

**НОВІТНІ ПАРАДИГМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

МОНОГРАФІЯ

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

МОНОГРАФІЯ

Львів СПОЛОМ 2024

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1-10>

УДК 338
Н 73

*Рекомендовано до друку:
рішенням Вченої ради Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(протокол № 6 від 26 червня 2024 року)*

Рецензенти:

ПОЛТОРАК Анастасія Сергіївна, д-р економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету;

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна, к-т економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліського
національного університету, м.Житомир.

Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія /
Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. –
374 с. : рис., табл. – Бібліогр. в кінці розділу.

Відображено ключові проблеми сучасного менеджменту в Україні в умовах воєнного часу. Подано розвідки авторів щодо інновацій менеджменту, самоменеджменту, маркетинг-менеджменту, специфіки організації офісу менеджера, управління бізнес-ризиками, особливостей аналізу та оцінки інвестиційної привабливості, психологічних засад управління персоналом, ризиків у бухгалтерському (фінансовому) менеджменті, освітнього менеджменту, розвитку ветеранського бізнесу та управління стартапами із позицій парадигмального підходу.

Для здобувачів освіти, викладачів, науковців – усіх, хто цікавиться розвитком проблематики менеджменту в умовах воєнного часу.

© Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В.,
Левків Г.Я., Диндин В.Л., Коробка С.В.,
Минів Р.М., Гірняк К.М., Франчук І.Б.,
Смолінська О.Є., Танчак Я.А., 2024

©ЛНУВМ БТ, 2024

ISBN 978-617-8450-41-0

© Вид-во «СПОЛОМ», 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
-----------------	---

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПОСОБУ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	13
--	----

1.1. Батюк Б.Б. Сутність та значення інновацій на сучасному підприємстві ..	13
1.2. Характеристика інноваційної активності підприємств	19
1.3. Сучасний менеджмент на підприємстві: характеристика потреб в інноваціях	25
1.4. Воєнний стан і його вплив на інноваційну активність підприємств	30
1.5. Вплив інновацій в менеджменті на виживання в умовах воєнного часу	34
1.6. Зміни в менеджменті під тиском війни: Посилення інноваційної безпеки	38
Список використаних джерел	42

РОЗДІЛ 2

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИЯВ НОВОЇ ФОРМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	45
---	----

2.1. Воскобійник С.Я. Значення й сутність лідерства підприємства	45
2.2. Сучасне розуміння самоменеджменту в підприємстві	53
2.3. Роль лідера в умовах воєнного стану	66
2.4. Організація самоменеджменту в умовах воєнного часу	70
Список використаних джерел	74
2.5. Вовк М.В. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера.....	76
Список використаних джерел	106

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	109
--	-----

3.1. Левків Г.Я. Характеристика змісту маркетингу і його ролі для розвитку підприємства	109
3.2. Сучасне розуміння маркетинг-менеджменту й еволюція його	115
3.3. Особливості впливу цифрових технологій на сучасне бачення маркетинг-менеджменту на підприємстві	123
3.4. Ключові детермінанти впливу впровадження воєнного стану на маркетингову діяльність в Україні.....	128
3.5. Основні напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану	132
Список використаних джерел	135

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСУ МЕНЕДЖЕРА : УМОВИ ВОЄННОГО СТАНУ	138
--	-----

4.1. Диндин В.Л. Сучасний менеджер і його роль в діяльності підприємства.....	138
4.2. Характеристика сучасного бачення офісу менеджера	144
4.3. Особливості функціонування офісу сучасного менеджера в умовах пандемії COVID-19.....	152
4.4. Посада менеджера на підприємства в умовах воєнного стану	156
4.5. Особливості впливу воєнного стану на роботу в офісі	162

4.6. Система організації офісу менеджера в умовах воєнного стану в країні	166
Список використаних джерел	168

РОЗДІЛ 5

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ МАЛИХ

ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	171
5.1. <i>Коробка С.В.</i> Історія та еволюція поняття «бізнес-ризик» у підприємстві... 171	171
5.2. Типи бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств та джерела їх походження	177
5.3. Фактори бізнес-ризиків та їх класифікація	183
5.4. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств та його основні етапи	190
5.5. Стратегії управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни.....	194
Список використаної літератури.....	201

РОЗДІЛ 6

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ

ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	207
6.1. <i>Минів Р.М.</i> Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості	207
6.2. Особливості оцінювання інвестицій та інвестиційних проєктів	210
6.3. Методика аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств.....	221
Список використаної літератури.....	240

РОЗДІЛ 7

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА	245
7.1. <i>Гірняк К.М.</i> Характеристика й сутність персоналу як ключового ресурсу сучасного підприємства.....	245
7.2. Система управління персоналом на сучасному підприємстві.....	249
7.3. Кадрова безпека в контексті управління персоналом підприємства	256
7.4. Психологічні чинники в діяльності підприємства.....	262
7.5. Характеристика психологічних засад прийняття й реалізації управлінських рішень у контексті розвитку персоналу підприємства.....	267
7.6. Вагомість формування позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства в умовах воєнного стану	272
Список використаної літератури.....	274

РОЗДІЛ 8

ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ТА ФІНАНСОВОМУ

ОБЛІКУ ВНАСЛІДОК ВПРОВАДЖЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ	277
8.1. <i>Франчук І.Б.</i> Бухгалтерський облік та його характеристичні ознаки	277
8.2. Особливості роботи бухгалтера на сучасному підприємстві	283
8.3. Ключові особливості фінансового й бухгалтерського обліку на підприємстві.....	291
8.4. Основні ризики в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану	293

8.5. Основні загрози в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану	298
Список використаної літератури.....	305

РОЗДІЛ 9

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ ЗВО.....	307
9.1. <i>Смолінська О.Є.</i> Освітній менеджмент у ЗВО України: глобальний та локальний контексти	307
9.2. Трансформація функцій вищої освіти.....	311
9.3. Глобалізація та інтернаціоналізація як ключові тенденції в управлінні вищою освітою.....	314
9.4. Освітні тенденції та проблеми управління освітою.....	321
9.5. Освітнє лідерство та управління.....	331
Список використаної літератури.....	341

РОЗДІЛ 10

РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ОСНОВА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	345
10.1. <i>Танчак Я.А.</i> Ветеранське підприємництво як основа інтеграції ветеранів з військової служби в цивільне життя	345
10.2. Аналіз урядових та місцевих програм ветеранського бізнесу.....	348
10.3. Загальнонаціональна та локальна модель менеджменту в системі ветеранського підприємництва	354
10.4. Стартап-проекти, як основа для розвитку ветеранського підприємництва.....	359
10.5. Міжнародний досвід у системі менеджменту ветеранського бізнесу....	367
Список використаної літератури.....	371
АВТОРИ ВИДАННЯ	372

ПЕРЕДМОВА

Актуальність парадигмального підходу в дослідженнях із менеджменту обумовлена строкатістю проблематики, яка на рівних включає в себе і безпосереднє управління, і контроль за процесами, і роботу з людьми, і вибудовування сприятливих середовищ, і багато іншого. Якщо ж до цього додати такий болісний для України контекст, як війна, масові загибелі та руйнування, словом, все те, що вже сталося і те, що, судячи з усього, станеться, то нам залишається зовсім мало простору в праксеологічних, причинно-наслідково обумовлених, міркуваннях, натомість актуалізуються власне ціннісні та парадигмальні, оскільки лише на їх основі можливі хоч якісь узагальнення та проєкції на майбутнє.

З огляду на це, колектив авторів підготував монографічне дослідження «Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану». У його структурі – десять розділів, присвячених актуальним проблемам та візіям їх подолання як у найближчому майбутньому, так і в більш віддаленій перспективі.

Перший розділ *«Інновації менеджменту як способу виживання в умовах воєнного часу»* (**Богдан Батюк**) розкриває тематику інноваційності з позицій загального функціонального підходу в менеджменті. Властиво, новаторство розглядається автором як питома риса управління, що забезпечує всі етапи: від виникнення ідеї до її практичної реалізації. При цьому врахований також зв'язок між формуванням середовища інновацій та ресурсно-інвестиційною діяльністю. Ще однією ідеєю, висловленою в розділі 1, є та, що в складних воєнних умовах, де існує високий рівень невизначеності й непередбачуваності, як і змінності, лише інноваційно зорієнтований менеджмент здатен забезпечити флексибільність та адаптабельність у діяльності підприємства. Саме ці дві риси завжди вирізняли еволюційно життєздатні організми від нежиттєздатних, отже, з огляду на предмет викладу, виживання підприємств.

Другий розділ *«Самоменеджмент як вияв нової форми лідерства в умовах воєнного часу»* (Соломія Воскобійник, Мирослава Вовк) зорієнтовує дослідників у царині менеджменту на особистісні аспекти. Зокрема, характеризування самоменеджменту не як soft skill менеджера, а як однієї з форм виявлення лідерства розкриває дуже сучасний підхід у дихотомії «керівник-лідер», зокрема – здатності до самоуправління як ключової риси, що диференціює управління від лідерства. Авторка підкреслює, що саме необхідність виходити за рамки звиклого розв’язування задач чи то стратегічного, чи тактичного, чи оперативного характеру, зокрема фасилітативна, мотиваційна функції, на підтримку контрольної та оцінної, сприяють розвитку людського капіталу на підприємстві. Таким чином, сформувалися передумови того, що управління, не пов’язане із лідерською компонентою, не в змозі повно зреалізувати власні функції в складних ситуаціях, коли слід формувати перспективи розвитку попри війну, а виявом, що індикує цю компоненту, є самоменеджмент.

У третьому розділі *«Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення»* (Галина Левків) розглянуті такі ключові аспекти цієї проблеми, як зміст маркетингу і його роль для розвитку підприємства; поєднання в одну інтегровану з менеджментом діяльність та сферу знань; вплив цифрових технологій на маркетинг-менеджмент як глобальна тенденція та воєнного стану – як локальна; напрями вдосконалення маркетинг-менеджменту на підприємствах у сталих формажорних умовах. У цьому розділі триває розпочатий у попередніх частинах розвиток теми аналізу парадигм сучасного менеджменту в напрямі зміни підходів, які репрезентує маркетинг-менеджмент із класичних, націлених на прибутковість, на некласичні, зорієнтовані на побудову стосунків зі споживачами, вплив на їхню поведінку. Складні воєнні часи в Україні стали викликом і для маркетинг-менеджерів. Змін зазнали і реклама (стала більш стриманою, з акцентом на патріотизм; і логістика; і комунікації зі споживачами, яким додалася ще необхідність надання підтримки). Таким

чином, маркетинг-менеджмент зазнав таких коригувань, як підвищення гнучкості й оперативності маркетингових стратегій, суттєвих цифрових трансформацій, зміни стилістики спілкування з клієнтами, генералізації зусиль різних структурних підрозділів для досягнення цілей та забезпечення неперервності навчання й адаптації.

Зміст четвертого розділу *«Організація офісу менеджера: умови воєнного часу»* (**Віталій Диндин**) присвячений проблемам організації робочого місця менеджера, зокрема загальним та спеціальним вимогам до його облаштування з огляду на вимоги обставин. Розглянуто три варіанти офісного дизайну у зв'язку із культурою офісної роботи: у мирний час, у період пандемії та у воєнний період. Ключовими особливостями надзвичайних періодів для офісної роботи є гарантування фізичної безпеки менеджерів та їх психологічного комфорту. Що ж до звичайних умов, то вагомими критеріями сучасної офісної організації є естетика, комфорт та здоров'язбережувальні підходи, поєднані з якісним зв'язком, сучасною комп'ютерною та офісною технікою. Особлива увага в контексті воєнних подій та їх наслідків, як-от: фізичних руйнувань, відключень електроенергії, порушень ланцюжків поставок, логістики, впливу кадрів – забезпечення таких умов діяльності менеджера, за яких він зможе якомога більш повноцінно реалізовувати свої функції і в керівництві виробництвом, і в управлінні людьми. Втілення проаналізованих у четвертому розділі підходів до організації офісу повною мірою здатне гарантувати високу ефективність праці менеджерів різних рівнів.

