілізації, а також її еволюційному і культурологічному значенні. Сутність NBIC-конвергенції полягає у злитті чотирьох революційних науково-технологічних напрямків: N – нанотехнологій; B – біотехнологій; I – інформаційнокомунікаційних технологій; C – когнітивних наук.

Конвергенція являє собою не тільки взаємний вплив, але й взаємне проникнення технологій, коли границі між окремими технологіями стираються, а найцікавіші й неочікувані результати з'являються саме в рамках міждисциплінарної роботи на стику наук. І саме в рамках NBIC-конвергенції вже сьогодні відбувається часткове злиття науково-технологічних напрямів в єдину науково-технологічну галузь знання.

Враховуючи вказані дослідження можна скласти спрощену карту конвергенції нових технологій, представлену на рис. 8.8. Розташовані на периферії карти основні сфери найновіших технологій утворюють спільні області взаємних перетинань. На цих стиках використовуються інструменти і напрацювання однієї галузі для розвитку іншої. Іноді вчені виявляють схожість об'єктів, що вивчаються, які належать різним областям науки і технологій.

Враховуючи вказані вище взаємозв'язки, у наукових колах розвинених країн була створена наукова концепція злиття NBIC-галузей науки і технологій в єдину науково-технологічну область знань. Сьогодні спостерігається виникнення нової цілісної науки, заснованої на матеріальній єдності навколишнього світу. Така область знань буде включати в предмет свого вивчення практично всі рівні організації матерії: від молекулярної природи речовини (нано), до природи життя (біо), природи розуму (когно) і процесів інформаційного обміну (інфо). У принципі така теорія дозволяє наблизитись до створення нової науково-технічної картини світу, основаної на уявленнях про складну єдність матеріального світу, обумовлену ієрархічністю, взаємозв'язком і трансформацією його компонент. Тобто, NBIC-конвергенція являє собою радикально новий етап науково-технічного прогресу, який не має аналогів за ступенем впливу на людську цивілізацію. Відмінними особливостями NBIC-конвергенції є:

- інтенсивна взаємодія між вказаними NBIC науковими і технологічними областями;
- значний синергетичний ефект;
- широкий сфера предметний областей, що розглядаються і підвладні впливу, від атомарного рівня матерії до розумних систем;
- перспектива якісного зростання технологічних можливостей індивідуального і суспільного розвитку людини.

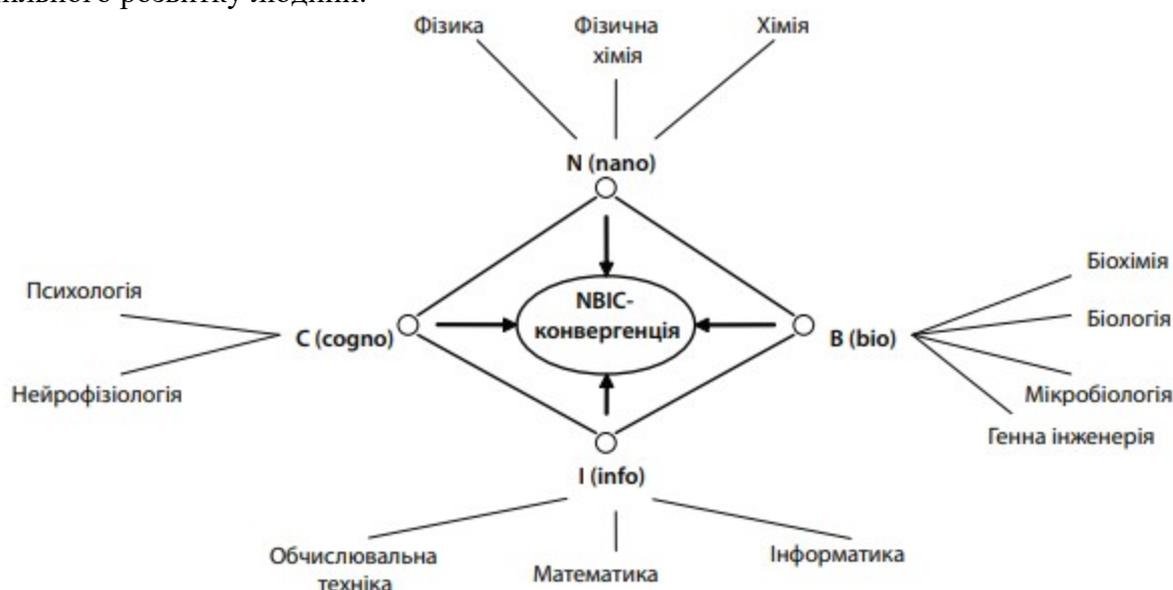


Рис. 8.8. Карта конвергенції нових технологій

Концепція NBIC повинна призвести не тільки до створення абсолютно нових товарів, послуг, матеріалів і пристроїв, але й до створення якихось типів виробництв, що не мають ще назви, засобів медичного обслуговування, транспортних систем і навіть принципово нових методик наукового дослідження, заснованих на застосуванні одночасно усього комплексу засобів, які напрацьовані у фізиці, хімії, біології, математиці, інформатиці тощо. Тобто за своїми наслідками NBIC-конвергенція є найважливішим еволюційно визначальним фактором: розвиток вказаних технологій вплине на усі сторони життя людини (і багато з них змінить радикально), а сама еволюція людини перейде під її власний розумний контроль.

Таким чином, логіка розвитку науки визначає перехід від вузької спеціалізації до міждисциплінарності і створенню в кінцевому результаті об'єднаної науки, яка будується, перш за все, на синергетичному ефекті від взаємопроникнення чотирьох ключових NBIC-наук і технологій. На рис. 8.9 приведено схему вирішення глобальних проблем людства в рамках формування шостого технологічного укладу на основі конвергенції вказаних технологій. У табл. 8.6 представлено співставлення проблем людства та можливостей і загроз, що несуть в собі процеси конвергенції NBIC-технологій.

<b>Глобальні проблеми і потреби людства</b>	Депопуляція і старіння населення	<b>Конвергенція NBIC-технологій</b>	<b>Біотехнології</b>	Медицина (створення платформ)	<b>Виробництво</b>
	Нестача продовольства			Біоорганічні системи та біотехнології	
	Екологічні проблеми		<b>Нано-технології</b>	Фізико-хімічні методи досліджень і технології	
	Вичерпання запасів ряду видів сировини і палива			Гібридні прилади (створення і тестування)	
	Нова енергетика та енергозбереження			Інженерно-технологічні центри	
	Уповільнення науково-технічного прогресу			<b>Інформаційні технології</b>	
<b>Когнітивні науки</b>		Нейронаука та нейротехнології Когнітивні дослідження і технології			

Рис. 8.9. Схема вирішення глобальних проблем людства на основі конвергенції (синергетичної інтеграції) проривних NBIC-технологій

Таблиця 8.6  
Проблеми людства та можливості та загрози, що несуть у собі процеси конвергенції NBIC-технологій

№ з/п	Проблеми людства	Можливості, що можуть бути реалізовані у найближчі 20 років	Можливості, що можуть бути реалізовані у більш віддаленому майбутньому	Зміни і загрози від впровадження NBIC-технологій
1	2	3	4	5
1	Депопуляція і старіння населення	1. Цілеспрямоване втручання в генетику людини (та інших видів). 2. Інженерія органів і тканин, створення протезів і штучних органів, які перевершують за своїми можливостями природні. 3. Ефективна профілактика і лікування практично всіх захворювань. 4. Практичне призупинення старіння	1. Радикальне розширення фізичних та інтелектуальних можливостей людини. 2. Ревіталізація (оживлення, вилікування і омолодження) людей, що зберігаються сьогодні у стані глибокого охолодження засобами сучасної кріоніки	1. Більшість людей будуть мати змогу покращити себе, за допомогою заміни частин тіла на штучні та прямого втручання в генетичний апарат та обмін речовин
2	Нестача продовольства, вичерпання запасів ряду видів сировини і палива, нова енергетика та енергозбереження	-	1. Досягнення глобального матеріального достатку на основі розвинених NBIC-технологій. 2. Освоєння людиною нових середовищ проживання (водного середовища, інших планет, відкритого космосу, віртуального Всесвіту)	1. Перетворення природи на безпосередню виробничу силу. 2. Ресурси, що доступні людині, стануть практично необмеженими
3	Екологічні проблеми	-	1. Ефективне управління кліматичними змінами і процесами у біосфері, глобальне відновлення природних екосистем	-
4	Уповільнення науково-технічного прогресу	1. Розширення інтелектуальних можливостей людини за рахунок використання вживлених або таких, що носяться, сенсорних пристроїв, комп'ютерів, додаткової пам'яті, пристроїв зв'язку.	1. Поява систем штучного інтелекту, що перевершує людину за своїми можливостями.	1. Трансформується розум людини, в тому числі й етичні системи.
1	2	3	4	5
		2. Поява систем штучного інтелекту, що перевершують людину за своїми можливостями. 3. Подальший розвиток інтерфейсу «людина – комп'ютер». 4. Переміщення все більшої частини активності у віртуальні простори. 5. Розмивання бар'єрів, що залишилися, між людьми – географічних, державних, мовних	2. Перенесення особистості людини на новий фізичний носій (наприклад, на штучну нейронну мережу або в комп'ютер, що має відповідну архітектуру та обчислювальну потужність). 3. Тераформінг планет. 4. Космічна мегаінженерія. 5. Створення біологічного суспільства, що буде максимально комфортним і повністю виключить страждання	2. Постлюдський розум і штучний інтелект вийдуть на рівень надрозуму, який якісно переважає рівень людини. 3. Стане питання щодо границь людяності. 4. Дії штучного інтелекту можуть далеко виходити за межі розуміння людини. 5. Існує загроза виходу з під контролю людини нанороботів, що самовідтворюються

Характеристика технологічних укладів наведена у табл. 8.7.

Науковцями-експертами проведено ґрунтовне дослідження й на основі даних Міжнародних організацій і науково-освітніх центрів: International Council for Science (ICSU), ЮНІДО (UNIDO United Nations Industrial Development Organization) [9] та провідних вищих навчальних закладів і дослідницьких університетів: University of Oxford, NISTEP (National Institute of Science and Technology Policy, Japan), Institute for Critical Technology and Applied Science (Virginia Tech), Wageningen UR (Дослідницький університет, Нідерланди), на основі звітів «Глобальна технологічна Революція 2020 року, «Поглиблений аналіз», World future society: «20 найважливіших прогнозів на 2010–2025 роки», «Technology Foresight towards 2020 in China: the Practice and its Impacts», European commission Community research «Scenarios for future scientific and technological developments in developing countries 2005–2015») та визначена структура складників шостого технологічного укладу (табл. 8.8).