«Особливості управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни» (**Світлана Коробка**) – п'ятий розділ монографічного дослідження актуальних парадигм сучасного менеджменту в Україні. Увага до ризик-менеджменту в сучасному управлінні – нагальна необхідність як для великих, так і для малих підприємств, зрештою, як і для державного управління, яке, однак, не є предметом уваги цього розділу. Автором репрезентовані різноманітні підходи до визначення сутності категорії ризику

та класифікацію бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств. Управління ризиками в умовах війни передбачає їх постійне оцінювання та планування на випередження, створення передумов для гнучкості й адаптивності щодо наявних та потенційних ризиків, широке використання цифрових технологій та консолідація зусиль з іншими малими підприємствами, як і створення сприятливих умов для розвитку персоналу. Зокрема щодо нього важливим в умовах воєнного часу є забезпечення безпеки і підтримки людей, інвестування в їх навчання та розвиток і створення атмосфери взаємопідтримки та відкритості як ключових рис корпоративної культури.

Шостий розділ *«Особливості аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств»* (**Роман Минів**) містить інформацію науково-прикладного характеру щодо теоретичних засад і практики оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК. Слід зазначити, що наведені й охарактеризовані підходи та методи включають також специфіку визначення перспектив інвестицій у воєнний період. Звичайно, що конкуренція за інвестиції в країні, де триває війна, коли на одній шальці терезів інтереси ВПК, а на іншій АПК та інших галузей, є напруженою. Однак ця ситуація працює і в зворотному порядку: державі-агресору так і не вдалося нівелювати позиції України як одного зі світових лідерів аграрної сфери, хоч вони і суттєво послабшали. Завдяки воєнному стану й певній промоції українські виробники звернулися до експорту, зокрема в ЄС. Тому однозначна оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств АПК є ускладненою, однак може проводитися завдяки комплексному застосуванню як методів оцінки в умовах визначеності, так і невизначеності. Зрештою, третій рік війни, на жаль, до всіх критеріїв додає ще один: війна триватиме, отже, інвестиційні ризики є високими, хоч, сподіваємось, більше не зростатимуть.

У сьомому розділі *«Психологічні засади управління персоналом підприємства»* (**Катерина Гірняк**) звернено увагу на існування й важливість своєрідного погляду всередину, за лаштунки менеджменту. Увага до

особистості, яка не може бути об'єктом управління, попри те, що її діяльність є такою, у воєнний період є особливо вагомим аспектом у розумінні змісту менеджменту людського ресурсу. Несприятливі чинники, серед яких, у першу чергу, тривалий та потужний стресовий стан, що зумовлює підвищення ймовірності вигорання, високу конфліктність у колективі, інші деструктивні прояви, отже, ставить під загрозу сталість діяльності, досягнення цілей. Сучасні умови не дають змоги йти довгим шляхом проб та помилок, тому в цій частині монографії розглянуте залучення практичних психологічних підходів на доповнення власне до управління людським потенціалом підприємства. У цьому контексті важливе розуміння й диференціація соціально-психологічного мікроклімату як середовища безпосередніх взаємодій та організаційної культури як передумови змісту цього середовища, сенсів, що його формують, наповнюють та живлять. Ще одним аспектом, який слід враховувати, коли йдеться власне про психологізацію управління, є цілісна кадрова політика, що включає і рекрутинг, і забезпечення якості й неконфліктності професійних взаємодій, і сталість колективу, і його здатність до адаптації, і процеси звільнення.

Восьмий розділ *«Загрози та ризики у бухгалтерському та фінансовому обліку внаслідок впровадження воєнного стану»* (**Ірина Франчук**) містить порівняльний аналіз бухгалтерського й фінансового обліку, їх сфери охоплення даних. Зазначено, що власне бухгалтерський є найбільш вагомим для внутрішнього управління, натомість фінансовий – для компаративних досліджень та взаємодії із зовнішнім середовищем. Сучасний стан тривалої воєнної загрози наклав відбиток і на бухгалтерську діяльність, основними критеріями щодо якої є неперервність, цілісність та надійність. Пряме знищення офісних приміщень разом із документацією, що містить фінансові відомості; порушення систем зв'язку, отже, неповна доступність технологічних компонентів бухобліку; посилення контрольно-регулятивних впливів через необхідність запобігання нецільовому розпорошенню коштів; перебої в ланцюжках постачання, що впливають на ціну товару, змінюють

облік витрат і управління запасами; зростання кіберзагроз; децентралізація фінансових операцій через міграцію та переміщення, релокацію; зміни в масштабах діяльності; зміна нормативно-правової бази – все це далеко не повний перелік проблем, що суттєво впливають на бухгалтерський (фінансовий) облік та проєктуються на управлінські процеси на підприємствах.

Розділ дев'ять *«Сучасні аспекти освітнього менеджменту в українських ЗВО»* (Олеся Смолінська) містить аналіз низки проблем сучасного управління закладами вищої освіти. Серед них – вивчення глобальних та локальних контекстів у національній вищій освіті, зокрема інтернаціоналізації та академічної мобільності. Трансформація функцій вищої освіти з плекання професіоналів на формування інтелектуальної еліти обумовила посилення ціннісних компонентів в управлінні як освітнім процесом, так і закладом освіти, при цьому ключовою тенденцією функціонального перетворення в системі вищої освіти є створення середовища рівності та інклюзії. Найкращими практиками в управлінні вищою освітою, з огляду на сучасні тенденції, є спільне керівництво та прийняття рішень, ефективний тімбілдинг, постійний професійний розвиток, розвиток коучингу та наставництва задля професійного зростання, розвиток неформальних професійних об'єднань, залучення громади та поширення волонтерства. Звичайно, що динамічна взаємодія керівництва й лідерства в освіті формує високий рівень залученості всіх суб'єктів у розв'язання поточних проблем та формування перспектив подальшого розвитку.

У розділі десять *«Розвиток ветеранського бізнесу та управління стартапами як основа зміцнення місцевої економіки у воєнний період»* (Ярина Танчак) розглянуто низку проблем, пов'язаних із ветеранськими стартапами як перспективними починаннями, своєрідним соціальним підприємництвом. Першою з-посеред проблем початку і ведення ветеранського бізнесу є його невизначеність у правовому полі. Другою – практична відсутність централізації щодо підтримки управління бізнесом.

Попри те, що вже існує низка відповідних програм, стартап і бізнес мають суттєві відмінності, причому успіх першого зовсім не є ознакою успішності другого. Через відсутність організаційно-управлінської підтримки стартапи так і не стартують або ж застрягають у своєму практичному розвитку. Є низка причин цього, серед яких – рівноважливі освітні, соціально-економічні та психологічні. У розділі аналізується досвід управлінської підтримки ветеранського бізнесу в США та Хорватії, що може бути дієвим і в нашому випадку навіть попри те, що війна триває.

Таким чином, підготовлена колективна монографія містить виклад результатів значної кількості різноманітних досліджень з менеджменту. Особливої ваги цим результатам надає їх зорієнтованість на вибудовування парадигмальних напрямних у менеджменті в критичні періоди, коли руйнуються та/чи зазнають нестабільності абсолютно всі галузі людської діяльності, що, з одного боку підвищує цінність власне людського фактора в управлінні, хоча з іншого – призводить до негативних явищ в менеджменті, коли людський капітал тотально знецінюється через постійну загрозу життю людей. Отже, окреслені авторами парадигми, спільними рисами яких є гнучкість та адаптивність, пропонуються як можливі варіанти вдосконалення управління в час війни.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПОСОБУ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1>

Батюк Б.Б., к.е.н., доцент

1.1. Сутність та значення інновацій на сучасному підприємстві

По своїй суті інновації – це процес чи факт впровадження нових ідей, товарів, продуктів на ринку або суспільстві назагал. Інновації не слід плутати з незначними покращеннями чи змінами. Це значні трансформації, що зумовлюють кардинальну зміну якісних та кількісних характеристик. Інновації можуть виникати в будь-якій галузі та сфері діяльності людини, розвиваючи й адаптуючи останню до сучасних реалій функціонування та потреб споживачів. У контексті діяльності підприємства інновації виступають частиною корпоративної політики та включають у себе процеси формування і реалізації творчих підходів та ідей до вдосконалення робочих, виробничих процесів чи характеристик кінцевої продукції. Інновації на підприємстві також можуть стосуватись формування та втілення в життя нових бізнес-моделей. Метою ж впровадження інновацій може бути підвищення ефективності й результативності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, досягнення нових конкурентних переваг. Таким чином, сучасні підприємства вдаються до впровадження інновацій з метою покращення ефективності своєї діяльності, розвитку власної конкурентоспроможності та досягнення кращого рівня задоволення клієнтів. [1–3].

Інновації є ключовим чинником економічного зростання. Розробляючи нові продукти та послуги, компанії можуть відкрити нові ринки або розширити наявні. Це може призвести до збільшення доходів, зайнятості та підвищення загальної економічної активності. Відтак, підприємства, які впроваджують інновації, ефектно вирізняються серед конкурентів. Інновації

можуть призвести до створення унікальних продуктів та послуг, які пропонують чудову цінність або функціональність, що робить компанію кращим вибором для споживачів та допомагає їй захопити більшу частку ринку. Інноваційні процеси і технології можуть значно підвищити ефективність усередині організації. Автоматизація, цифрова трансформація та вдосконалені системи робочих процесів скорочують витрати, мінімізують людські помилки та прискорюють виробництво, що, сукупно підвищує продуктивність. При цьому, саме інновації, які призводять до підвищення якості продукції, нових функцій або покращення обслуговування клієнтів, можуть підвищити їх задоволеність. А вже задоволені клієнти з більшою ймовірністю виявляють лояльність і порекомендують компанію іншим, що є неоціненним для сталого успіху в бізнесі. Чимало інновацій мають глибокі соціальні наслідки. Наприклад, інновації в охороні здоров'я можуть призвести до покращення варіантів лікування, покращення результатів лікування пацієнтів та продовження життя. Освітні інновації можуть покращити результати навчання та доступ до освіти. Екологічні інновації сприяють зменшенню забруднення довкілля, збереженню ресурсів та пом'якшенню наслідків зміни клімату. Залучення співробітників до інноваційного процесу може призвести до підвищення задоволеності роботою, творчого підходу та утримання співробітників [4–5]. Співробітники, які відчують, що роблять свій внесок у значні зміни, з більшою ймовірністю будуть мотивовані та віддані своїй організації. Інноваційний спосіб мислення готує компанії до адаптаційних змін та нових викликів на ринку. Ті країни, які постійно розвиваються, мають більше можливостей реагувати на економічні спади, зміну ринкових умов та збоїв.

Інновації, однак, не позбавлені проблем. Вони вимагають інвестицій у дослідження та розробки; культури, яка підтримує прийняття ризику та креативність; а також стратегії, яка узгоджує інноваційні зусилля зі спільними бізнес-цілями. Більше того, не всі інновації є успішними; ризик невдачі є реальною і безпосередньою небезпекою. Однак потенційні вигоди

роблять прагнення до інновацій вартим починанням для багатьох підприємств.

Впровадження інновацій усередині підприємства – складний процес, що включає кілька етапів: від створення нової ідеї – до її успішної реалізації. Цей шлях починається з виявлення потреби чи проблеми, що їх можуть вирішити інновації. Підприємства повинні залишатися в курсі сигналів своїх ринків, технологічних досягнень та внутрішніх механізмів зворотного зв'язку, щоби виявляти можливості чи недоліки, які можна усунути за допомогою інноваційних рішень. Щойно потенційну сферу для інновацій визначено, починається фаза формування ідей. Цей етап полягає у мозковому штурмі та пошуку творчих рішень виявлених проблем. Формуванню ідей можуть сприяти семінари, хакатони або ж інші інструменти співробітництва, які поєднують різні групи людей усередині, а іноді - й за межами організації. Метою тут є генерування широкого спектра ідей, які можна фільтрувати й уточнювати. Після вибору найбільш перспективних ідей наступним кроком є техніко-економічне обґрунтування та розробка прототипу. Саме тут концепції перевіряються щодо їх технічної та фінансової життєздатності. Прототипування особливо важливе, оскільки воно забезпечує відчутне підтвердження концепції, яке зацікавлені сторони можуть побачити, доторкнутися та залишити відгук. Цей етап часто включає ітерації, під час яких ідеї постійно вдосконалюються на основі реальних випробувань і відгуків. Після того, як прототип успішно протестований та вдосконалений, інновацію необхідно інтегрувати в ширшу операційну структуру підприємства. Цей етап відомий як етап впровадження, він вимагає ретельного планування масштабування інновації від прототипу до повноцінної операційної функції бізнесу. Найчастіше це потребує зміни бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, а іноді - суттєвих змін у механізмах виробництва чи надання послуг. Роль лідерства у цьому процесі неможливо переоцінити. Лідери всередині підприємства повинні створювати середовище, що сприяє інноваціям. Це означає створення культури, в якій

заохочується прийняття ризику, а невдачі розглядаються як можливості для навчання. Лідерам також необхідно забезпечити наявність чіткого стратегічного спрямування для інновацій, узгодження проєктів зі спільними цілями бізнесу та забезпечення отримання необхідних ресурсів [6–7].

Комунікація також відіграє важливу роль протягом усього інноваційного процесу. Зацікавлені сторони на всіх рівнях (від керівників до рядових співробітників) повинні знати те, що відбувається і з якою метою. Ефективне спілкування гарантує, що кожен розуміє бачення інновації, цінність, очікувану від неї, та свою роль у її реалізації. Це також допомагає впоратися з опором змін, що є поширеною проблемою при впровадженні нових процесів чи технологій. Щоби підтримувати інновації, підприємства повинні також встановити відповідні показники для вимірювання успіху своїх інновацій. Ці показники можуть включати фінансові критерії, зміни частки ринку, рейтинг задоволеності клієнтів чи рівень залученості співробітників. Моніторинг цих показників допомагає підприємствам зрозуміти вплив запроваджуваних інновацій і дає уявлення про сфери, які можуть потребувати подальшого поліпшення. Більше того, безперервне навчання й адаптація є важливими компонентами інноваційного процесу. Ринки та технології розвиваються, тому те, що працювало вчора, може не працювати завтра. Підприємства повинні постійно навчатися на своєму досвіді та відповідним чином адаптувати свої стратегії. Часто це часто означає умовне повернення до креслярської дошки, щоби придумати та створити прототип нових рішень у міру зміни навколишнього середовища, тобто крок назад.

Зазначимо, що впровадження інновацій усередині підприємства - це повторюваний і складний процес, який включає розуміння потреб ринку, генерацію ідей, розробку прототипів і масштабне впровадження рішень. Це вимагає сильного керівництва, культури, що сприяє прийняттю ризику, ефективної комунікації, а також постійної оцінки та адаптації. Маючи ці елементи, підприємства можуть не лише впроваджувати успішні інновації, а

й підтримувати свою конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Етапи впровадження й реалізації інновацій на сучасному підприємстві

Етап 1	Визначення проблеми та ідентифікація можливостей
	Першим кроком є визначення проблем або потреб, які потрібно вирішити через інновації. Це також включає аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей підприємства
Етап 2	Генерація ідей
	На цьому етапі відбувається пошук і створення нових ідей, що можуть бути використані для розробки інноваційних продуктів, процесів або послуг. Ідеї можуть генеруватися через мозкові штурми, R&D (дослідження та розробки), співпрацю з науковими інститутами тощо
Етап 3	Розробка прототипу або пілотного проєкту
	Обрані ідеї переходять до стадії розробки, де можуть бути створені прототипи або проведені пілотні проєкти для тестування інновацій у реальних умовах
Етап 4	Комерціалізація
	Якщо тестування пройшло успішно, наступний крок - запуск продукту на ринок. Це включає маркетингові заходи, виробництво на ширшу аудиторію, розробку дистрибуційних каналів тощо

Фінанси відіграють вирішальну роль у процесі інновацій, виступаючи одночасно каталізатором та посередником у розробці та реалізації нових ідей. Без достатніх фінансових ресурсів навіть новаторські ідеї не зможуть перетворитися з концепції на реальність. Фінансові зобов'язання з інновацій починаються з виділення бюджетів на дослідження та розробки, необхідні для вивчення нових технологій та методологій. Це фінансування дозволяє компаніям інвестувати в таланти, технології та необхідну інфраструктуру для підтримки етапів формування ідей та розробки інноваційних проєктів. Крім початкового етапу досліджень та розробок, фінанси мають вирішальне значення для етапів тестування та прототипування інновацій. Ці етапи часто

вимагають значних інвестицій у матеріали, технології та робочу силу для створення моделей, що демонструють здійсненність ідей. Саме на цих етапах виникають практичні проблеми виведення інновації на ринок, тому можуть бути потрібні додаткові фінансові ресурси для подолання технічних перешкод, удосконалення продукту або розширення виробничих можливостей. Без надійної фінансової підтримки ці важливі кроки можуть бути виконані неадекватно, що спричинить створення неоптимальних прототипів, які не зможуть втілитись у життєздатні продукти. Більше того, фінансові відділи відіграють стратегічну роль, забезпечуючи ефективний розподіл коштів та відповідність інноваційних проєктів ширшим фінансовим цілям організації. Вони оцінюють потенційну рентабельність інвестицій від інноваційних проєктів та визначають, як вони порівнюються з іншими потенційними інвестиціями. Це включає складну оцінку ризиків для прогнозування ринкового попиту, потенційних потоків доходів і прибутковості інновацій [8–10]. Фінансовий контроль гарантує, що ресурси не витрачаються даремно на проєкти з поганими перспективами, тим самим захищаючи активи компанії та забезпечуючи максимальну акціонерну вартість.

У міру того, як інновації наближаються до виходу на ринок, роль фінансів поширюється на такі галузі, як стратегії ціноутворення, аналіз ринку та фінансування маркетингових кампаній. Фахівці у галузі фінансів допомагають визначити витрати для споживачів та розробити фінансові плани для максимального проникнення на ринок, одночасно забезпечують окупність інвестицій, зроблених на етапах НДДКР та створення прототипів. Цей етап має вирішальне значення, оскільки може визначити комерційний успіх інновації. Крім того, фінансова функція має життєво важливе значення для забезпечення зовнішнього фінансування інновацій, коли внутрішніх ресурсів не достатньо. Це може включати подання інновації потенційним інвесторам, обговорення умов з венчурними капіталістами або дотримання нормативних вимог щодо державного фінансування або грантів. Здатність

залучати та забезпечувати зовнішнє фінансування часто залежить від здатності фінансової команди переконливо сформулювати цінність та потенціал інновації перед зовнішніми зацікавленими сторонами.

Підсумовуючи, можна сказати, що інновації мають вирішальне значення для безпекового розвитку. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними й актуальними в світі, що швидко змінюється. Розвиваючи інноваційну культуру, компанії не лише зміцнюють свої позиції на ринку, а й сприяють соціальному прогресу та благополуччю своїх співробітників. Таким чином, прагнення інновацій є не просто імперативом бізнесу, а й каталізатором загального процвітання та прогресу.

1.2. Характеристика інноваційної активності підприємств

У сьогоденних умовах підприємства часто стикаються з викликів та ризиків, які зумовлені як глобальними, так і впливами локального характеру. Такі чинники можуть завдати шкоди стабільності діяльності підприємства. З огляду на це, маніфестація цих факторів вимагає від управлінського складу підприємства тактики вдаватись до реалізації ризик-менеджменту та інших інноваційних методів захисту стабільності та розвитку підприємства.

Інтелектуальний капітал, знання, інформація та нематеріальні активи визначаються як ключові елементи успіху в постіндустріальній економіці, ініціюючи інноваційну діяльність, що сприяє високій продуктивності та якості. Сучасні конкурентоспроможні підприємства інтенсивно використовують інновації для забезпечення ефективного та енергозберігаючого виробництва, тоді як передові економіки фокусують інвестиції на нематеріальних активах з великим потенціалом.

Здатність до гнучкості у виробничо-управлінському процесі, інтеграція якості продукції, розвиток технологій, активна інноваційна діяльність стають ключовими для підприємств, що перебувають на порозі нових технологічних укладів. У контексті глобальних економічних викликів швидке впровадження нових управлінських і технологічних рішень стає життєво важливим для

підтримки стабільного рівня конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність вимагає значних зусиль включно із залученням кваліфікованих кадрів та адаптацією до змінних зовнішніх умов.

У цифрову еру зростає необхідність мінімізувати невизначеність у діяльності інноваційно активних підприємств, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Ефективні методи і підходи до економічної безпеки дозволяють сформувати унікальні системи безпеки, враховуючи ресурси, впливи зовнішнього середовища, стратегічні напрями розвитку, що, в кінцевому підсумку, сприяє стійкості та успіху.

Інноваційний потенціал підприємства включає його здатність розробляти нові продукти, удосконалювати процеси і створювати цінність за допомогою інновацій. Ця концепція визначається ресурсами та можливостями, якими володіє організація для просування та реалізації інноваційних ідей. До них належать матеріальні активи, такі як технології та інфраструктура, а також нематеріальні, такі як інтелектуальна власність, досвід та навички робочої сили. Інноваційний потенціал також залежить від культури компанії, що має заохочувати експерименти та зазнавати невдач як побічного продукту інновацій [11–12]. Визначення інноваційного потенціалу надалі поширюється на зовнішнє середовище підприємства, включно з його відносинами з іншими фірмами, університетами та дослідницькими інститутами. Ці зовнішні зв'язки можуть надати нові ідеї, доступ до додаткових ресурсів, відкрити можливості комерціалізації нових технологій. Крім того, нормативно-правова та урядова база також відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційного потенціалу організації, або створюючи сприятливе середовище за допомогою стимулів та підтримки, або створюючи проблеми за допомогою суворих правил (табл.1.2).

Ключові детермінанти сучасної інноваційної активності підприємства

Детермінанти	Характеристика
Технологічні можливості	Наявність передових технологій та високотехнологічного обладнання забезпечує основу для розробки інновацій. Це може включати інвестиції в дослідження і розробку, а також використання новітніх технологічних рішень, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн
Організаційна культура та структура	Інноваційна культура, що заохочує творчість та експериментування серед співробітників, є важливою для стимулювання інновацій. Компанії, які підтримують відкрите спілкування, ризиковані ідеї та взаємодію між різними відділами, часто досягають вищих інноваційних результатів
Ринкові умови та конкуренція	Здатність адаптуватися до змін на ринку та реагування на конкурентний тиск також впливають на інноваційну активність. Високий рівень конкуренції може спонукати підприємства до інновацій, щоб вижити та відрізнитися від конкурентів
Доступ до ресурсів та фінансування	Доступність фінансових ресурсів, включно з венчурним капіталом, державним фінансуванням, і грантами, може значно підвищити здатність підприємства до інновацій. Також важливий доступ до інших ресурсів, як-от кваліфіковані кадри та сировина
Регулятивне середовище	Законодавство може істотно впливати на інноваційну діяльність. Підтримуюче законодавство, таке як податкові пільги на дослідження та розробки, захист інтелектуальної власності та сприятливі умови для стартапів, може сприяти інноваційній активності

Інноваційна діяльність підприємства, навпаки, має на увазі конкретні дії, які воно робить для реалізації свого інноваційного потенціалу. Ця діяльність зазвичай проявляється у формі проєктів досліджень та розробок, пілотних програм та ініціатив, спрямованих на освоєння нових ринків чи технологій. Він включає процеси генерації ідей, техніко-економічного

обґрунтування, розробки прототипів і, зрештою, комерціалізації нових продуктів чи послуг. Інноваційна активність часто оцінюється такими показниками, як кількість поданих патентів, витрати на НДДКР у відсотках від продажу і темпи виведення нових продуктів на ринок. Ці показники відображають прихильність підприємства до інновацій та його здатність перетворювати ідеї на ринкові рішення, які задовольняють потреби споживачів або створюють нові ринкові ніші [13–15].

Важливо, що інноваційна діяльність не обмежується тільки інноваціями продуктів, але також передбачає інновації процесів, пов'язаних із вдосконаленням внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Це може включати впровадження нових виробничих технологій, управління логістикою чи навіть цифрову трансформацію бізнес-процесів. Як потенціал, так і активність інновацій усередині підприємства є динамічними аспектами, що розвиваються зі змінами в технологіях, ринкових вимогах та внутрішніх можливостях. Таким чином, організації повинні постійно оцінювати й адаптувати свої стратегії, щоби підтримувати свою конкурентну перевагу в дедалі швидше мінливому та технологічному бізнес-середовищі.

Отже, підприємства часто стикаються з труднощами при ефективному втіленні свого інноваційного потенціалу до відчутних результатів. Такі бар'єри, як неприйняття ризику, відсутність стратегічної узгодженості чи недостатність ресурсів можуть перешкоджати інноваційній діяльності. Таким чином, лідерство та стратегічне бачення відіграють ключову роль у забезпеченні того, щоб інноваційний потенціал був не просто абстрактним активом, а призводив до конкретної інноваційної діяльності, яка просуває організацію вперед.