Трендом розвитку є формування структури шостого технологічного укладу, який буде складатись з нанотехнологій та нових матеріалів, біотехнологій та біонанотехнологій, біофармацевтики, альтернативної та відновлюваної енергії (водень, паливні елементи, біопаливо нового покоління, глобальні і національні інформаційні мережі (науково-освітні, медичні, екологічні), відповідає введенню нової технологічної парадигми NBISконвергенції, яка переноситься з предметної області до вирішення проблемних питань подолання циклічних криз і дає поштовх до можливості економічного зростання та формування конкурентних переваг підприємств. Чинником стрімкого зростання можуть стати нові конвергентно-міждисциплінарні фінансові, організаційні та управлінські технології. Щільна конвергенція технологій може мати сильніший та довший прояв, але це потребує суттєвих змін у правовому полі, як абсолютна необхідність для вирівнювання розвитку та нівелювання жорстких циклічних коливань.

Таблиця 8.7

## Характеристика технологічних укладів

Технологічні уклади	3	4	5	6
Періоди дії	1890 – 1935	1935 – 1980	1980 - 2020	2020- 2060
Важливі напрямлення	виробництво і прокат сталі; важке озброєння;	Ракетні двигуни, космос автомобілебудування;	Мікроелектроніка, біотехнології мікроорганізмів, інформатика,	Нанотехнології, генна інженерія рослин та тварин,

<sup>38</sup> Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. (2020). Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 81(3), 48-64. <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437>

<sup>39</sup> Там же

<sup>40</sup> Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. (2020). Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 81(3), 48-64. <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437>

<sup>41</sup> Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Економіка*. 2013. № 10 (151). С. 78-82.

<sup>42</sup> Гвоздь М. Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами, 2014. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009\\_056\\_062.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009_056_062.pdf) (дата звернення 13.07.2021)

<sup>43</sup> Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 191-194.

<sup>44</sup> Кононенко Г. І. Сучасна ресурсна концепція конкурентних переваг підприємства в контексті економічної безпеки URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4867/1/20160527IAZ\\_P112-113.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4867/1/20160527IAZ_P112-113.pdf) (дата звернення 15.07.2021); Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.

<sup>45</sup> Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.

<sup>46</sup> Там же

<sup>47</sup> Там же

<sup>48</sup> Вайсман В. О., Колеснікова К. В., Натальчишин В. В. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління підприємством. Сучасні технології в машинобудуванні. 2013. Вип. 8. С. 246-253.; Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.; Соболев В.Г. Світовий досвід управління проектами. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19269/1/%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2%20%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%99%20%D0%94%D0%9E%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%94%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%90%D0%9C%D0%98.pdf> (дата звернення 15.07.2021)

<sup>49</sup> Новаківський І.І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. URL: [http://vlp.com.ua/files/23\\_29.pdf](http://vlp.com.ua/files/23_29.pdf) (ждата звернення 15.07.2021)

<sup>50</sup> Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проектами в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 10. Частина 2. 2015. С. 67-70. ; Agile, Scrum і Kanban: як це працює на практиці URL: <https://kfund-media.com/agile-scrum-i-kanban-yak-tse-pratsyuye-na-praktytsi/>; Деренська Я.М. Аналіз методологій управління проектами. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf>; Капінос Г. І., Бабій І.В. *Операційний менеджмент* : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с. ; Пелих В. Agile чи ні: чи підходять вам гнучкі методи управління і роботи URL: <https://www.cssd.org.ua/post/agile-chi-ni> ; Якубенко І. М. AGILE-менеджмент як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». № 4 (22), 2017. С. 167-172.; Гвоздь М.Я., Злидник

техніки	кораблебудування; технології неорганічної хімії; будівництво комунікацій	Моторизоване озброєння; синтетичні матеріали; кольорова металургія; органічна хімія; електронна промисловість; супутниковий зв'язок	композити, космічні технології	глобальні інформаційні мережі, альтернативні джерела енергії.
Базові галузі	Електротехнічне та важке машинобудування	Приладобудування, атомне машинобудування,	Інформаційна техніка та зв'язок, нафтогазова промисловість,	Виробництво наноматеріалів,

Ю.О. AGILE – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 230-235.; 11th Annual State of Agile Report URL: <http://project-management.zis.by/agile/kakie-podhody-iz-agile-naibolee-populjarny-v-2017-godu.html> ; Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4 (22). С. 167–172..

<sup>51</sup> Як ефективно використовувати працю фрілансерів URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/freelancer.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/freelancer.shtml) (дата звернення 05.04.2021)

<sup>52</sup> Кулеш С. Статистика по ринку фриланса в регіонах України [інфографіка] URL: [http://itc.ua/news/statistika-po-ryнку-frilansa-v-regionah-ukrainyi-infografika/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A%20itc-ua%20%28ITC.ua%29](http://itc.ua/news/statistika-po-ryнку-frilansa-v-regionah-ukrainyi-infografika/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A%20itc-ua%20%28ITC.ua%29) (дата звернення 20.04.2021)

<sup>53</sup> Там же

<sup>54</sup> Як заробляють фрілансери в Україні та світі (інфографіка) URL: <https://dyvys.info/2020/02/10/yak-zaroblyayut-frilansery-v-ukrayini-ta-sviti-infografika/> (дата звернення 23.04.2021)

<sup>55</sup> Як заробляють фрілансери в Україні та світі (інфографіка) URL: <https://dyvys.info/2020/02/10/yak-zaroblyayut-frilansery-v-ukrayini-ta-sviti-infografika/> (дата звернення 23.04.2021)

<sup>56</sup> Михайлова А. Фріланс: що це таке та як HR-у працювати з фрілансерами URL: <https://hurma.work/blog/frilans-shho-cze-take-ta-yak-hr-u-praczuivati-z-frilanserami/> (дата звернення 23.04.2021)

<sup>57</sup> Михайлова А. Фріланс: що це таке та як HR-у працювати з фрілансерами URL: <https://hurma.work/blog/frilans-shho-cze-take-ta-yak-hr-u-praczuivati-z-frilanserami/> (дата звернення 23.04.2021)

<sup>58</sup> Лескова Л.Ф. Фріланс та його перспективи на українському ринку праці. *Topical Issues of Science and Education*. Vol. 3, July 2017. С. 22-25.

<sup>59</sup> Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення 05.04.2021)

<sup>60</sup> Там же

<sup>61</sup> Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення 05.04.2021)

<sup>62</sup> Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення 05.04.2021)

		радіоелектроніка, хімія, нафтова промисловість, телебачення	телекомунікації, мобільний зв'язок Обчислювальна техніка; програмне забезпечення; авіакосмічна промисловість; телекомунікації; оптичні волокна; генна інженерія; роботобудування; інформатика	біотехнології, воднева енергетика, альтернативний транспорт, інтернет, екотехнології біотехнології; нанотехнології; фотоніка; оптоелектроніка; штучний інтелект; мікромеханіка;
--	--	---	---	---

<sup>63</sup> Старение в XXI веке: триумф и вызов. URL: <https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20Report%20Executive%20Summary%20RUSSIAN%20Final%20low%20resolution.pdf> (дата звернення 08.04.2021)

<sup>64</sup> Розділ п'ятий зі звіту 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-5.pdf> (дата звернення 08.04.2021)

<sup>65</sup> Купець О. Україна старіє: головні виклики для ринку праці. URL: <https://voxukraine.org/uk/connector/ukrayina-stariye-golovni-vikliki-dlya-rinku-pratsi/> (дата звернення 08.04.2021)

<sup>66</sup> Купець О. Скорочення та старіння населення: виклики для ринку праці. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/06/Kupets\\_10-Apr-2019.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/06/Kupets_10-Apr-2019.pdf) (дата звернення 08.04.2021)

<sup>67</sup> Добробут та стабільність персоналу. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-7.pdf>

<sup>68</sup> Добробут та стабільність персоналу. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-7.pdf>

<sup>69</sup> Зорій О.М. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз. 2013. Том 14. № 3. С. 18-28.

<sup>70</sup> Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. Демографія і соціальна економіка. 2011. № 1(15). С. 96–102.

<sup>71</sup> Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. Демографія і соціальна економіка. 2011. № 1(15). С. 96–102.

<sup>72</sup> Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 87–97.

<sup>73</sup> Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом. URL: <https://learn.ztu.edu.ua>

<sup>74</sup> Свидрук І.І. Креативні підходи до формування трудових ресурсів в організації. URL: <http://kerivnyk.info/2014/09/svydruk-kreatyvni-pidhody.html>

<sup>75</sup> Спірідонова К.О. Використання аутстафінгу для підвищення ефективності діяльності українських підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 1 (01). С. 70-74.

<sup>76</sup> Там же.

<sup>77</sup> Матвійчук Н.М., Котюн А.С. Аналіз впливу основних чинників на розвиток аутстафінгу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 514-518

<sup>78</sup> Там же

				космічні технології
Домінуюча енергія	Електродвигуни	Атомна енергія, нафтопаливо, двигун внутрішнього згорання	Газові технології	Нетрадиційні джерела енергії, термоядерна енергія
Характеристики організації виробництва	Різноманітність і гнучкості виробництва; зріст продукції; стандартизація	Масове виробництво, серійна продукція; зростання якості виробництва; конвеєри	Розвиток надсистем: створення мереж і ланцюгів; злиття; кластеризація підприємств; аутсорсинг; креативне	Дроблення і віртуальні підприємства; заводоавтомати; державне регулювання

<sup>79</sup> Там же

<sup>80</sup> Там же

<sup>81</sup> Рудніченко С., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 5, Том 1. С. 311-315. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)

<sup>82</sup> Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командування: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство, 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>

<sup>83</sup> Тема 8. ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГ-МЕТОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=176318>; Коучингова модель “GROW” в бізнес-комунікації URL: <https://savvy.ua/kouchyngova-model-grow-biznes-komunikatsiya/>

<sup>84</sup> Прохоровська, С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 86-90.

<sup>85</sup> Маліновська О.Я. Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент: конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 112 с.; Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 279-283.

<sup>86</sup> Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.; Ризик-менеджмент чм що таке управління ризиками URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення 16.07.2021); Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.; Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій. Х., 2011. 82 с.; Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.; Коваленко О. В. Підприємство та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені І. Франка», 2013. 400 с.

<sup>87</sup> Москалюк С.С. Сучасний концептуальний підхід до системи бренд-менеджменту. URL: <http://masters.donntu.org/2013/iem/khonakhbieiev/library/a7.pdf> (дата звернення 16.07.2024); Балабанова Л.В. Приходченко Я.В. Бренд менеджмент підприємств на основі маркетингу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган Барановського, Інст економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 288 с

<sup>88</sup> VanAuken B. The Brand Management Checklist. Kogan Page. 2002.P.173.

<sup>89</sup> Девид А.Аакер, Йохимштайлер Є. Бренд-лидерство: нова концепція брендинга. М.: Издательский Дом Гребенникова. 2003. 380с

<sup>90</sup> Чирак І. М. Нова економіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 236 с.; Стояненко І.В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1230>; Буняк Н.М. Економіка знань як нова форма соціально-економічного розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2012. Вип. 32(1). С. 59-62.

<sup>91</sup> Поляков М.В. Особливості економіки знань та їх прояви на рівні світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 98-102.

	виробництва, урбанізація		управління	
Країни - лідери	Англія, Німеччина, Франція, США, Нідерланди, Бельгія	США, Японія, Західна Європа	США, Японія, Західна Європа, нові індустріальні країни	США, Японія, Західна Європа, Китай, Індія, Сінгапур

<sup>92</sup> Хаустова В.С., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 265-273

<sup>93</sup> Там же

<sup>94</sup> Exploring the role of independent retailers in the circle economy: a case study approach URL: [https://www.researchgate.net/publication/323809440\\_Exploring\\_the\\_role\\_of\\_independent\\_retailers\\_in\\_the\\_circular\\_economy\\_a\\_case\\_study\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/323809440_Exploring_the_role_of_independent_retailers_in_the_circular_economy_a_case_study_approach)

<sup>95</sup> Залунін М.М. Циркуляційна економіка як передумова забезпечення сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 2019. № 47-1. С. 196-201.

<sup>96</sup> Залунін М.М. Циркуляційна економіка як передумова забезпечення сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 2019. № 47-1. С. 196-201.

## Головні складників 6-го технологічного укладу до 2020-2025 років

Експертна організація (документ)/ технології 6-го укладу	ICSU, UNIDO, University of Oxford, NISTEP, Institute for Critical Technology and Applied Science (VirginiaTech), Wageningen UR	«Глобальна технологічна Революція 2020 року, «Поглиблений аналіз», «20 найважливіших прогнозів на 2010–2025 роки», «Scenarios for future scientific and technological developments in developing countries 2005–2015»	Експертна робота Статистичного управління США (U.S.Bureau of the Census)	Аналіз біржової діяльності
Нові енергетичні технології	енергетика, альтернативна енергетика та ресурси, ядерні енергетичні системи, системи водневої енергетики		атомні технології	–
Біотехнології та сучасні аграрні технології	біотехнології, генетично модифіковані організми, синтетичні речовини		–	ГМО
Інформаційно-комунікаційні технології нового покоління	хмарні технології, глобальний бездротовий інтернет, пошукові сервіси, дистанційний контроль, промисловий контроль, бізнес-додатки, кабельні технології, супутникові технології			
Науки про життя	телемедицина, нанобіологія, біологічно імітуючі імплантати, стовбурові клітини		–	телемедицина
Робототехніка	–	робототехніка та технології штучного інтелекту	–	–
Нанотехнології та нові речовини й матеріали	функціональні наноструктури; нановимірювання та аналізування, композиційні матеріали		–	–
Радіоелектроніка нового покоління	–	кремнієва, біо-, молекулярна, органічна та фотонна радіоелек- троніка, цифрова та аналогова електроніка	–	–
Новітні промислові технології	цифровий будинок, текстиль з унікальними характеристиками (інженерія багатофункціональних тканин), роботизовані безпілотні транспортні засоби, енергетичне обладнання для НДЕ, харчова промисловість на основі новітніх технологій			
Аерокосмічні технології	–	дослідження космосу, моніторинг Землі, безпілотні аерокосмічні технології	–	–
Транспортні та логістичні технології	–	технологія нової транспортної системи та безпеки дорожнього руху, автоматичні (безпілотні) транспортні пристрої, логістичні термінали	–	–
Рециркуляційні технології	системи рециркуляції води, повторне використання відходів		–	–
Технології поширення знань	система управління та виробництва знань, резервування масивів даних, запобігання стихійним лихам та їх попередження		–	–
Соціокультурні технології	передові виробничі технології для розвитку соціальної інфраструктури		–	–

## 8.6. Поняття та особливості сервісної економіки

У сучасних умовах ситуаційна емерджентність і перманентна якісна змінність є одним із основних джерел прибутку, а традиційний менеджмент досить часто не відповідає практичним інтересам і цілям.

Головною тенденцією у розробленні методичного інструментарію останніх років є прагнення максимально використовувати всі результати наукових досліджень у сфері менеджменту, системно погоджувати суперечливі рекомендації і забезпечувати збалансоване управління численними чинниками, що впливають на параметри функціонування і розвитку підприємств.

В. Маслов наголошує на необхідності формування нової парадигми менеджменту. Причому сутність нової парадигми, яка відповідає вимогам сучасного суспільства знань, він вбачає у створенні нової науки управління, в якій головна роль відводиться людині як найважливішому елементу організації, відкритої складної системи.

Вже у 1924 р. Генрі Форд зазначав, що успіх підприємства виключно залежить від вміння виробляти товари та послуги які, подобаються споживачу.

Зміщення акценту на кінцевого споживача додає новий імпульс розвитку в науці та практиці управління. Наступний етап розвитку характеризується можливістю детальнішого вивчення кінцевого споживача, мотивів його поведінки і вибору, дослідження можливостей впливу на цей вибір, забезпечення впливу споживача на параметри продукції та послуг. Цей етап відображає новий рівень становлення механізму взаємодії виробника і споживача. Домінуючі позиції займають підприємства, діяльність яких спрямовано на встановлення довготривалих взаємовідносин на основі системи інтерактивної взаємодії з індивідуальним споживачем.

На думку відомого американського соціолога і футуролога Е. Тоффлера, людство пережили дві величезні хвилі змін і нині переживає третю. Кожна з них спричиняла за собою радикальну зміну способу життя, перша хвиля змін – сільськогосподарська революція (аграрне суспільство), друга хвиля – промислова цивілізація, третя – суперіндустріальне суспільство. Цивілізація третьої хвилі починає нівелювати розрив, що історично склався, між виробником і споживачем, обумовлює виникнення особливої економіки, яка поєднує в собі обидва чинники, що діють в «prosumer economics».

На думку Д. Белла, основною концепцією постіндустріального суспільства є зниження ролі матеріального виробництва і розвиток сектора послуг та інформації. Причому рівень розвитку сфери послуг є критерійною ознакою розвиненості суспільства. На сьогодні країна не може вважатися розвинутою, якщо в її сфері послуг створюється менше 65% ВВП. У США на сферу послуг припадає нині близько 80% робочих місць, у тому числі у цій сфері зайнято понад 85% усіх кадрів вищої кваліфікації, і 78% ВВП. У ній зосереджено 40% основних виробничих фондів. За даними бюро статистики зайнятості США, найближчим часом збільшення кількості вільних місць відбуватиметься лише завдяки сфері послуг.

Повноцінне функціонування сучасного суспільства все більшою мірою детермінується розвитком сфери послуг. Швидкий розвиток сфери послуг є важливим чинником мобілізації національного зростання, підвищення якості і рівня життя населення, характерною рисою переходу країни в постіндустріальну стадію розвитку. Однак країни пострадянського простору лише нещодавно усвідомили наскільки важливу роль відіграють послуги у процесі залучення країни до глобальної економіки та міжнародного розподілу праці. Галузі, що надають послуги, перетворюються на домінуючий сектор національного господарства з формування валового внутрішнього продукту і чисельності зайнятих, що дозволяє аналітикам говорити про тенденцію «сервізації» економіки.

Головним для успіху бізнесу є своєчасне виявлення і реальне забезпечення клієнтських груп та у разі можливості – конкретного клієнта відповідно до теорії кастомізації (анг. customer – споживач). Ціна перестала бути ключовим чинником, на першому місці – відчутна цінність товару або послуги. Якість сервісу, що сприймається клієнтом, стає головною рухомою силою підприємницької діяльності.

Актуальною є проблема значущості цілеспрямовуючого управлінського впливу на перебіг соціально-економічних процесів, що вимагає відповідного методологічного інструментарію, здатного поглибити та конкретизувати підходи до обрання альтернативних варіантів стратегічної поведінки, враховуючи сервізацію як каталізатор і рушійну силу забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках.

Починаючи з 1980 р. існуюча практика планування та управління потребувала переосмислення пріоритетів процесу управління, що пов'язано з підвищеною вимогою виробників до якості товарів, гнучкістю та швидкістю реакції на зміни в оточуючому середовищі, індивідуалізацією пропозиції товарів та послуг. Відбуваються також і зміни маркетингової діяльності, серед яких автор виокремлює розвиток сервісної компоненти і підвищення якості обслуговування.

Умовно концепції управління розвитком підприємств можна поділити на чотири групи:

1. Ринкові та постринкові концепції розвитку - глобалізації, стійкого розвитку, соціальної відповідальності, споживчої вартості, нової економіки, громадської модернізації та ін.

2. Концепції розвитку економіки – конкурентоспроможності, державного регулювання економіки, національної інноваційної системи, національних корпорацій (державні корпорації), регіональної (муніципальної) стратегії розвитку та ін.

3. Концепції управління підприємством – еволюційної теорії управління, управлінської революції, наукового менеджменту, національного менталітету, людського капіталу, знання керівника, квантово-економічного аналізу (КЕА), проактивної компанії, компанії, що динамічно розвивається, організаційних змін, алгоритмічного й евристичного в управлінні, глобального менеджменту, самонавчальної організації, корпорації знання, саморегульованої організації, соціокультурного менеджменту, віртуального підприємства, універсального фахівця, ефективного розвитку тощо.

4. Концепції управління бізнес-процесами – маркетингу, бізнес-моделі підприємства, тотального управління якістю, тотальної оптимізації виробництва, "точно в строк", збалансованих показників, бережливого виробництва, категорійного менеджменту, штучного інтелекту, кінетичного підприємництва, масового виробництва на індивідуальне замовлення, високих технологій та ін.