Щоб ефективно використовувати та максимізувати інноваційний потенціал, підприємства мають розвивати екосистему, яка підтримує безперервне навчання, міжфункціональне співробітництво та активний підхід до використання нових технологій, тенденцій. Це передбачає не тільки

інвестиції в дослідження та розробки, а й створення організаційної структури, що підтримує інновації, наприклад спеціалізованих інноваційних команд або партнерських відносин з технологічними стартапами. Таким чином, інноваційний потенціал підприємства визначає, чого воно здатне досягти з погляду інновацій, і формується як його внутрішніми ресурсами, так і довкіллям. Навпаки, інноваційна діяльність належить до конкретних дій, які вживаються для використання цього потенціалу, включно із широким спектром практик (від НДДКР - до удосконалення процесів). Водночас вони показують, як бізнес залишається актуальним та конкурентоспроможним у своїй галузі.

Стартапи часто називають епіцентрами інновацій, які привносять на ринок свіжі ідеї та нові підходи. Їхня роль у підвищенні інноваційної активності обумовлена властивими їм характеристиками: гнучкістю, схильністю до ризику та виразною орієнтацією на інновації. На відміну від усталених фірм, стартапи працюють у парадигмі, де відсутність застарілих систем та бюрократичної інерції дозволяє їм більш вільно орієнтуватися та швидше реагувати на зміни ринку і технологічні досягнення. Стартапи зазвичай зосереджуються на задоволенні незадоволених потреб чи створенні нових ринків у вигляді проривних інновацій. Такий акцент не тільки сприяє динамізму всередині галузей, а й змушує компанії адаптуватися і впроваджувати інновації, стимулюючи тим самим загальні галузеві інновації. Наприклад стартап, що представляє інноваційний продукт чи послугу, змушує наявні підприємства впроваджувати інновації, щоби зберегти свою частку ринку, тим самим підвищуючи інноваційну активність у всій галузі. Більш того, стартапи часто освоюють ніші, які великі компанії можуть випустити з уваги через передбачувані ризики або невеликий початковий прибуток. Успішно працюючи в цих галузях, стартапи не лише доводять життєздатність цих ринків, а й демонструють нові шляхи для бізнес-операцій та взаємодії зі споживачами [16–17]. Це новаторство в незадіяних сферах

спонукає більші фірми ризикувати та впроваджувати інновації у цих просторах, ще більше розширюючи горизонти можливого в галузі.

Співпраця між стартапами та визнаними підприємствами - ще один шлях прискорення інновацій. Ці партнерства можуть набувати різних форм, наприклад: відносини з венчурними клієнтами, спільні підприємства або через акселератори та інкубатори. Завдяки такій співпраці більші компанії отримують доступ до інноваційних ідей та технологій, розроблених стартапами, без ризиків, властивих внутрішнім дослідженням та розробкам, тоді як стартапи отримують вигоду від масштабу, ресурсів та досвіду більших фірм, сприяючи ширшому застосуванню та поширенню їх інновацій [18–20].

Фінансова екосистема, що оточує стартапи, також відіграє вирішальну роль в інноваційній діяльності. Венчурні компанії та краудфандингові платформи надають необхідний капітал для підтримки цих молодих компаній. Цей приплив капіталу дозволяє стартапам швидко масштабувати свою діяльність та інвестувати у розробку новаторських технологій. Більше того, присутність цих фінансових спонсорів часто спонукає стартапи реалізовувати сміливі та ризиковані інновації, знаючи, що вони мають підтримку, щоби витримати потенційні невдачі. Стартапи також роблять свій внесок в інновації завдяки талантам, які вони залучають та розвивають. Ці підприємства часто обирають людей заповзятливих, різнобічних та орієнтованих на інновації - якості, які мають вирішальне значення для революційного мислення та швидкого вирішення проблем. Робоче середовище в стартапах, яке заохочує експериментування та навчання на невдачах, допомагає відточувати ці навички, тим самим сприяючи формуванню робочої сили, здатної впроваджувати технологічні та бізнес-моделі.

1.3. Сучасний менеджмент на підприємстві: характеристика потреб в інноваціях

Система менеджменту на підприємстві представляє собою комплексний та систематичний підхід до процесів керування, планування, моніторингу і контролю за функціональною та операційною діяльністю підприємства чи його підрозділів. Основний метод менеджменту на підприємстві – оперативне та раціональне досягнення поставлених підприємством цілей, при цьому – реалізація оптимального використання доступних підприємству ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших). У загальній парадигмі управлінської теорії прийнято виділяти чотири ключові функції: організації, планування, контролю та мотивації. Їх реалізація дає можливість утворити систему контролю за безперебійною діяльністю підприємства, яке не лише досягає свої поточні цілі, але й адаптується до змінних умов зовнішнього середовища. Реалізація таких складних завдань вимагає від учасників системи управління – менеджерів підприємства – стратегічного мислення та здатності до аналізу довгострокової перспективи. Так, ефективний менеджер повинен оперативно й ефективно аналізувати поточну ситуацію, на основі аналізу формувати план короткострокової та довгострокової діяльності. Відтак ефективне планування дає змогу досягти оптимальних результатів, затративши при цьому найменшу кількість матеріальних та кадрових ресурсів. Не менш важливою є функція організації, що дає можливість сформувати найбільш ефективну організаційну структуру підприємства, за якої всі учасники робочого процесу будуть обізнані у власних повноваженнях та обов'язках, а також будуть усвідомлювати власну роль у процесі досягнення результату.

Лідерство, насамперед, полягає у мотивації, керівництві та іншому впливі на людей, щоб вони старанно працювали для досягнення цілей організації. Це включає спілкування, мотивацію, натхнення та заохочення співробітників до підвищення продуктивності. Керівництво має надавати

приклад, заохочуючи позитивну корпоративну культуру та залучення співробітників за допомогою ефективних методів лідерства. Контролінг – це процес моніторингу та оцінки прогресу в досягненні організаційних цілей. Керівництво гарантує, що організація рухається до своїх цілей, встановлюючи контрольні показники, порівнюючи фактичні результати з цими контрольними показниками та вносячи, за необхідності, корективи. Ця функція допомагає виявити відхилення від плану та надає механізм виправлення таких невідповідностей.

Інновації мають вирішальне значення для менеджменту, оскільки вони впроваджують нові інструменти, концепції, процеси та продукти, які можуть значно підвищити ефективність та результативність діяльності організації. У сьогоdnішньому швидко змінному бізнес-середовищі, що характеризується технологічним прогресом і динамікою ринку, інновації дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним і актуальним.

Інновації стимулюють зростання, відкриваючи нові ринки чи розширюючи вже сформовані. Це дозволяє організаціям відрізнитися від конкурентів, пропонуючи унікальні продукти або послуги, що відповідають вимогам клієнтів, що невинно змінюються. Без інновацій компанії ризикують втратити частку ринку на користь більш гнучких конкурентів, які зможуть краще задовольняти мінливі переваги та очікування споживачів. Крім того, інновації у практиці менеджменту можуть покращити процеси прийняття рішень, оптимізувати управління ресурсами та підвищити операційну ефективність. Інноваційні інструменти, такі як аналіз великих даних, штучний інтелект та Інтернет речей, можуть надати менеджерам цінну інформацію та автоматизацію, які призводять до більш обґрунтованих рішень та оптимізованих операцій (рис.1.1).



Рис.1.1. Імперативи інноваційності в системі менеджменту

Таким чином, менеджмент на підприємстві – це багатогранна дисципліна, яка включає планування, організацію, керівництво і контроль. Його мета – ефективно та дієво мобілізувати ресурси для досягнення організаційних цілей. Інновації є невід’ємною частиною менеджменту, оскільки вони сприяють адаптації та зростанню, гарантуючи, що організація може орієнтуватися і процвітати в конкурентному та постійному бізнес-середовищі.

Інновації в менеджменті все частіше характеризуються впровадженням та інтеграцією нових цифрових технологій. Ця тенденція насамперед зумовлена цифровою трансформацією, яка охопила всі галузі та змінила методи роботи та конкуренції підприємств. Поява цифрових технологій відкриває безпрецедентні можливості підвищення ефективності, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами, що робить їх важливими інструментами сучасного менеджменту. Однією з основних причин, через які інновації у

менеджменті часто пов'язані з цифровими технологіями, є необхідність розширеного аналізу даних. Дані стали найважливішим активом у процесі прийняття рішень, пропонуючи розуміння, яке може призвести до більш обґрунтованих стратегічних рішень. Цифрові інструменти, такі як аналіз великих даних та алгоритми штучного інтелекту, здатні обробляти величезні обсяги даних зі швидкістю й точністю, недосяжними для людських можливостей. Це дозволяє менеджерам виявляти тенденції, прогнозувати зміни ринку та більш ефективно реагувати на потреби клієнтів. Більше того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації та співробітництва всередині організацій. Такі платформи, як корпоративні соціальні мережі, інструменти управління проектами для спільної роботи та програмне забезпечення для спілкування в реальному часі, руйнують розрізненість та забезпечують безперешкодну взаємодію між відділами та географічними кордонами. Розширення можливостей взаємодії як підвищує операційну ефективність, так і сприяє формуванню більш згуртованої організаційної культури, що має вирішальне значення стимулювання інновацій.

Зростання автоматизації та роботизованої автоматизації процесів (RPA) є ще одним важливим аспектом цифрових інновацій у менеджменті. Ці технології автоматизують рутинні та повторювані завдання, вивільняючи людські ресурси, щоб вони могли зосередитися на більш складних та стратегічних завданнях. Автоматизація підвищує продуктивність та знижує ймовірність помилок, що призводить до більш високої якості результатів та підвищення експлуатаційної надійності. Цифрові технології також покращують взаємодію та обслуговування клієнтів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструменти цифрової взаємодії дозволяють компаніям персоналізувати взаємодію та будувати глибші відносини з клієнтами. Ці системи надають докладну інформацію про поведінку та переваги клієнтів, дозволяючи використовувати індивідуальні маркетингові підходи та надавати випереджувальні послуги, що є життєво важливими для підтримки конкурентної переваги. Крім того, інтеграція

пристроїв IoT (Інтернету речей) надає менеджерам дані про фізичні активи в режимі реального часу. Ця інформація має вирішальне значення для оптимізації операцій, покращення управління активами та прогнозування потреб в обслуговуванні до виникнення збоїв. Підключення до Інтернету речей не лише підвищує ефективність, а й якість продуктів та послуг, забезпечуючи оптимальну роботу обладнання.

Цифрові технології також підтримують методи гнучкого менеджменту, необхідні в сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Такі інструменти, як програмне забезпечення для управління Scrum або Kanban, допомагають організаціям впроваджувати гнучкі методології, які сприяють гнучкості, швидким інноваціям та постійному вдосконаленню. Ці методи мають вирішальне значення для швидкого реагування на зміни ринку та вимоги клієнтів. Крім покращення внутрішніх операцій, цифрові технології також розширюють можливості організації з погляду масштабованості та масштабів. Наприклад, хмарні обчислення дозволяють підприємствам збільшувати або зменшувати ресурси в міру потреби без значних початкових інвестицій у фізичну інфраструктуру. Ця гнучкість має вирішальне значення для зростання та адаптації в динамічному ринковому середовищі.

Зрештою, цифрові технології в управлінні спрямовані не лише на розширення поточних можливостей, а й на забезпечення майбутньої організації. Наприклад, рішення в галузі кібербезпеки мають життєво важливе значення для захисту конфіденційних даних та забезпечення надійності ІТ-систем. Оскільки підприємства стають все більш взаємопов'язаними у цифровому форматі, неможливо переоцінити важливість надійних заходів кібербезпеки для захисту активів та репутації організації.

Таким чином, інновації в менеджменті сьогодні переважно зосереджені навколо нових цифрових технологій через їх трансформаційну дію на обробку даних, зв'язок, автоматизацію, обслуговування клієнтів, інтеграцію Інтернету речей, гнучкі методи, масштабованість та кібербезпеку. Ці

технології мають основне значення, дозволяючи організаціям ефективно орієнтуватися у складних умовах сучасного бізнесу.

1.4. Воєнний стан і його вплив на інноваційну активність підприємств

Воєнний стан та безпосередній вплив воєнних дій чинили і продовжують чинити значний вплив на інноваційну діяльність підприємств, у контексті зміни пріоритетів розвитку та основ роботи підприємств у різних галузях. Так, під час воєнних дій велика кількість підприємств змінює вектор своєї уваги на вироблення продуктів та надання послуг, які в мирний час не були б актуальними. Такий стрімкий перерозподіл ресурсів змінює увагу підприємств із цивільних на військові цілі. Відтак, такі цивільні сфери діяльності підприємств (виробництво, технології та логістика) можуть трансформуватись та працювати винятково на виробництво зброї, мілітаризованого обладнання й матеріалів, а також інших продуктів для воєнних дій. Таке зрушення рівноваги у бік військового комплексу неминуче призведе, з одного боку, до впровадження пулу інновацій у військовому виробництві, але, в той же час, сповільнить розвиток цивільного виробництва підприємств. При цьому також слід відмітити, що в період воєнного часу державні інвестиції також будуть спрямовані на критичні сфери країни, ігноруючи при цьому підтримку інновацій у цивільній сфері життя.

Толерантність до ризику та швидкість інновацій. Невідкладність війни може призвести до підвищення терпимості ризику всередині підприємств. Гостра потреба у вирішенні проблем воєнного часу стимулює прискорення темпів інновацій, що дозволяє швидше тестувати та впроваджувати нові технології та методи. Це може призвести до проривів, які не могли б статися у звичайних обставинах, коли темпи досліджень та розробок більш розмірені та обережні.

Інновації, розроблені для війни, часто знаходять застосування на цивільних ринках у поствоєнний період. Такі технології, як GPS, Інтернет та різні медичні досягнення, виникли внаслідок військових проєктів. Таким чином,

інтенсивна увага до інновацій під час війни може стати каталізатором подій, які змінять громадянське життя у довгостроковій перспективі. Війна суттєво впливає на робочу силу, оскільки ключовий персонал буде залучено або іншим чином перенаправлено на підтримку воєнних дій. Це може обмежити можливості підприємств займатися інноваційною діяльністю, особливо якщо ключові дослідники та інженери недоступні. Однак це також може призвести до несподіваних інновацій у міру залучення нових кадрових резервів та збільшення різноманітності у підходах до вирішення проблем. Воєнний час порушує ланцюжки поставок, що може перешкоджати інноваціям, ускладнюючи отримання необхідних матеріалів та компонентів. Підприємства повинні адаптуватися, знаходячи нових постачальників або розробляючи альтернативні матеріали та технології. Така адаптивність може призвести до інновацій в управлінні ланцюжками поставок та виробничих процесів.

Війна в Україні призвела до змін у правилах, коли уряди запроваджують суворіший контроль над певними технологіями та матеріалами. Це може як обмежити деякі галузі інновацій, так і створити регульовану структуру, яка прискорює розвиток у затверджених напрямках. Підприємства часто впроваджують інновації в рамках цих обмежень, щоб відповідати новим стандартам та вимогам. Загрози безпеки зростають під час війни, особливо у такій галузі, як кібербезпека. Підприємства активно впроваджують інновації для захисту конфіденційної інформації та систем від шпигунства та кібератак. Підвищена увага до безпеки може призвести до значного прогресу у сфері шифрування, мережної безпеки та систем безпеки на основі штучного інтелекту.

Інновації на військових підприємствах сьогодні критично важливі для України у зв'язку з війною і необхідністю підвищення національної обороноздатності. Ситуація в країні зумовлює необхідність швидкого та постійного розвитку військових технологій та інфраструктури. Першорядне значення інновацій на військових підприємствах для України полягає у безпосередньому підвищенні її обороноздатності. Розробка передових систем

озброєння, безпілотників, засобів радіоелектронної боротьби та механізмів кіберзахисту може значно підвищити ефективність української армії на полі бою. Подібні інновації можуть надати українським силам оборони технологічну перевагу, яка може мати вирішальне значення. Крім того, інновації у військових технологіях необхідні для підтримки національної безпеки та суверенітету. Оскільки Україна стикається із загрозами щодо своєї територіальної цілісності, дуже важливо мати потужну і технологічно розвинену армію. Інновації в оборонному секторі дозволяють розробляти нові стратегії та інструменти, які можуть стримувати агресію та захищати кордони країни. Економічні вигоди також виникають від інвестицій у військові інновації. Розробка та виробництво військової техніки може стимулювати економічне зростання за рахунок створення високотехнологічних робочих місць та розвитку нових галузей. Це може виявитися особливо ефективним у регіонах України, де потрібні економічні можливості для підтримки місцевої економіки та підвищення рівня життя. Інновації у військових технологіях також сприяють ширшим технологічним здобуткам, які можуть знайти цивільне застосування. Технології, розроблені для військового використання, такі як супутниковий зв'язок та GPS, часто знаходять широке застосування у цивільному житті, розвиваючи такі галузі, як сільське господарство, логістика та інформаційні технології (табл.1.3).

Безперервна еволюція військових загроз вимагає постійних інновацій для протидії новим формам війни, таким як кібератаки та тактика гібридної війни. Українським військовим підприємствам необхідно зосередитися на розробці адаптивних і гнучких технологій, які зможуть реагувати на тактику, що змінюється, і навколишнє середовище. Підтримка вітчизняних військових підприємств також знижує залежність від іноземних технологій та імпорту озброєнь. Розвиваючи місцеву промисловість, Україна може забезпечити більш надійний та суверенний ланцюжок поставок, що життєво важливо за часів геополітичної невизначеності та війни.

Таблиця 1.3

Інноваційна активність підприємств України в умовах воєнного стану

Форми активності	Характеристика
Розробка та впровадження новітніх оборонних технологій	Підприємства активно працюють над створенням передових засобів військової техніки та озброєнь, включно з безпілотними літальними апаратами, системами протиповітряної оборони, електронної боротьби та кібербезпеки. Це забезпечує Збройні Сили України високоефективними інструментами для ведення сучасних бойових дій
Адаптація цивільних технологій для воєнних потреб	Підприємства адаптують наявні цивільні технології для використання у військових умовах. Це може включати модифікацію автомобільної техніки для перевезення військових вантажів, перебудову виробничих ліній для виготовлення оборонної продукції або переорієнтацію хімічних заводів на виробництво військових матеріалів
Інновації у логістиці та управлінні ланцюгами поставок	Воєнний стан вимагає ефективної логістики та управління ланцюгами поставок, що веде до інновацій в автоматизації складських операцій, розробці нових методів швидкої доставки та створенні надійних шляхів поставок, які мінімізують ризики переривання через воєнні дії
Використання цифрових технологій для підвищення ефективності	Підприємства інтегрують цифрові технології, такі як ШІ, машинне навчання та Інтернет речей для оптимізації виробничих процесів та підвищення точності та швидкості виробництва. Це також допомагає в розвитку систем віддаленого керування та автоматизації, що критично важливо для підтримання виробництва під час військових загроз
Розробка засобів захисту критичної інфраструктури та кібербезпеки	З огляду на зростаючу загрозу кібератак, українські підприємства активно працюють над створенням рішень для захисту критичної інфраструктури. Це включає інновації в кіберзахисті, розробку захищених мереж та систем, що забезпечують надійний захист важливих даних та комунікацій в умовах воєнного часу

Співпраця з міжнародними партнерами та союзниками може ще більше підвищити інноваційні можливості українських військових підприємств. Партнерства можуть забезпечити доступ до передових технологій, ресурсів досліджень та розробок, а також передового досвіду, який може прискорити інновації та підвищити ефективність. Зрештою, розвиток культури інновацій на військових підприємствах заохочує активний підхід до оборонної стратегії, а не реактивний. Це культурне зрушення може призвести до більш осяжного стратегічного мислення та планування, гарантуючи, що Україна випереджатиме потенційні загрози, а не постійно до них адаптуватиметься.

1.5. Вплив інновацій в менеджменті на виживання в умовах воєнного часу

Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у намаганні підприємства адаптуватись та продовжити ефективно працювати навіть в умовах військового стану в Україні. Цей підхід управління базується на використанні гнучких заходів та управління, оперативній реакції на зміни та детальному аналізі коротко – та довгострокової перспективи. В застосуванні інноваційного менеджменту можна виділити низку переваг. Перш за все, реалізація інноваційного менеджменту передбачає застосування механізмів адаптації до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, підприємства можуть оперативно змінювати напрямки та форми своєї діяльності та реорганізовувати робочі процеси відповідно до реалій та динаміки зовнішнього середовища. Адаптивними в інноваційному менеджменті є також і стилі та патерни лідерства. Завдання менеджерів за цього виду управління, – максимально ефективно використовувати функціональні можливості персоналу, при цьому зберігаючи його мотивацію та забезпечуючи максимально комфортні психологічні умови роботи.

Інноваційне управління також включає передові технології для підтримки операцій, незважаючи на збої. Використання цифрових інструментів та платформ дозволяє компаніям керувати віддаленими співробітниками, автоматизувати виробничі процеси та захищати свої комунікації, забезпечуючи безперервність навіть під час атак чи інших збоїв. Управління ризиками є ще одним важливим компонентом. Передбачаючи потенційні загрози та готуючи плани дій у надзвичайних ситуаціях, підприємства можуть пом'якшити наслідки раптових змін у своєму операційному середовищі. Це може включати диверсифікацію ланцюжків постачання, забезпечення альтернативних джерел енергії або впровадження надійних заходів кібербезпеки для захисту критично важливих даних. Більш того, інноваційний менеджмент сприяє розвитку культури безперервного навчання та інновацій. Заохочення команд до нововведень та експериментів призводить до нових рішень, які можуть мати вирішальне значення в

контексті воєнного часу, наприклад, до розробки нових продуктів або послуг, що відповідають мінливим потребам ринку або збройних сил.

Співпраця також відіграє життєво важливу роль. Співпрацюючи з іншими підприємствами, дослідницькими інститутами та державними установами, компанії можуть отримати доступ до додаткових ресурсів, розділити ризики та спільно розробляти технології, що підвищують їхню колективну здатність протистояти викликам, пов'язаним із війною. Практика безпекового розвитку інтегрована у стратегії управління, гарантує, що діяльність залишиться життєздатною у довгостроковій перспективі. Це передбачає не тільки економічну стійкість, але й певні соціальні та екологічні міркування, які мають вирішальне значення для підтримки суспільної підтримки та морального духу працівників у важкі часи.

Назагал інноваційний менеджмент допомагає бізнесу в Україні не лише вижити, а іноді навіть процвітати в умовах воєнного часу, сприяючи адаптивності, проактивності та стійкості. Завдяки стратегічному плануванню, використанню технологій та розширенню прав і можливостей співробітників організації можуть ефективно справлятися зі складнощами конфліктного середовища (рис.1.2).

В умовах воєнного часу, подібних до тих, що нині спостерігаються в Україні, співпраця та технології є найважливішими аспектами інноваційного управління, що дозволяють організаціям максимізувати свою стійкість та оперативні можливості. Співпраця під час війни виходить за рамки традиційного ділового партнерства та включає союзи з державними органами, некомерційними організаціями, міжнародними корпораціями та освітніми установами. Така співпраця може полегшити доступ до життєво важливих ресурсів, загальних знань та нових технологій, необхідних для адаптації до мінливих обставин, зумовлених війною. Наприклад, підприємства можуть співпрацювати з місцевими університетами та дослідницькими центрами для розробки нових технологій або покращення наявних для задоволення потреб воєнного часу. Такі партнерства можуть бути зосереджені на створенні більш ефективних систем зв'язку, вдосконаленні логістичних рішень для подолання порушених ланцюжків

постачання або на інноваціях у галузі легких матеріалів для кращого захисного спорядження.