Сервісна економіка характеризується наступними основними факторами:

- поняття корисності товарів ототожнюється не тільки з матеріальним якістю, але і з розвитком супутніх послуг і процесів, що забезпечують ефективність бізнесу;

- поняття якості послуги, що додається здатність підприємства оперативно взаємодіяти з споживачами;

- постійно змінюються з урахуванням тенденції та закономірності ринку стиль та методи управління. З'являється гнучкість, адаптивність, швидкість прийняття рішень, активізуються маркетингова та логістична компоненти управління;

- виробнича система, що є більш відкритою, з динамічними комерційними зв'язками з постачальниками послуг, і з споживачами;

- конкуренція, спрямована на співпрацю та взаємодію для більш повного задоволення потреб клієнтів;

- якість обслуговування клієнтів, націлене на більш повне задоволення потреб клієнтів.

Водночас в основу побудови наукової концепції як в управлінській, так і в економічній науці покладено парадигму. Це ключова ідея, яка відображає систему поглядів і наукових результатів провідних учених, практиків - управлінців і економістів. Під впливом різних чинників, таких, наприклад, як науково-технічна революція, система поглядів змінювалася.

З 1960 р. науковці виокремлюють існування у рамках сучасної парадигми менеджменту економіку клієнта, інформаційну економіку, економіку знань, економіку взаємодії та сервісну економіку. Розглядаючи особливості розвитку економіки у рамках класичної та сучасної парадигм менеджменту, слід відмітити, що на кожному етапі економічного розвитку та управлінської науки виокремлюється основний (критичний) ресурс об'єкта управління (рис. 8.10).

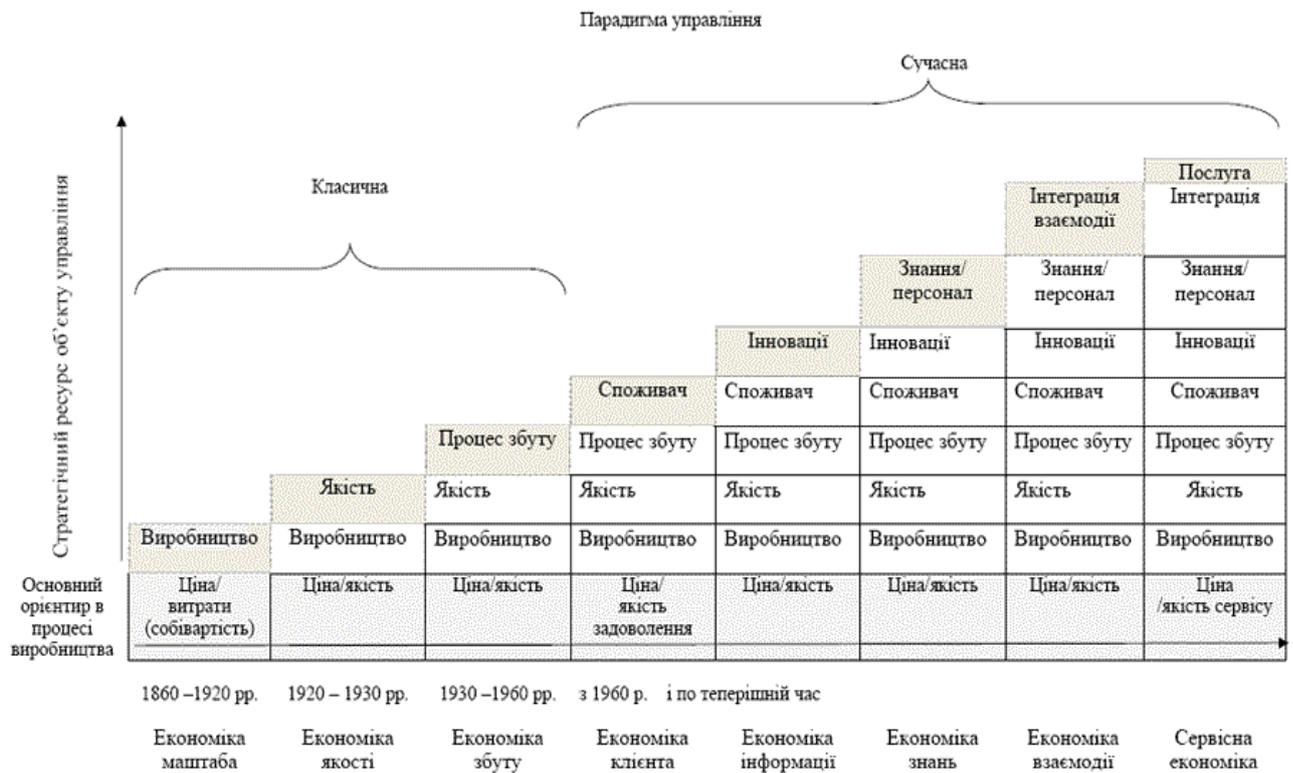


Рис. 8.10. Еволюція розвитку економіки як об'єкта управління

Так, у сервісній економіці, як зазначалося вище і як видно з рис. 8.9 основним ресурсом є якість надання послуг, тобто сервіс. Причому для ефективного управління підприємствами також – необхідно враховувати інші ресурси, які підсилюють ефекти і є умовою ефективної діяльності. У нашому випадку, крім сервісу, слід виокремити знання, інновації, споживача, інформацію, якість та виробництво (технології).

Водночас з метою підвищення ефективності сервісних підприємств та підвищення ефективності якості надання послуг формується система поглядів, тобто сервісна концепція, яка реалізується на основі системного, процесного та ситуаційного підходів. Місце сервісної концепції у контексті еволюції розвитку функціональних концепцій зображено на рис. 8.10.

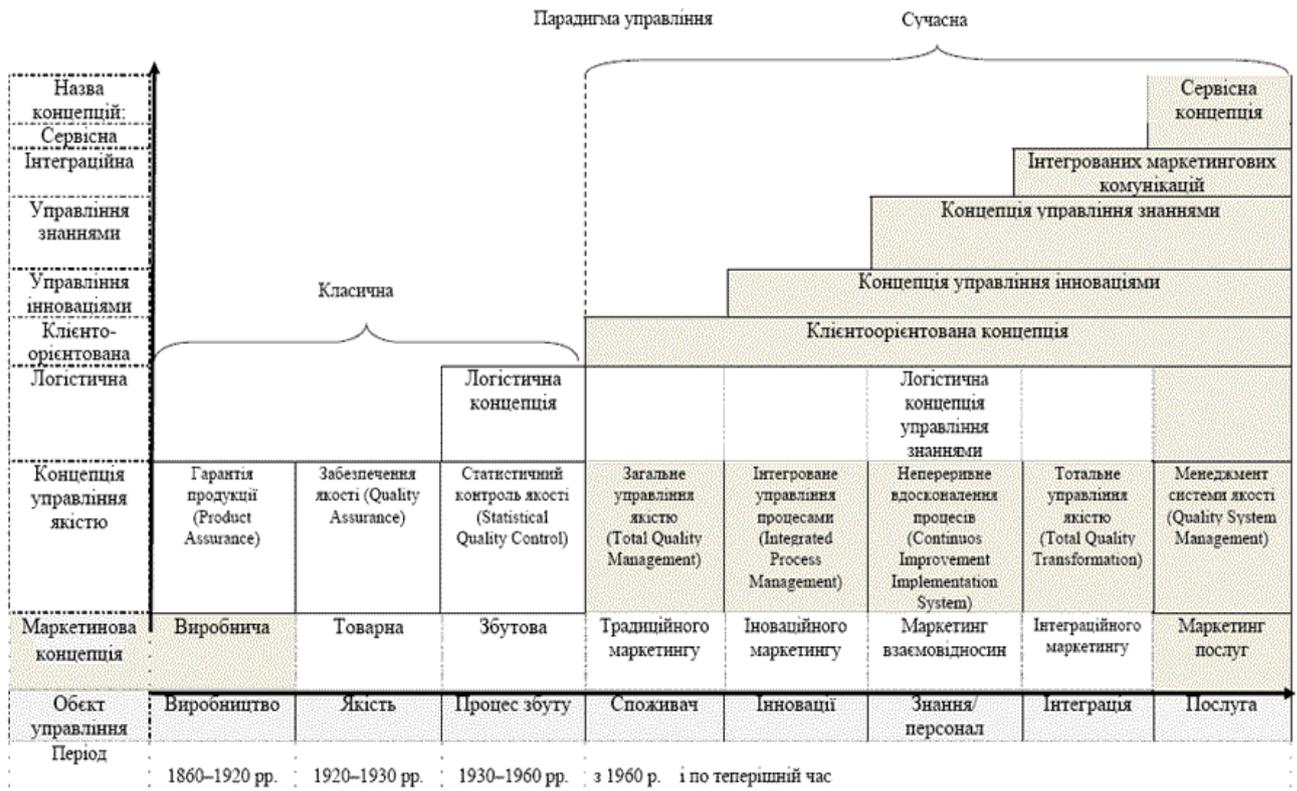


Рис. 8.11. Сервісна концепція у контексті еволюції розвитку функціональних концепцій

### 8.7. Процеси цифрової трансформації у бізнесі, поняття цифрової економіки, віртуальна економіка

Сьогодні цифрова економіка зумовлює, те, що лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії

Поняття «цифрова економіка» Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 р. У класичному розумінні цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою.

Переважно, науковці, під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж. В.В. Апалькова переконує, що цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку. Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки:

- 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);
- 2) електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);
- 3) електронна комерція (передача товарів он-лайн).

Структура цифрової економіки наведена на рис. 8.12

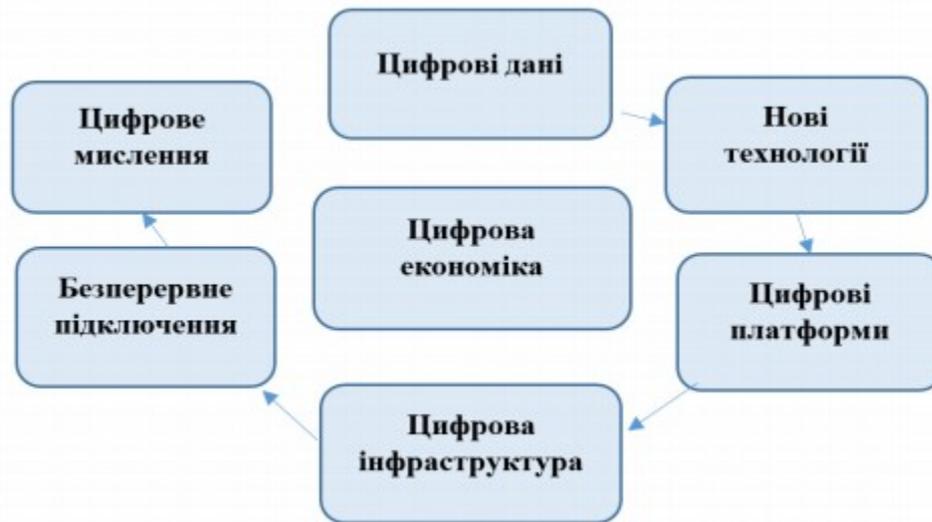


Рис. 8.12. Основні компоненти цифрової економіки<sup>97</sup>

В епоху ринкової економіки і за часів А. Смита мало сенс розраховувати точку беззбитковості і оптимальні розміри фірм і компаній, для цифрової економіки – це не важливо: компанія може бути дуже маленькою і при цьому успішно розвиватися. Поява Amazon, Netflix, Google, Uber та Apple знищила цілу низку індустрій та відкрила нові ринки. Так, усі ми знаємо приклад компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, а проте ми бачимо результат. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи компанії. Головною цінністю в цифрову економіку є клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт вибирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все так же має свою вагу, тільки це вже інтернет-реклама, інтернет-мода, інтернет-друзі, інтернет-захоплення і т.д.