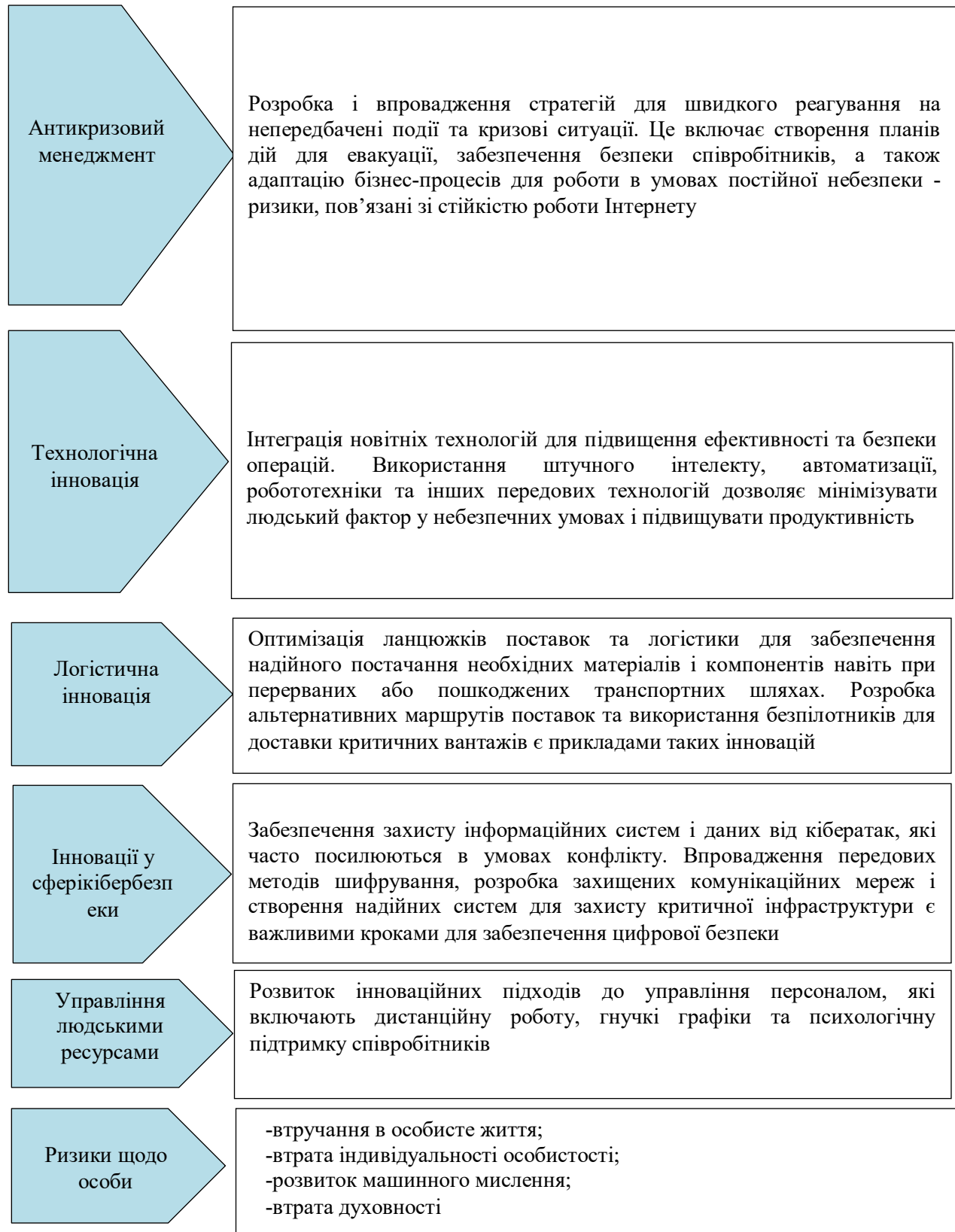


Рис.1.2. Ключові види інноваційного менеджменту в умовах воєнного стану

Спільні зусилля також дозволяють об'єднати ресурси, що особливо цінно в умовах обмеженості ресурсів, оскільки гарантує продовження найважливіших проєктів, незважаючи на фінансову чи матеріальну нестачу. Крім того, співпраця на міжнародному рівні може відкрити доступ до глобальних ринків, дозволяючи підприємствам компенсувати втрату місткості місцевих ринків. Міжнародні партнери можуть надати критично важливу підтримку, чи то у вигляді технологічного досвіду, фінансування чи доступу до нових ринків для продуктів, адаптованих для використання у воєнний час. Технології відіграють ключову роль, дозволяючи підприємствам продовжувати свою діяльність за умов війни. Наприклад, необхідні досягнення в галузі інформаційних та комунікаційних технологій. Вони сприяють підтриманню координації та комунікації, незважаючи на фізичні бар'єри, збої чи небезпеки, створені воєнним середовищем. Це особливо важливо для забезпечення можливості віддаленої роботи, яку довелося запровадити багатьом українським компаніям. Хмарні технології та заходи кібербезпеки застосовуються для захисту даних та зв'язку, захисту їх від кіберзагроз, які часто загострюються під час війни.

Автоматизація та робототехніка також стають все більш важливими, оскільки вони дозволяють продовжувати виробничі процеси при мінімальному людському контролі, знижуючи ризик для людського життя та компенсуючи нестачу робочої сили через призов до армії чи переміщення. Наприклад, автоматизовані виробничі лінії на виробництві можуть продовжувати працювати зі скороченим персоналом, забезпечуючи безперервне постачання товарів першої необхідності, таких як медикаменти або військове обладнання. Використання дронів для логістики та спостереження є ще однією технологічною інновацією, викликаною необхідністю військового часу. Дрони можуть виконувати різні завдання: від доставки запасів у важкодоступні райони – до моніторингу і збору даних про пересування противника, не ризикуючи при цьому людськими життями.

1.6. Зміни в менеджменті під тиском війни: посилення інноваційної безпеки

Війна в Україні викликала значні зміни в менеджменті у різних секторах, змусивши організації швидко адаптуватися до вкрай нестабільного середовища. Ці коригування мають вирішальне значення і для виживання, і для продовження діяльності під час і після війни. Розуміння цих змін дає уявлення про те, як підприємства можуть підвищити свою інноваційну безпеку за таких складних умов. Фокус менеджменту змістився у бік швидкого прийняття рішень та підвищення гнучкості. Перед лицем раптових змін та надзвичайних ситуацій менеджерам довелося відмовитись від тривалих дорадчих процесів на користь швидких, часто імпровізованих рішень. Цей зсув допомагає організаціям ефективніше реагувати на безпосередні загрози та розвивати можливості, гарантуючи, що вони зможуть орієнтуватися у непередбачуваній природі економіки воєнного часу. По-друге, значну увагу приділяли децентралізації влади. Через збої, викликані війною, включно з матеріальними збитками та проблемами в комунікації, централізоване прийняття рішень стало не практичним. Розширюючи можливості місцевих менеджерів та команд на місцях, організації можуть забезпечити більш гнучкі та орієнтовані на контекст методи управління, які мають життєво важливе значення для ефективного вирішення локальних проблем. По-третє, стратегії управління ризиками зазнали суттєвих змін. Традиційні бізнес-ризики були відсунуті на другий план викликами воєнного часу, що призвело до всебічної переоцінки загроз та стратегій їхнього пом'якшення. Зараз організації надають пріоритетну увагу плануванню неперервності, безпеки даних та фізичної безпеки, адаптуючи свою діяльність для зниження вразливості як до фізичних атак, так і кіберзагроз. Четверта зміна – інтеграція технологій у практику менеджменту. Цифрові інструменти та платформи стали необхідні для підтримки операцій, особливо у секторах, де віддалена робота стала єдиним варіантом. Такі технології, як хмарні обчислення, передові заходи кібербезпеки та платформи мобільного

зв'язку, є фундаментальними компонентами стратегій управління, дозволяючи командам ефективно працювати навіть в умовах розсосередження.

Відбувся перетворювальний підхід до управління людськими ресурсами. Війна вплинула як на матеріальні активи, так і на добробут і наявність персоналу. Менеджерам довелося розробити більш надійні системи підтримки співробітників, включно з психологічною підтримкою, гнучкий графік роботи та плани реагування на надзвичайні ситуації. Забезпечення безпеки та благополуччя співробітників має вирішальне значення для підтримки операційної стабільності та морального духу в такі часи. Інновації в цих умовах вимагають адаптації: заохочення культури до безперервних інновацій, попри на невизначеність. Організаціям рекомендується зберігати активну позицію в галузі інновацій, інвестувати в НДДКР та співпрацювати з іншими організаціями, в тому числі з конкурентами, для об'єднання ресурсів та знань. Така співпраця може призвести до проривів у вирішенні конкретних проблем воєнного часу, таких як інновації у логістиці, зв'язку чи медичному обслуговуванні. Нестабільність глобальних та місцевих ланцюжків поставок, зумовлена війною, змусила підприємства шукати альтернативних постачальників та розробляти більш стійкі моделі ланцюжків постачання. Це включає збільшення запасів, диверсифікацію бази постачальників і використання технологій для підвищення прозорості й оперативності ланцюжка поставок.

Зміни в менеджменті під тиском війни суттєво впливають на інноваційну безпеку компаній. Під час війни, коли традиційні ринки та ланцюжки поставок часто зазнають серйозних перешкод, менеджмент мусить швидко адаптуватися до змінених умов. У такий період зростає потреба у впровадженні нових технологічних та оперативних рішень, що можуть забезпечити виживання підприємства, його стійкість до зовнішніх загроз. Одним із ключових аспектів управління під час війни є підвищення інноваційної безпеки. Це означає не лише захист інтелектуальної власності й

технологій від кібератак та шпіонажу, але й розробку нових інноваційних рішень, які можуть адаптуватися до поточних викликів. Інновації в таких умовах вимагають від менеджменту здатності швидко приймати рішення, реагувати на стрімкі зміни у ринковому середовищі та знаходити нестандартні шляхи для вирішення проблем. Важливу роль у підвищенні інноваційної безпеки відіграє також формування стійкої корпоративної культури. Вона повинна базуватися на гнучкості, відкритості до новацій і готовності до ризику. Культура інновацій включає в себе постійне навчання та адаптацію, що є ключовими для ефективної реакції на кризові ситуації. Лідерство та командна робота стають основою для мобілізації ресурсів і енергії співробітників, спрямованих на інновації та пошук нових можливостей для розвитку. Іншим аспектом є інтеграція технологічних інновацій, які можуть сприяти забезпеченню безпеки та ефективності бізнесу під час війни. Це може включати використання штучного інтелекту для аналізу даних, робототехніки для автоматизації виробництва, а також блокчейн-технологій для захисту інформації, транзакцій. Така інтеграція вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного бачення розвитку підприємства в нових умовах. Підвищення інноваційної безпеки стає не просто складовою конкурентоспроможності, а критично важливим елементом виживання та довгострокового успіху підприємства. Менеджери повинні постійно шукати шляхи для забезпечення стабільності, адаптивності та інноваційної ефективності своїх організацій, щоби пережити виклики війни і зміцнити свої позиції на ринку (табл.1.4).

У контексті воєнного стану та необхідності розроблення заходів для відновлення та реформування післявоєнної економіки України, наявність чітких напрямків є ключовим механізмом для визначення стратегічних пріоритетів. Відсутність чітко сформульованих і обґрунтованих стратегічних ініціатив свідчить про непродуманість економічних рішень та тимчасовість економічних трансформацій у країні, що може призвести до збільшення внутрішніх та зовнішніх ризиків, створюючи загрози для якісного

відновлення економічної системи. У сучасних умовах важливо не просто відновити економіку до довоєнного стану, а трансформувати її на основі інноваційних технологій. Це дозволить Україні інтегруватися в Європейський економічний простір і посісти вагому позицію в глобальному ланцюжку створення доданої вартості високотехнологічної продукції. Політика відновлення й реконструкції після війни повинна базуватися на структурних засадах та фундаментальних факторах розвитку з державною підтримкою та фінансуванням секторів, які будуть відігравати ключову роль у зростанні та інноваціях, як в оборонному, так і цивільному сегментах. Відновлення після війни повинно фокусуватися на створенні конкурентних переваг, базованих на знаннях та цифрових технологіях, що, в майбутньому, сприятимуть структурній трансформації економіки та подоланню технологічної відсталості. При розробці стратегічних пріоритетів для відновлення важливо враховувати, що цифрова трансформація економіки здійснюватиметься в умовах значної імпортозалежності цифрових технологій та необхідності збереження лідерства в ІТ-послугах. Таким чином, стратегічне планування для ефективного відновлення та реформування повоєнної економіки на основі цифрової трансформації є вирішальним для розробки та реалізації довгострокових стратегічних рішень, що враховують потенційні ризики та можливі загрози.