За рекомендаціями фахівців корпорацій „Telstra” і „Deloitte”, необхідними умовами для підприємств, які прагнуть до успішної діяльності в умовах цифрової економіки, вважаються наступні цінності:

- вони інвестують в нові здібності, а не в старі ділові моделі;
- вони високо цінують свої взаємини з клієнтами;
- вони стають більш швидкими і оперативними;
- вони знають своїх дійсних конкурентів;
- вони інвестують в талант.

Основними напрямками розвитку цифрової економіки можуть бути:

- здійснення різних транзакцій (торгових і фінансових операцій);
- створення бізнес-порталів для розміщення замовлень і пропозицій;
- пошук постачальників через мережу Інтернет;
- продаж продукції через Інтернет;
- покупка продукції і сировини через Інтернет;
- пошук персоналу через мережу Інтернет;
- розміщення інформації в Інтернет-довідниках;
- створення власного сайту;
- он-лайн-реклама;
- впровадження системи Інтернет-банкінгу для роботи з активами в режимі он-лайн;
- створення платіжних механізмів для підтримки торгівлі товарами і послугами;
- створення нових форм і інститутів кредитування, інвестування та страхування.

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з великими труднощами. Серед них:

<sup>97</sup> Слобода А.О., Скоробогатова Н.С. Аналіз впливу цифрової економіки на конкурентні переваги країни. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205846>

- нестача фахівців;
- перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення;
- порушення авторських прав та інтелектуальної власності;
- повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій;
- повільна реакція держави на нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині. нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому;
- відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності;
- погіршення іміджу держави і періодичному політичному і економічному тиску з боку провідних економічно розвинених держав;
- ігноруванні локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ.

Клієнти живуть в режимі «тут і зараз» – виграє бізнес в режимі on-line, тобто той, який дає якісний продукт в найкоротші терміни. Нині, 90% не цифрових підприємств зіткнулися зі зростанням конкуренції із цифровими, фактично 87% підприємств включають digital трансформацію в стратегію розвитку, 40% підприємств-лідерів протягом 5 років будуть витіснені, якщо не піддадуться цифровій трансформації та не переорієнтують свої управлінські моделі на нові цінності та орієнтири.

Сьогодні підприємства мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth). Всі вони мають певну цінність для бізнесу - прискорюють роботу, економлять ресурси, збільшують прибуток, створюють унікальний користувальницький досвід, відкривають принципово нові гілки розвитку. Зовсім необов'язково і навіть протипоказано впроваджувати все і відразу. Мати повний спектр технологій – не мета. Важливо оцінити користь і вірно розставити пріоритети. Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджером; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків. Драйвером трансформації в управлінні є керівництво підприємства. На цьому етапі необхідно сформулювати спільне бачення: розставити стратегічні пріоритети, визначити цінності та завдання змін.

Digital-стратегія є локомотивом цифрової зрілості. Рішення окремих проблем за допомогою розрізаних технологій менш ефективно, ніж комплексний інтегрований підхід. Впровадження інноваційних технологій задля впровадження, це марна трата грошей і часу. Важливо чітко усвідомлювати, які цілі вирішує кожен крок трансформації, яку користь підприємству приносить та чи інша технологія.

Згадаймо Генрі Форда. Він побудував свою імперію на стандартизації і високій організації. Цей підхід є актуальним донині, адже так можна прискорити бізнес-процеси, зробити їх дешевше і, як наслідок, підвищити прибуток. Управлінська модель „вулику”, використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами тощо. У штаті „вулика” багато співробітників, які працюють віддалено, але це не заважає їм бути повністю залученими в життя колективу і робочий процес. З досвіду такої управлінської моделі – одна зручна форма зворотного зв'язку може збільшити обороти підприємства на 80%. Для оптимізації внутрішніх комунікацій використовують спеціалізоване програмне забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, ВМPS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю.

Кожен бізнес найближчим часом змушений буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації, або розчинитися в архівах пошукових систем. Для кожного підприємства це – зміна організаційної культури та впровадження нових цифрових технологій й комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану „екосистему” у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

На першому етапі цифрової трансформації організаційних механізмів управління підприємством необхідно: впровадження єдиних програм для використання у різних підрозділах підприємства (зокрема, єдиної системи ІТ- підтримки користувачів – Helpdesk – з єдиними стандартами обслуговування, єдиною ІТ-інфраструктурою тощо); уніфікація операційних процесів у корпоративному центрі й на виробничих підрозділах; пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління (зокрема, SAP ERP).

Наступним етапом цифрової трансформації управління підприємством має бути розбудова організаційних процесів у всіх структурних підрозділах підприємства.

Для активізації інноваційного розвитку швидка, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система обміну інформацією вкрай важлива, особливо для оперативного прийняття рішень, гнучкості та операційної ефективності.

На цьому етапі ключовими напрямками трансформації організаційних механізмів вважаються: технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах; автоматизація бізнес-комунікацій; глибинний розвиток ІТ-інфраструктури; впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу; забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами: новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами; перехід на хмарний серверний простір.

Акцентуємо, що зберігання інформації на віддалених серверах або в „хмарі” – одна з основних світових тенденцій в ІТ-галузі, воно дозволяє, з одного боку, надійно зберігати і ефективно управляти корпоративними даними. З іншого – швидко збільшити обсяг сховища інформації за необхідності.

Метою цифрової трансформації організаційних механізмів управління інноваційним розвитком є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень. Водночас, наголосимо, що між інвестиціями в ІТ та фінансовими результатами існує зв'язок далеко не першого порядку. ІТ-проекти дуже різнопланові та дуже відрізняються один від одного.

17 січня 2018 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, яка є складовою частиною дієвої розбудови цифрової економіки Європи. У Концепції визначено, що основними цілями цифрового розвитку є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;
- трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;
- доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;
- реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.

Згідно Концепції розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед вітчизняних секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для забезпечення їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення.

Концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Цифрова економіка – це автоматизоване управління господарством на основі передових інформаційних технологій; нові економічні відносини, що засновані на ефективному інформаційному управлінні системою виробництва в межах міста, регіону, країни, економічного союзу кількох держав. Сьогодні наука в змозі забезпечити створення платформ не тільки для зберігання інформації, але і для управління процесами. Тобто цифрова економіка – це комунікаційне середовище економічної діяльності в мережі Інтернет, результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення у сфері інформації, комунікації і нанотехнологій, новітній економічний уклад, в якому дані є окремою економічною сутністю, вони збираються, обробляються, беруть участь в аналітичному процесі і впливають безпосередньо на процес прийняття управлінських і стратегічних рішень, що характеризується переходом на якісно новий рівень використання інформаційно-телекомунікаційних технологій у всіх сферах соціально-економічної діяльності, що дозволяє інтегрувати технології і надає можливості для усунення кордонів між фізичними, цифровими і біологічними системами, сприяє поширенню товарів і розвитку сфери послуг за допомогою цифрового обміну інформацією та онлайн-торгівлі.

Цифрова економіка заснована на широкому і масовому використанні автоматичних систем, приладів і обладнання з використанням обчислювально-керуючих блоків і пристроїв, здатних функціонувати без участі людини. При оснащенні їх виконавчими органами-механізмами вони перетворюються в роботи, здатні безпосередньо замінити працю людини або низку його функцій і дій. Цифрова економіка передбачає широке використання технологій великих масивів даних (Big data), індустріального Інтернету речей та Інтернету речей (ПоТ/ІоТ), хмарних обчислень, квантових технологій, NBIC-конвергенції (конвергенції нано- біо- інфо-та когнітивних технологій), адитивного виробництва, роботизації та інших так званих наскрізних інформаційних технологій і технологій інформаційної безпеки.

Саме тому перед Україною стоїть завдання зробити цифрову трансформацію економіки, а саме:

- зміна економічного укладу, зміна традиційних ринків, соціальних відносин, державного управління, що пов'язане з проникненням в них цифрових технологій;

- принципова зміна основного джерела доданої вартості і структури економіки за рахунок формування більш ефективних економічних процесів, забезпечених цифровою інфраструктурою;

- перехід функції механізму розвитку економіки до інститутів, заснованих на цифрових моделях і процесах на всіх рівнях (ринки, галузь, сфери діяльності);

- технологічний рівень, на якому представлені прогресивні технології і платформи; – рівень єдиного середовища, представлений нормативним регулюванням, інформаційною інфраструктурою, кадровим забезпеченням і інформаційною безпекою.

Єдине середовище покликане оптимізувати умови для розвитку рівнів економіки і технологій, а також підвищити ефективність їх взаємодії. З іншого боку цифрова трансформація економіки України повинна базуватися на новітніх можливостях:

- базис на цифрові інформаційні технології;

- мережева архітектура і цифрова комунікація;

- цифрова форма представлення об'єктів;

- віртуалізація цифрових технологій роботи з об'єктами;

- орієнтація на знання, представлені в цифровому вигляді;

- інноваційна рушійна сила розвитку;

- інтеграція і глобалізація за рахунок стандартизованої форми цифрових об'єктів; – конвергенція і висока динаміка змін;

- трансформація всіх видів діяльності.