Таблиця 1.4

Зміни в системі менеджменту в умовах воєнного стану

Зміни	Характеристика
Акцент на антикризовій позиції	В умовах війни організації повинні розробити або вдосконалити системи кризового менеджменту, що включають плани на випадок надзвичайних ситуацій, реакції на швидкі зміни та шляхи мінімізації ризиків. Це вимагає від менеджерів гнучкості у прийнятті рішень та здатності швидко оперативно реагувати на змінені обставини
Пристосування до змін у ланцюжках поставок	Воєнні дії часто призводять до перебоїв у ланцюжках поставок, тому менеджменту необхідно шукати альтернативні джерела сировини та матеріалів, оптимізувати запаси й адаптувати логістичні стратегії. Важливо також розглядати можливість локалізації виробництва
Підвищення інформаційної безпеки	В умовах війни значно зростає ризик кібератак та інформаційного шпіонажу. Організації повинні зміцнювати свої системи кібербезпеки, забезпечувати захист конфіденційної інформації та навчати співробітників основам безпеки в інтернеті

Зміни у кадровій політиці	Воєнний стан може спричинити зміни в штатному розкладі, зокрема через мобілізацію працівників. Менеджменту потрібно ефективно управляти ресурсами, можливо залучаючи тимчасових працівників або перенавчаючи наявних для виконання критичних задач. Також важливо підтримувати моральний стан персоналу і надавати психологічну підтримку
Підвищення гнучкості організаційної структури	В умовах непередбачуваності та швидких змін необхідна гнучка організаційна структура, що може швидко адаптуватися до нових умов. Це може включати децентралізацію прийняття рішень, зміну керівних структур або впровадження адаптивних командних моделей для вирішення специфічних задач

Список використаних джерел

1. Джеджула В.В. Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 4. С. 5–8.
2. Батюк, Б.Б., Гірняк К.М. (2024). Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
3. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т.2. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 302 с. С. 122-127.
4. Буркинський Б. В., Лазарева Є. В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону: Наукове видання. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2007, – 140 с.
5. Соляник Л. Г., Шевельова Г. О. Вдосконалення управління фінансуванням інноваційно-інвестиційної діяльності на промислових підприємствах. Економіка : проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 260, Т. 6. С. 1512-1522.
6. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 354-360.

7. Кропивницький Р.С. Підтримка держави як інструмент державного управління науковою діяльністю в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 14. С. 105-110.
8. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
9. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. Безпекова діяльність: системний підхід. Науковий вісник ЛьвДУВС. 2017. № 1. С. 154–163
10. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. 1 вид. Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2014. 302 с.
11. Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 60. С. 258-264.
12. Леонова С.В. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства. Логістика: зб. наук. пр. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. № 690. С. 89-94.
13. Абрамович І. А. Інноваційні інструменти комплексу маркетингу підприємств АПК. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 107–110. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/1/27.pdf
14. Турило А.М., Вчєрашня І.С. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». Фінанси України, 2011. №10. С. 79-84.
15. Гаврилова Т.В. Категорія «активність» як методологічна основа для вивчення проблем активізації діяльності. Економіка: проблеми теорії та практики, 2007. Вип. 224. Т.1. С. 263-270.
16. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 1. С. 220-227.
17. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с.

18. Щербина В.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 10. С. 220 – 225.
19. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2014, №3, Том 2, 2014 (212). С. 90-94.
20. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. №4. С130-132.
21. The current state and prospects of implementing e-business technologies at enterprises /H. Levkiv, O. Podra, N. Melnyk, N. Kup'yak //Global and national development trends digital economy. monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 353 p. (175-186)

РОЗДІЛ 2

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИЯВ НОВОЇ ФОРМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.2>

Воскобійник С.Я., к.е.н., доцент

2.1. Значення й сутність лідерства підприємства

У системі управління підприємством та забезпеченні його ефективного функціонування прийнято виділяти дві головні ролі: керівник та лідер. За своєю сутністю, це дві різні, але пов'язані між собою ролі. І хоча за деяких обставин функції керівника та лідера можуть збігатись, проте їх підходи до взаємодії з кадровим складом підприємства відрізняються. Так, керівник переважно відповідає за правильну організацію робочого процесу, його відповідність до статуту підприємства, дотримання рутинних робочих процедур та реалізацію стратегічних цілей і завдань. В той час як лідер здійснює діяльність, направлену на підвищення мотивації персоналу для досягнення кращих результатів та використання інноваційних методів вирішення завдань. Окрім того, до завдань лідера також входять реалізація заходів щодо професійного та індивідуального розвитку працівників, збільшення емпатії та покращення корпоративної культури. Таким чином, позиція лідера не завжди може збігатись із займаною посадою, а лідерські якості можуть проявлятися порізно в будь-якого працівника.

На підприємстві лідер може виступати в різних ролях, наприклад в якості ментора, який допомагає співробітникам розвиватися та досягати своїх цілей; в якості вдумливого слухача, який заспокоює та підтримує співробітників у важкі моменти; в якості вдячного лідера, який визнає та цінує досягнення і внесок кожного працівника. Хоча керівник і лідер можуть виконувати різні ролі, успішне функціонування підприємства часто потребує комбінації обох якостей [1–2]. Керівник, який має лідерські здібності, може стимулювати ефективність та інновації, а лідер, який має управлінські

навички, може забезпечити виконання стратегічних цілей та забезпечити ефективне управління ресурсами. Взаємодія керівника та лідера сприятиме створенню сильної та успішної команди, яка здатна досягати високих результатів у будь-яких умовах.

Особливу увагу в менеджменті приділяється вивченню лідерства та його ефективності. Різноманітні теорії лідерства намагаються з'ясувати, які риси лідерства є найбільш ефективними і чому це так. Експерти в цій області з особливою переконливістю стверджують, що для досягнення успіху в реалізації своїх функцій, кожен керівник повинен також бути лідером. Традиційно люди уявляють лідера як керівника, тобто особу з офіційними повноваженнями. Проте, існування офіційної посади чи визнання не завжди є необхідними для лідерства. У практичному житті лідерство вимагає готовності взяти на себе ініціативу і сприяти досягненню цілей іншими людьми. Лідерство завжди передбачає взаємодію не лише з керівником, а й з іншими членами команди [3–4]. Лідер не може просуватися вперед без підтримки тих, хто йде за ним. Здатність керувати людьми і вести їх до спільної мети виділяє керівника серед інших, надаючи йому статус лідера. Важливо розуміти, що лідер є лише частиною команди, яка спільно прагне досягти стратегічної мети підприємства і саме здатність досягати цілей спільними зусиллями робить лідера особливо цінним.

З початку XX століття тема лідерства стає все більш актуальною, особливо у періоди економічної нестабільності та змін у соціально-трудових відносинах. У сучасних умовах керівництво провідних підприємств звертає увагу на оцінювання лідерських якостей керівників, які включають виконання різних ролей: організатора робочого колективу, наставника, захисника інтересів колективу та інших [4–6]. Лідерські здібності керівника у взаємодії індивідуальних та колективних інтересів важливі для забезпечення ефективної роботи і справедливого розподілу обов'язків серед працівників.

Сучасні підприємства прагнуть до максимального реалізування свого бізнес-потенціалу, а ефективне управління, орієнтоване на високі результати,

можливе лише під керівництвом справжнього лідера. Інноваційний підхід у системі управління актуалізує потребу в кваліфікованих керівниках, здатних не тільки керувати розвитком творчих здібностей персоналу, але й самостійно займатися саморозвитком і професійним удосконаленням. Робота керівника на підприємстві є особливим видом діяльності, що належить до соціального управління, де основними об'єктами управління є люди та їхня діяльність, а головною метою – координація дій для досягнення спільних цілей. Для ефективного виконання своїх обов'язків, підприємство має бути добре організованим та результативним у коротко – і довгостроковій перспективі, а керівник повинен володіти не тільки вмінням управляти іншими, а й здатністю до особистісного самоменеджменту [7–8].

Сутність лідерства виходить за межі простого вирішення завдань, оскільки втілює у собі здатність надихати, впливати та ініціювати значні зміни усередині підприємства. Лідерство – це, по суті, створення бачення майбутнього та мобілізація людей для його реалізації. Це, одночасно, стратегічна та реляційна роль, необхідна для подолання труднощів та досягнення успіху підприємства. Лідерство має вирішальне значення, оскільки воно визначає курс підприємства. Бачення лідера є дорожньою картою того, чого підприємство прагне досягти і як воно позиціонує себе на конкурентному ринку. Це бачення стосується не лише довгострокових цілей, а й адаптації до безпосередніх викликів та можливостей. Лідерство передбачає розуміння та вплив на поведінку, стосунки та культурні елементи всередині робочої сили, перетворюючи їх на згуртовану одиницю, яка може ефективно реалізовувати стратегію підприємства (рис.2.1).

У бізнесі роль лідерства розширюється і включає кілька основних видів діяльності: бачення майбутнього, прийняття стратегічних рішень, розширення прав і можливостей персоналу та втілення цінностей підприємства. Бізнес-лідер також має вміти інтерпретувати зовнішнє бізнес-середовище, узгоджувати внутрішні ресурси з вимогами ринку, постійно впроваджувати інновації. Найважливішою роллю лідерства для підприємства

є здатність як адаптуватися до змін, так і передбачити й стимулювати його трансформацію щодо них. Сутність лідерства, що розвивається, на підприємстві очевидна в міру того, як воно орієнтується в динаміці ринку. У режимі реального часу лідерство полягає у розумінні та використанні унікальних сильних сторін підприємства, одночасно пом'якшуючи його слабкі сторони. Це передбачає створення цілей, які знаходять відгук як у внутрішніх зацікавлених сторін, так і в зовнішнього ринку, роблячи її мету досяжною, а місію підприємства – актуальною.

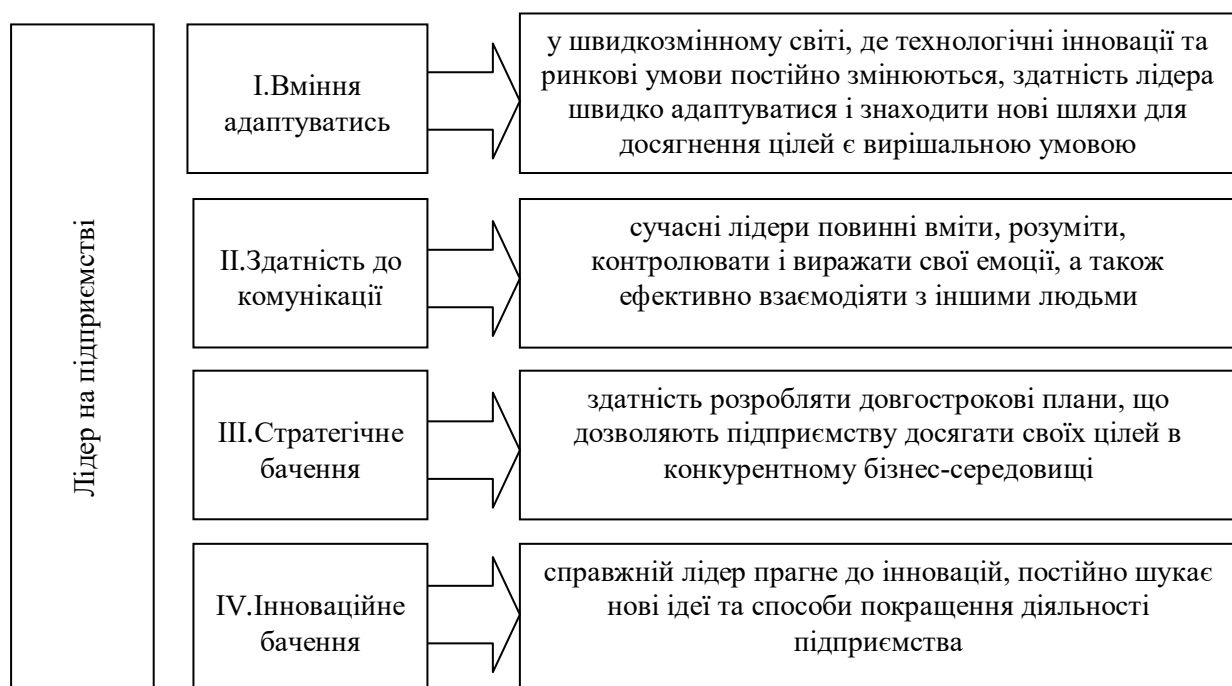


Рис.2.1. Ключові риси, що характеризують сучасного лідера на підприємстві

Таким чином, бізнес-лідерство – це динамічний та безперервний процес, що вимагає детального розуміння людської поведінки, ринкових тенденцій та операційної ефективності. Йдеться про прийняття рішень, які врівноважують короткострокові потреби та довгострокові перспективи. Важливість лідерства полягає в його здатності перетворювати потенціал на досягнення, вести підприємство через складносщі сучасних ринків та створювати середовище, в якому можуть процвітати інновації. Таким чином,

лідерство – це не просто роль чи набір завдань, а найважливіша рушійна сила, яка формує майбутнє підприємства.