Розширення цифрових технологій і їх впровадження в повсякденне життя людини трансформує його внутрішній і зовнішній світ, який стане купувати більш індивідуальні речі. Цьому сприяють:

- індивідуалізація виробництва – вироблена продукція буде відповідати потребам кожного конкретного споживача;
- комунікативна взаємодія речей (різноманітних технічних пристроїв, верстатів, устаткування, датчиків) в рамках Інтернету речей стає системним і, отже, більш налаштованим для конкретного споживача;
- масове виробництво стає індивідуалізованим;
- віртуально доповнена реальність створює вибірковий індивідуальний світ для кожної людини, відриваючи його від реальності;
- життя людини, як і його поведінка, стає все більш «оцифрованою», аналізованою, контрольованою, що спрямовується і регулюється, а отже, людина втрачає свою індивідуальність, ідентичність;
- поступове відчуження внутрішнього світу від людини; – розширення можливостей влади проводити сегрегацію людей, визначати і формувати їх життєві шляхи, а також потрібних працівників; – посилення поляризації людських спільнот.

Цифрова економіка – це не тільки цифровізація виробництва, розподілу, обміну та споживання блага, а система більш загальних процесів, по відношенню до яких економіка є одним з додатків. Цифрова економіка, як глобальна концепція розвитку новітньої економіки, висуває нові стандарти якості життя, роботи і комунікації між людьми.

Використовуючи новітні технології, цифровізація змінює картину конкуренції і розмиває існуючі межі секторів економіки. Перехід до цифрової парадигми сьогодні диктується цифровими лідерами – Google, Apple, Facebook і Amazon – і, відповідно, його значимість визначається рівнем очікувань «клієнтів нового цифрового покоління», які звикли не тільки до постійної доступності послуг, але і до високої швидкості їх доставки (отримання). Тому зусилля ІТ-компаній, постачальників обладнання та програмного забезпечення, а також інноваційних стартапів спрямовані насамперед на зміну форми, в якій клієнтам пропонуються існуючі продукти і послуги. Грунтуючись на тому, що клієнти швидко звикають до рівня цифрового обслуговування, пропонуються рішення, які краще задовольняють їхні потреби, підвищують доступність, забезпечують зручність використання і персоналізують послуги, враховуючи індивідуальні характеристики споживача і його інтереси.

В умовах цифрової економіки операції здійснюються в електронному вигляді, що призводить до створення віртуальних взаємин між бізнес-партнерами та іншими суб'єктами віртуального ринку в рамках бізнес-моделей B2B (Business-To-Business»), B2C (Business-To-Consumer) і B2G (BusinessTo-Government). Так, в світі щорічний оборот електронної торгівлі «B2C» становить 1,4 трлн доларів США, електронна торгівля між компаніями досягає 16 трлн доларів США.

Від впровадження цифрових технологій економіка країни отримує:

- нове джерело ВВП. Створюються і реалізуються нові програмні продукти і сервіси;
- більш ефективне використання існуючих ресурсів. За рахунок масової цифровізації економіки починає розвиватися економіка спільного споживання. Нова хвиля цифрової революції призведе до того, що наявні ресурси дуже швидко знайдуть своїх покупців;
- створення вітчизняних когнітивних апаратно-програмних систем, в тому числі, для стратегічного та операційного прогнозування, проведення розрахунків, торгівлі цінними паперами та ін.;
- розробка і впровадження технології «блокчейн» (відкритих розподілених реєстрів). Відставання і відсутність регулювання в цій сфері в Україні призведе не тільки до ізоляції і неможливості надання конкурентоспроможних послуг в банківському секторі, а й втрати контролю над частиною фінансових операцій;
- надання легітимності використання «криптовалюта» як форми розрахунків в окремих сферах економіки держави;
- позитивний чистий ефект на кількість робочих місць. Розвиток хмарних технологій веде до спільного користування інфраструктурою. Відбувається різке скорочення витрат на виробництво одиниці продукції.

Процеси розвитку та перетворення економіки в цифрову відбувається під впливом багатьох чинників. Винятково важливу роль у сприянні розвитку цифрової економіки відіграють чотири основні фактори:

1) цифрові фінанси – упровадження цифрових технологій у банківський сектор економіки, он-лайн платежі в електронній торгівлі, електронні перекази, електронні торги, електронні державні закупівлі, електронний державний бюджет, державні соціальні допомоги (пенсії), мобільні гроші, цифрова валюта);

2) соціальні мережі – вигідна з економічної точки зору взаємодія, є джерелом інноваційних ідей та базою для збирання та розповсюдження інформації, сприяє залученню учасників в політичне життя та соціальним змінам;

3) цифрова ідентифікація – застосування єдиної електронної системи засвідчення особистості для безпечних банківських операцій, голосування, доступ до соціальних послуг, оплата комунальних платежів та ін.;

4) революція даних – у фокусі уваги перебувають взаємопов'язані інновації – великі дані і відкриття даних. При цьому аналітика великих масивів даних застосовується для вдосконалення транспортних потоків, оцінки узагальнених макроекономічних показників, удосконалення управлінських процесів.

У процесі дослідження доміанти розвитку цифрової економіки провідні вітчизняні вчені цього напрямку Н.М. Краус та О.С. Криворучко розглянули її якісні характеристики. Науковці вважають, що ключовими комплексними визначниками цифрової економіки є:

– забезпечення безпеки документації через автоматичне цифрове рішення;

– якісно новий рівень життя населення (характер та умови праці, освіти, особливості дозвілля, побутові умови, соціально-психологічний клімат на підприємствах та ін.);

– якість взаємозв'язків та взаємодії між підприємствами, суспільством та державою– (принцип найбільш повного та своєчасного виконання обов'язків один перед одним, можливості надання нових послуг);

– економія вільного часу індивідуумів у результаті функціонування такої економіки («пом'якшення» навантаження на індивідуумів, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва, системна і комплексна модернізація та реформування системи охорони здоров'я й української освіти та ін.).

**Віртуальна економіка** є невід'ємною і важливою частиною сучасних економічних систем та є чинником розвитку економіки практично кожної країни.

У вузькому сенсі, віртуальна економіка, це синтетична, емерджентна (коли складна система має властивості, відсутні у кожній з її компонентів), економіка, існуюча в розрахованому на багато користувачів віртуального світу.

До компонентів віртуальної економіки належать<sup>98</sup>:

- електронна торгівля (торгівля товарами і послугами за допомогою Інтернет-магазину або інтерактивної сторінки реально існуючої компанії, на якій відбувається контактування продавців із покупцями на засадах оптимізації логістичних витрат. Відкриття Інтернет-магазину не потребує організації експедиторської служби, підготовки торгових залів, навчання і утримання персоналу тощо. Достатньо відкрити сайт. Доставка товарів може здійснюватись поштою, а розрахунки – за допомогою автоматизованих платіжних систем).
- Інтернет-банкінг, страхування і біржова діяльність (сукупність послуг, що надаються фінансовими компаніями дистанційно, за допомогою сучасних засобів супутникового та кабельного зв'язку)
- Інтернет-реклама (реклама, яка поширюється Інтернетом. Реклама в Інтернеті є ресурсом, найважливішою функцією якого є інформування Інтернет-користувача про певний товар чи послугу).

<sup>98</sup> Князь С. В., Георгіаді Н. Г. Структура, можливості і перспективи розвитку віртуальної економіки та креативних індустрій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9 (183). С. 346-351.

- Інтернет-консалтинг (форма дистанційного обслуговування клієнтів, яка передбачає надання аналітично-інформаційних послуг як на платних, так і безоплатних засадах. Безкоштовний Інтернет-консалтинг використовується в якості послуги, що забезпечує додаткові ринкові переваги одного виробника, у порівнянні з іншим).

Початковим етапом зародження віртуальної економіки (у 70-х роках ХХ століття) була поява перших віртуальних товарів – комп'ютерних програм; другим етапом слід вважати переклад на електронні носії книг, аудіо- та відеопродукції; третім етапом, який остаточно створив середовище для віртуальної економіки, стала поява мережі Інтернет за допомогою браузерів (у 1991 році – WordWideWeb, у 1993 – Mosaic, у 1994 – Netscape Navigator, у 1994 – InternetWorks, у 1995 р – Internet Explorer, у 1996 – Opera, у 2003 – Safari, 2004 – Mozilla Firefox, 2008 – Chrome), яка створила ідеальну платформу як для поширення, так і для створення нових економічних інструментів – електронні гроші, електронна торгівля, електронний маркетинг тощо.

Причин виникнення тенденцій формування віртуальної економіки:

- глобалізація світової економіки та інтеграція світових ринків капіталу;
- зміна методів ведення бізнесу та побудови компаній, від виділення і бізнес-стандартизації процесів до реінжинірингу та менеджменту систем, що самонавчаються і, як наслідок, змінює структури великих соціально-економічних систем;
- посилення конкуренції і диференціації компаній і систем;
- інновації організаційних структур;
- посилення ролі і значення комп'ютерних технологій;
- капітал компаній і національної економічної системи у більшому ступені починає складатися з таких складних активів, як бренд, специфічні знання і інформація, людський капітал;
- розвиток електронного бізнесу, особливо таких секторів як business to business і business to client.

До основних характеристик віртуальної економіки відносять:

1. Стрімке поширення цифрових інформаційних технологій. У перспективі вони залишать позаду двомірний простір комп'ютерних моніторів і глибоко проникнуть у тривимірні сфери сучасного життя.

2. Зміни поведінки споживачів. Масове поширення цифрових технологій трансформувало можливості і поведінку споживачів. Вперше в історії людства будь-яка людина може створити електронну інформацію, приватний віртуальний простір і володіти ним, поширювати і отримувати інформацію у режимі реального часу без посередників і обмеження у просторі у глобальному віртуальному світі. Звідси, взаємодія бізнесу зі споживачем у майбутньому стане принципово іншою. Відбудеться перехід від маркетингової моделі «прощтовхування» продуктів до моделі, що дозволяє споживачам самостійно «витягувати» необхідні інформацію, продукти та послуги, тобто взаємодією буде управляти споживач.

3. Інтерактивний маркетинг на базі соціальних медіа ресурсів. Нові маркетингові бізнес-моделі у віртуальному середовищі сприяли побудові діалогу з кожним споживачем, коли інтерактивними і індивідуалізованими стають всі етапи створення, пропозиції та продажу товарів і послуг.

Віртуальну економіку поділяють на чотири групи:

- ігрову,
- сферу торгового обігу,
- сферу грошового обігу,
- рух фіктивного грошового капіталу.

Особливості віртуальної (нової) економіки:

По-перше, нової економіці властива глобальність.

По-друге, в новій економіці найважливішу роль відіграє інтелектуальний потенціал. Інтелектуальний потенціал сприяє застосуванню нових інноваційних елементів в бізнесі, нових способів виробництва товарів і надання послуг.

По-третє, повсюдний інноваційний підхід. Інновації в товарах і послугах стають визначальним фактором економічного зростання.

По-четверте, роль інформації. Обробка, обмін, поширення і використання актуальної, достовірної інформації є потужним фактором розвитку організацій. Володіння якісно новою та оперативною інформацією є не менш важливим фактором, ніж застосування нових технологій при виробництві продукції.

По-п'яте, повсюдне, обов'язкове використання інформаційних систем і інформаційних технологій. Розвиток інформаційної складової сприяє зростанню економічної ефективності у всіх сферах економіки.

Сучасний стан розвитку віртуальної економіки в Україні ще дуже далекий від потреб часу. Недостатньо розвинута і технічна база віртуальної економіки України. За результатами дослідження британської компанії OpenSignal, в Україні менше 50 % території покрито 3G-мережами, середня швидкість мобільного доступу до Інтернету становить 5,78 Мбіт. Україна займає лише 94 місце з 95 країн по покриттю 3G / 4G інтернетом. Нижче тільки Гайяна. У всіх інших країнах 3G-мережі побудовані на більшій частині території. У цьому показнику відразу попереду України Індія, Ірак, а також Тринідад і Тобаго.

У той же час, ментально українці використовують переваги і можливості віртуальної економіки на рівні розвинутих країн. Так, якщо порівнювати з іншими країнами, то за рівнем використання пошуку інформації на смартфонах (8 %) Україна не поступається іншим європейським країнам: Франція – 5 %, Німеччина – 4 %, Польща – 3 %, Велика Британія – 11 %.

Створенню віртуальних підприємств у 90-х роках ХХ століття в країнах Азії, США та Західної Європи сприяли міжорганізаційні системи інформації та комунікації, а також схильність до автономних форм праці.

Сама ж необхідність створення структур такого типу у світовій практиці була зумовлена такими об'єктивними обставинами, як глобалізація ринків, бажання виходу на світовий ринок, потреба у постійному пристосуванні до динамічного зовнішнього середовища та ін. Проте віртуальне підприємство має ті самі можливості і потенціал, що й традиційне, хоча водночас у нього немає подібних інституціональних і структурних меж. Віртуальний ринок діє постійно в реальному масштабі часу, охоплює весь світ та дає змогу проводити такі різноманітні віртуальні операції, як купівля, продаж, освіта, банківські операції, віртуальні ярмарки та видання тощо.

Основними елементами електронного ринку є:

- вільний доступ до ринку всіх охочих,
- рівні права всіх учасників (партнерів),
- добровільна участь усіх учасників (партнерів),
- можливість впливу учасників на події, які відбуваються на ринку,
- різний ступінь інформованості.

У теорії управління поняття «віртуальний», яке запозичене з англійської мови (virtual) та означає «сприйманий інакше, ніж у реальності»; «уявний, що не має фізичного втілення», стало ключовим, а в сучасному бізнес-будівництві намітилася певна тенденція до створення підприємств за віртуальними та мережевими принципами.

Віртуальні підприємства – одна з нових організаційних форм підприємств, на розвиток якої здійснили вплив такі фактори, як:

- поява нових інформаційних і комунікаційних технологій;
- глобалізація товарних ринків;
- ріст значення якості товару, ціни і ступеня задоволеності споживача;
- індивідуалізація обслуговування клієнтів.

Віртуальні організації (віртуальні сітьові організаційні форми) мають певні ознаки (рис. 8.13) та є складовою частиною простору віртуалізації, який також включає віртуальний ринок і віртуальну реальність. При цьому віртуальний ринок становить ринок товарів і послуг, який існує на основі комунікаційних та інформаційних можливостей глобальної мережі Інтернет.



Рис. 8.13. Ознаки віртуальних підприємств

З маркетингової позиції віртуальні підприємства орієнтовані не на задоволення потреб сегментів ринку, а на задоволення індивідуальних запитів конкретних споживачів усього конкурентного середовища. Отже, передумовою створення віртуального підприємства є надходження ринкового замовлення, для виконання якого створюється віртуальна мережа, що складається із учасників (партнерів) виробництва товарів та послуг. Усі учасники мережі в межах своєї ключової компетенції надають у розпорядження сітьового підприємства необхідні ресурси та визначають свої можливості (кадри, сировина, структура управління, фінансові та інші ресурси, «ноу-хау», спеціальні знання та права в тій чи іншій галузі тощо). За допомогою електронно-технічних засобів надаються інформаційно-комунікаційні послуги та виконується ринкове замовлення. У разі наступних замовлень на базі підприємницьких навичок створюються нові віртуальні сітьові конфігурації.

З практичної позиції традиційно діючому підприємству для розроблення і випуску нового товару на ринок необхідне залучення значних ресурсів. На відміну від нього, віртуальне підприємство шукає нових партнерів, які мають відповідні ринковим потребам ресурси, навички та знання для спільної організації і реалізації цієї діяльності. При цьому розглядаються такі партнери, які мають ключові ресурси для отримання конкурентної переваги на ринку. Як правило, партнерство утворюється на певний строк або до моменту досягнення певного результату (виконання замовлення).

Повністю віртуального підприємства, тобто такого, яке не має базових структур, не може бути. У межах віртуального підприємства інтенсивно взаємодіють реально наявні спеціалісти та підрозділи різних підприємств завдяки новим інформаційним та комунікаційним технологіям, їхня взаємодія спрямована на підвищення рівня кооперації і координації підприємств із метою досягнення конкурентоспроможності продукції, що випускається, і в кінцевому варіанті – прибутку. Таке підприємство повністю орієнтоване на споживача, його основною характеристикою є швидкість виконання замовлення (*minimal time-to-market*) і повне задоволення потреб клієнта.

Умови і засоби господарювання двох видів підприємств наведено у табл. 8.9.

## Умови і засоби господарювання двох видів підприємств

Традиційне підприємство	Віртуальне підприємство
Паперовий документообіг	Електронний документообіг
Традиційна пошта	Автоматизований зв'язок із використанням комп'ютерних мереж
Реклама на вулиці і у ЗМІ	Електронна реклама – контентна, онлайн, банерна, повноекранна
Використання комп'ютерів у сфері обліку та документообороту	Підключення до мережі Інтернет, що усуває вплив географічного фактора під час отримання інформації й управління фінансовими, матеріальними й інформаційними потоками
Наявна печатка і підпис	Електронний підпис, який не потребує присутності учасників у одному місці під час підписання договору
Використання готівкових розрахунків і безготівкових банківських переказів	Використання пластикових карт та електронних грошей, систем Інтернет-банкінгу
Орієнтація на масового споживача, сегментування ринку	Орієнтація на індивідуальні вподобання споживачів
Аналогічні методи відсутні	Організація та об'єднання ресурсів різних партнерів у єдину систему
Об'єднання робітників у межах локальних офісів	Використання механізмів телероботи на місцях та мобільної комерції
Основа – отримання знань та навичок	Постійне навчання на протязі всього життя
Основа – безпека та стабільність	Мобільність, готовність до ризику, постійне загартовування
Орієнтація на збереження старих робочих місць	Орієнтація на появу нових робочих місць
Реалізація усіх бізнес-процесів силами підприємства	Залучення нових партнерів для організації і реалізації бізнес-процесів разом
Основа діяльності – капітал та показники енерго- та матеріалоємності	Основа діяльності – інтелектуальний капітал, показник – інформативність ресурсів
Вплив географічного фактора на діяльність	Немає кордонів для співпраці географічно віддалених контрагентів
Одна зі сторін згоди у виграві більше за другу, обидві сторони намагаються максимально зменшити свої збитки	Кожна зі сторін згоди отримує вагомий виграві від співпраці

Складність організації віртуальних підприємств полягає в тому, що віртуальні форми організації виробництва продукції або послуг ще тільки формуються, вони мають свою специфіку, яка диктує певні вимоги як до структури такого підприємства загалом, так і до її окремих елементів, їх виду і характеру відносин.

### 8.8. Електронна торгівля та електронні гроші

**Електронна торгівля** – це організація і технологія купівлі-продажу товарів, послуг електронним способом з використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів.

Електронна торгівля представлена трьома видами:

1. Традиційна, або «офф-лайн» (off-line purchasing).
2. Он-лайн торгівля (on-line purchasing, e-retailing).
3. Поєднання «офф-лайн» та он-лайн торгівлі.

**«Офф-лайн» торгівля** являє собою традиційну форму реалізації продукції. Для організації такого бізнесу необхідна реальна торгова площа, штат продавців і менеджерів, склад та інші необхідні складові традиційної торгівлі. Це пов'язано з істотними витратами, і при цьому не можна не випускати з уваги, що прибутковість починання залежить від багатьох факторів, починаючи від розташування магазину і закінчуючи бюджетом на рекламні кампанії.

**Он-лайн торгівля** являє собою торгівлю в мережі Інтернет, що передбачає задоволення віртуального споживчого попиту через Інтернет-магазини, Інтернет-аукціони та соціальні мережі. Така форма торгівлі значно спростила процес купівлі товарів з використанням електронних пристроїв, що забезпечують виконання угоди без попередньої фізичної

присутності споживача і виробника при її укладенні. Враховуючи ці обставини, компанії-виробники паралельно почали надавати можливість споживачеві здійснювати замовлення через їхні корпоративні сайти без залучення торгівельних посередників.

При проведенні опитування щодо онлайн поведінки споживачів, визначено, що вони надають перевагу купівлі онлайн з огляду на такі можливості та *переваги*:

- економія часу (19,41 % респондентів);
- можливість здійснювати покупки цілодобово, з будь-яким типом доступу в Інтернет (15,61 % респондентів);
- пропозиція знижок, розпродажів та спеціальних пропозицій, що з'являються частіше, ніж у звичайних магазинах (15,19 % респондентів);
- ширший вибір товарів (послуг), ніж у звичайних магазинах (14,35 % респондентів);
- можливість доставки у будь-яке місто (9,7 % респондентів);
- можливість порівняння цін;
- відсутність черг;
- нижчі ціни;
- вибір методу доставки;
- можливість прочитати відгуки про товар;
- цілодобовий доступ до он-лайн-платформи продажу.

Зростаюча популярність он-лайн-купівлі пояснюється тим, що покупців приваблює факт їх персоніфікованого визнання ритейлерами при здійсненні повторної покупки. Така зацікавленість забезпечує для споживачів отримання бонусних балів та участь у програмах лояльності, а виробнику, відповідно, збільшення доходу.

Одним з важливих елементів «віртуалізації» економіки стало виникнення **електронних грошей**, які забезпечують «віртуальній» частині економіки можливість відтворювати економічні відносини з «реальною» економікою.

Тобто сьогодні відбувається процес заміщення речових коштів і поява їх артефактів – віртуальних аналогів.

Електронні гроші виконують всі класичні функції грошей. У той же час можна говорити про те, що з'являються й нові їх функції. Так, в літературі наводяться нові функції грошей у віртуальній економіці: глобальна (загальна інтегруюча), спекулятивна, соціально-сегментуюча, маскуюча.

Спекулятивна функція грошей у віртуальній економіці проявляється через те, що гроші відтепер можуть самовідтворюватися і множитися незалежно від господарської реальності, а фінансові потоки стають віртуальною економікою, незалежно від процесів в реальних секторах. Завдяки електронним грошам стає менше посередніх ланок всередині соціальної системи, що поєднують бідних і багатих, забезпечують їх комунікацію та згоду. В результаті у них зменшується кількість фактичних точок дотику, і ігнорування багатими інтересів суспільства, розриви комунікацій і взаємне відчуження втілюються в реальні форми просторової і часової сегментації

Маскуюча функція електронних грошей проявляється в змозі забезпечити різну ступінь анонімності (від абсолютної анонімності до повної ідентифікації особистості користувача), що визначається технічними характеристиками кожної окремої схеми електронних грошей.

Узагальнена схема підходів до оцінки нових функцій електронних грошей наведена на рис. 8.14.

Слід зазначити, що сьогодні відбувається процес заміщення речових коштів і поява їх артефактів – віртуальних аналогів. У мережі Інтернет успішно реалізується новий фінансовий інструмент - віртуальна валюта біткойн (Bitcoin) і його аналоги – та звана криптовалюта, що існує тільки у віртуальному вигляді. В основі криптовалюти лежать криптографічні (шифрувальні) алгоритми, що виключають можливість підробки віртуальних грошей.

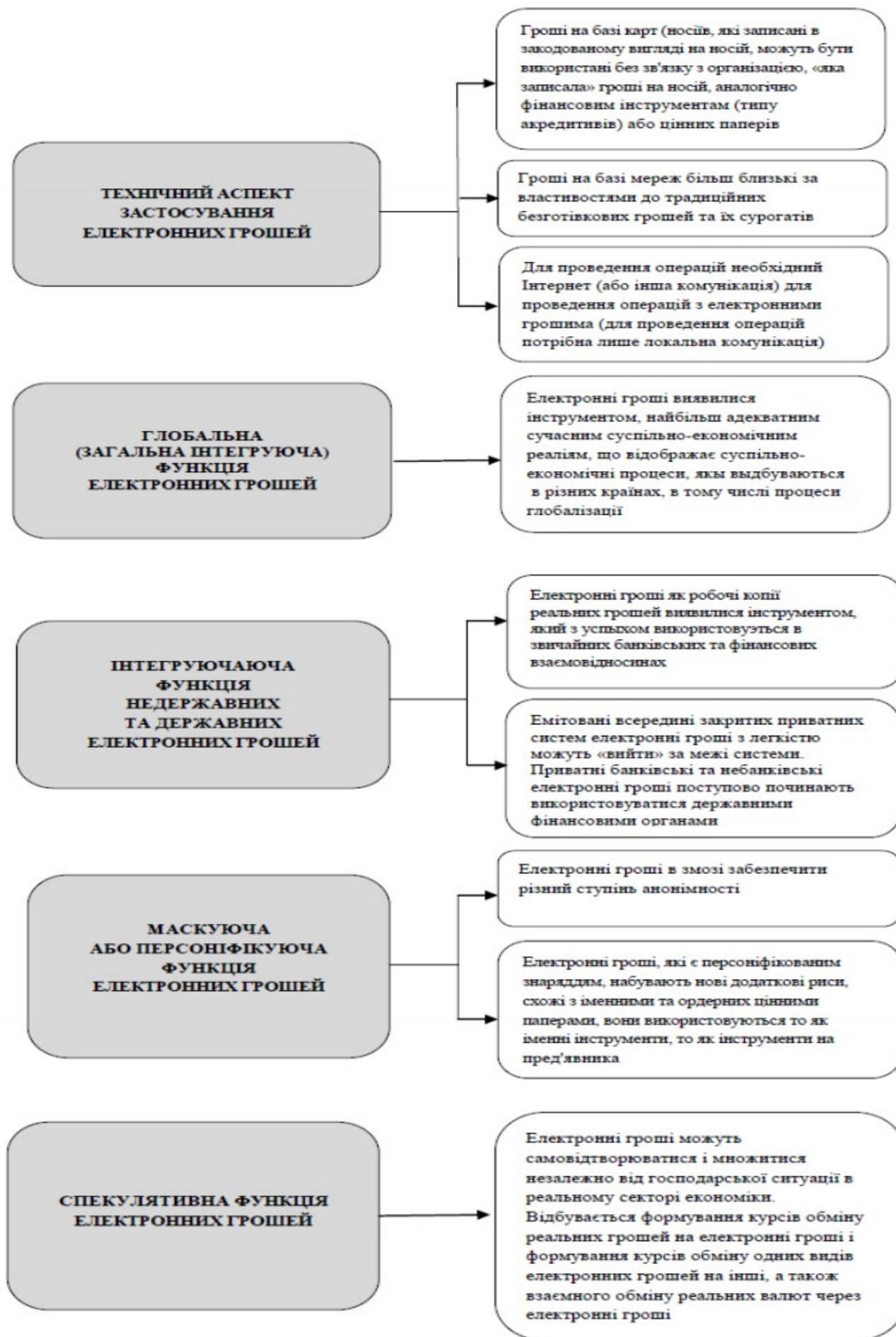


Рис. 8.14. Узагальнена схема підходів до оцінки нових функцій електронних грошей

Однак головна особливість біткойнів зовсім не в шифруванні, а у відсутності центру управління грошовим обігом - такого раніше ніколи не було. У звичних грошей завжди є центр емісії (держава чи фінансова організація), який їх випускає і контролює, а також гарантує прийом в якості платіжного засобу.

Біткойнам не потрібен центр управління, а емісію, перевірку справжності та проведення платежів виконують в розподіленому глобальному режимі комп'ютери користувачів.

В даний час в таких країнах, як США і Канада та багатьох інших країнах, з'являються магазини, які готові брати участь у ролі платежів біткойни, незважаючи на різні ризики.

Національний банк України також розглядає «віртуальну валюту/ криптовалюту» Bitcoin як грошовий сурогат, який не має забезпечення реальною вартістю і який не може використовуватися фізичними та юридичними особами на території України як засіб платежу, оскільки це суперечить нормам українського законодавства.

Динаміка вартості Bitcoin подано на рис. 8.15.

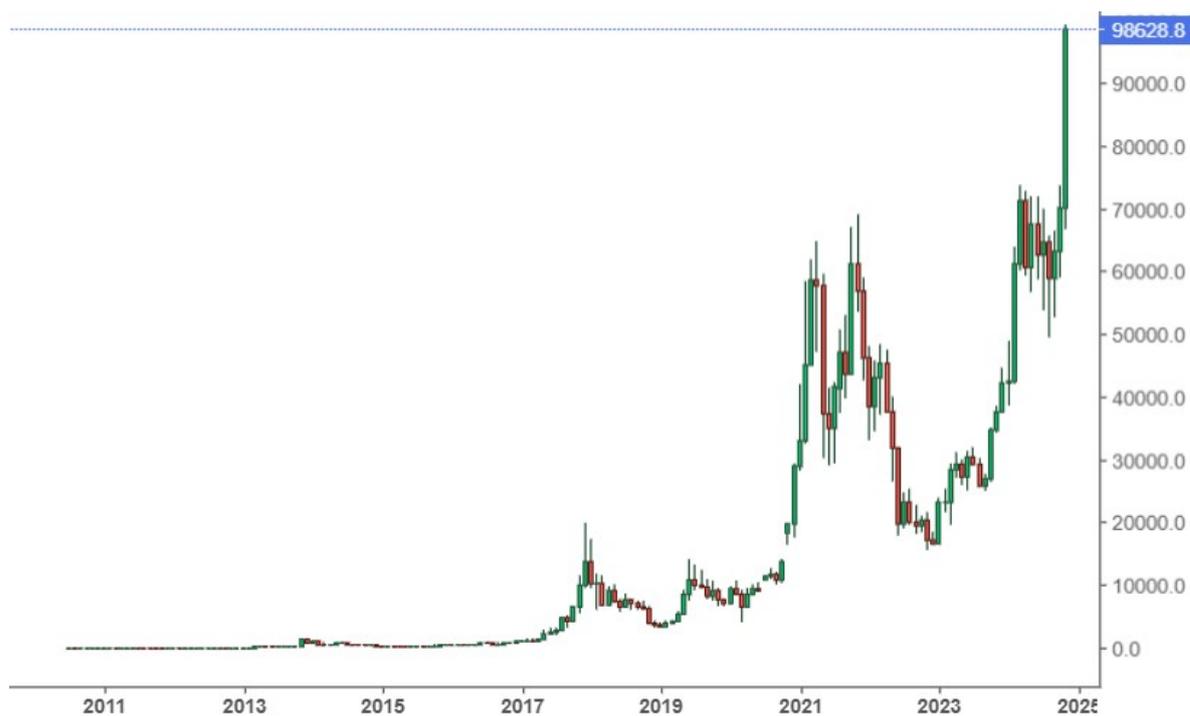


Рис. 8.15. Динаміка вартості Bitcoin<sup>99</sup>

Біткоїн має неоднозначний вплив на економіку. З одного боку, він може сприяти фінансовій інклюзії та пропонувати альтернативні способи фінансування, а з іншого - може створювати ризики фінансової нестабільності та сприяти спекуляціям.

<sup>99</sup> <https://asicfox.ua/ua/obshhaya-ystoryya-bytkojna-2009-2024/>

## **ЗМІСТ**

### **ПЕРЕДМОВА**

ЛЕКЦІЯ 1. Концепції людського потенціалу та людського розвитку

ЛЕКЦІЯ 2. Передумови змін у сучасному менеджменті. Концепція КАЙДЗЕН

ЛЕКЦІЯ 3. Концепції управління підприємствами в контексті застосування логістичного підходу, загального управління якістю, бенчмаркінг

ЛЕКЦІЯ 4. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, концепція збалансованої системи показників, концепція процесного підходу до управління. Ресурсна концепція в управлінні підприємствами

ЛЕКЦІЯ 5. Концепція проектно-орієнтованого командного управління

ЛЕКЦІЯ 6. Сучасні концепції управління персоналом

ЛЕКЦІЯ 7. Концепції тайм-менеджменту, ризик-менеджменту та бренд-менеджменту

ЛЕКЦІЯ 8. Концепції та теорії економічного розвитку як основа управління підприємствами в умовах сучасності