Лідер підприємства втілює у собі центральну постать, яка має вирішальне значення для стратегічного напрямку підприємства. Зазвичай ця людина обіймає посаду, яка дозволяє їй керувати ширшими цілями та механізмами роботи підприємства. Вони не просто адміністратори, а й провидці, які впливають на майбутнє підприємства за допомогою рішучих дій та керівництва, що надихає. Вони відіграють вирішальну роль у визначенні та поширенні культури, принципів та етичних норм усередині підприємства. Ця людина повинна мати глибоке розуміння основних компетенцій підприємства, ринкового середовища та різноманітних потреб зацікавлених сторін. Вони керують підприємством на конкурентних та складних ринках з далекоглядністю та гнучкістю, передбачаючи зміни та реагуючи стратегічними коригуваннями. Лідерство на підприємстві персоніфікується у персоні лідера, яка є ключовою не лише у стратегічному керуванні, а й у формуванні культурної атмосфери. Лідер займає таку посаду, яка дозволяє йому чи їй орієнтувати підприємство щодо широких цілей і керувати його діяльністю. Ці особи не обмежуються адміністративними обов'язками; вони також виконують роль провідників, керуючи підприємством в напрямку успішного майбутнього завдяки сміливим рішенням та надихаючому лідерству. Лідери часто вважаються втіленням ідеалів і амбіцій підприємства, відіграючи центральну роль у розповсюдженні норм корпоративної культури та етичних.

Цифровізація суттєво вплинула на лідерство у підприємствах, перетворивши способи взаємодії керівників з командою та вимагаючи нових підходів до управління і прийняття рішень. Цифрові інструменти, такі як: електронна пошта, месенджери та відеоконференції, революціонізували способи, якими керівництво взаємодіє зі своєю командою. Вони забезпечують більшу доступність та швидкість обміну інформацією, що дозволяє лідерам бути більш наочними та ефективними у комунікації з

підлеглими. Цифрові технології дозволяють здійснювати роботу з будь-якого місця, що створює нові можливості для гнучкості в робочих графіках та місцях. Лідерство повинно адаптуватися до цього нового середовища, сприяючи самоорганізації та відповідальності серед підлеглих. Цифрові технології дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше. Лідерство повинно вміти використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку підприємства. Розвиток цифрових технологій також вносить нові виклики у сфері безпеки даних та кібербезпеки. Лідерство повинно бути уважним до цих ризиків та приділяти належну увагу захисту конфіденційної інформації та запобіганню кібератак. Цифрова трансформація вимагає від лідерів розвитку нових навичок, таких як: технологічна грамотність, управління змінами та спроможність працювати в умовах невизначеності. Лідерство повинно надавати підтримку та навчання для розвитку цих компетенцій серед своєї команди. Завдяки цифровізації лідерство має створити адаптивну та відкриту культуру, яка сприяє інноваціям, відкритому спілкуванню, взаємному навчанню всередині організації. Це важливо для успішного адаптування до швидкозмінного цифрового середовища.

Обговорюючи переваги лідера перед традиційним менеджером підприємства, важливо враховувати динамічну та часто перетворювальну роль, яку лідери відіграють у спрямуванні підприємства на досягнення його стратегічних цілей. Лідери, на відміну від менеджерів, не обмежені рамками повсякденної діяльності, а керуються баченням, що виходить за межі безпосередніх бізнес-завдань. Цей далекоглядний підхід дозволяє їм надихати та мотивувати своїх співробітників так, як не міг би зробити менеджер, який фокусується виключно на процесах та контролі. Лідери формують атмосферу, що сприяє інноваціям і змінам. Вони вміють заглядати за обрій, виявляти можливості для зростання та інновацій, які можуть не вписуватись у встановлені параметри поточної ділової практики, але мають вирішальне значення для довгострокового успіху. Ця далекоглядність

особливо цінна в галузях, де швидкі технологічні зміни та динаміка ринку можуть зробити традиційні бізнес-моделі застарілими практично миттєво. Крім того, лідери мають унікальну здатність взаємодіяти зі своїми командами на особистому рівні, розвиваючи серед співробітників цілеспрямованість та лояльність. Цей емоційний інтелект сприяє більш глибокій взаємодії з робочою силою, що призводить до підвищення продуктивності та морального духу. Лідери часто віддають пріоритетність розвитку потенціалу своєї команди, інвестуючи в навчання та професійне зростання, що не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, а й приносить користь підприємству, створюючи більш кваліфіковану та різнобічну команду. Більше того, лідери, як правило, схильні йти на ризик, що є необхідним компонентом суттєвого зростання та інновацій. Хоча менеджер може зосередитись на підтримці статус-кво, щоб уникнути невдач, лідер розуміє, що розраховані ризики можуть призвести до проривів, які значно просунуть підприємство вперед. Таке прийняття ризику поєднується зі стійкістю, що дозволяє лідерам долати неуспіх і невдачі не беручи до уваги всеосяжні цілі (табл.2.1).

Лідери також відіграють вирішальну роль у стимулюванні культурних змін усередині підприємства, що може мати важливе значення для адаптації до нових ринків або операційних завдань. Вони відстоюють цінності та поведінку, які підтримують цілі підприємства і подають особистий приклад, що може стати потужним каталізатором змін у масштабах усього підприємства. Навпаки, менеджери можуть нав'язувати політику та правила, але не можуть втілювати ці цінності таким чином, щоб надихати інших прийняти їх. Варешті, вплив лідера виходить за межі внутрішньої роботи підприємства. Керівники часто взаємодіють із зовнішніми зацікавленими сторонами, у тому числі клієнтами, інвесторами та громадськістю, виступаючи особою підприємства. Ця роль має вирішальне значення для побудови й підтримки довіри і впевненості у напрямі та можливостях підприємства. Менеджер може підтримувати ці відносини, але зазвичай йому

не вистачає авторитету чи харизми, щоби суттєво впливати на громадську думку. Підсумовуючи, можна сказати, що хоча менеджери життєво важливі для ефективної роботи підприємства, проте завдяки лідерам забезпечується зростання та інновації, завдяки застосуванню ними творчого підходу і здатності до стратегічного бачення. Їх талант надихати і залучати у поєднанні з далекоглядністю та готовністю йти на ризик, дозволяє їм керувати підприємством не тільки в складних реаліях сьогодення, а й у далекому перспективному майбутньому.

Таблиця 2.1

Відмінності лідера від керівника на підприємстві

Лідер на підприємстві	Керівник підприємства
Лідер зосереджений на створенні візії та надиханні персоналу працювати на досягнення спільних цілей. Він стимулює ентузіазм та натхнення	Керівник фокусується на виконанні планів та досягненні короткострокових цілей, контролюючи процеси та ресурси
Лідер шукає нові підходи та інноваційні рішення, готовий змінювати статус-кво в інтересах покращення та розвитку підприємства	Керівник прагне підтримувати порядок та ефективність, мінімізуючи ризики і дотримуючись встановлених правил та процедур
Взаємини та довіра є ключовими для лідера; він розвиває потенціал своїх співробітників та створює сильну команду	Головне для керівника – виконання конкретних задач та досягнення результатів, часто в рамках вже визначених процесів
Лідер сміливо йде на ризик, якщо вважає, що це може призвести до значних вигод для підприємства	Керівник в основному реагує на виклики, які вже виникли, і шукає шляхи їх вирішення в рамках наявних ресурсів
Фокусується на довгострокових цілях і не боїться вносити глибокі зміни для їх досягнення	Більш зосереджений на оптимізації поточних операцій та ефективності з увагою до деталей

Значення лідера також полягає у його здатності створювати позитивне та продуктивне робоче середовище. Вони мотивують і розширюють

можливості співробітників, заохочуючи інновації та винагороджуючи ініціативи, що відповідають цілям підприємства. Це розширення прав і можливостей має вирішальне значення для формування такої робочої сили, яка зацікавлена, віддана своїй справі і здатна зробити свій внесок в успіх підприємства. Понад те, роль лідера виходить за рамки внутрішнього управління та включає зовнішнє представництво. Вони часто є обличчям підприємства, беруть участь у переговорах на високому рівні, партнерстві та зв'язках із громадськістю. Тому повинні ефективно доводити цілі, досягнення та цінності підприємства до зовнішньої аудиторії, в тому числі – інвесторів, клієнтів та ширшу спільноту. Ефективні лідери характеризуються поєднанням надійних здатностей до прийняття рішень, емоційного інтелекту та етичної чесності. Вони повинні приймати складні рішення, що можуть визначити майбутнє підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання моральних стандартів та соціальну відповідальність підприємства. Їх стиль керівництва може суттєво вплинути на траєкторію розвитку підприємства – чи то за допомогою перетворювального лідерства, що прагне змінити підприємство зсередини, чи за допомогою транзакційного управління, орієнтованого на досягнення конкретних результатів.

По суті, роль лідера на підприємстві – багатогранна і включає стратегічне бачення, операційне управління, розвиток співробітників і зовнішню взаємодію. Їхня кінцева мета – забезпечити не тільки виживання, а й процвітання і зростання підприємства в конкурентному ринковому середовищі, що постійно змінюється. Таким чином, лідерство – це не просто утримання владної позиції, а й використання цієї влади таким чином, щоби позитивно формувати підприємство.

2.2. Сучасне розуміння самоменеджменту в підприємстві

Самоменеджмент – це здатність регулювати свої думки, емоції та поведінку для ефективного досягнення особистих і професійних цілей. За своєю суттю, самоменеджмент включає такі здатності, як: самосвідомість,

самоконтроль і самодисципліна. Також він передбачає спроможність розставляти пріоритети завдань, встановлювати досяжні цілі та зберігати концентрацію серед відволікаючих факторів. По суті, самоконтроль дає людям можливість взяти на себе відповідальність за своє життя та долати труднощі, виявляючи стійкість та здатність до адаптації. Концепція самоменеджменту має глибоке коріння в різних філософських і психологічних традиціях. Стародавні філософи, такі як Арістотель, наголошували на важливості самоконтролю та поміркованості для досягнення повноцінного життя. З часом ці ідеї розвивалися разом із досягненнями в психології та теорії управління, що призвело до формалізації самоменеджменту як окремої концепції [8–9].

На початку XX століття такі психологи, як Вільям Джеймс і Зигмунд Фрейд, заклали основу для розуміння людської мотивації та поведінки. Їхня робота сприяла появі самоменеджменту як практичної основи для особистісного розвитку та успіху. Тим часом перші піонери в теорії менеджменту, такі як Фредерік Тейлор і Анрі Файоль, досліджували принципи ефективності та організації на робочому місці, які згодом стали основою для практики самоменеджменту. Сучасна концепція самоменеджменту набрала обертів у середині XX-го століття, особливо з розквітом гуманістичного психологічного руху. Такі дослідники, як Абрахам Маслоу та Карл Роджерс, наголошували на самоактуалізації та особистісному зростанні як на центральних елементах самореалізації людини. Цей акцент на індивідуальній автономії та самоуправлінні заклав основу для формування сучасних підходів у самоменеджменті [10–11].

1960-1970 роки дали свідчення сплеску інтересу до літератури для самодопомоги та методології продуктивності. Такі впливові роботи, як «Ефективний керівник» Пітера Друкера та «Сила позитивного мислення» Нормана Вінсента Піла, популяризували техніки самовдосконалення та досягнення мети. Ці твори сприяли зростанню усвідомлення важливості самоменеджменту як в особистісному, так і професійному контекстах. У

цифрову епоху самоменеджмент набув нових вимірів, оскільки технології змінили спосіб нашої роботи та життя. Такі інструменти, як додатки для керування часом, трекери завдань і додатки для медитації усвідомленості, стали повсюдними помічниками для самоконтролю. Незважаючи на те, що технологія пропонує безпрецедентні можливості для підвищення продуктивності й ефективності, вона також створює нові виклики, такі як перевантаженість інформацією та постійне перебування на зв'язку, що вимагає ретельної стратегії самоконтролю. Заглядаючи вперед, можна сказати, що майбутнє самоменеджменту полягає в інтеграції цілісних підходів, які стосуються не лише продуктивності та ефективності, але й благополуччя та задоволеності [12–13]. Оскільки суспільство продовжує розвиватися, людям потрібно буде розвивати стійкість, емоційний інтелект і практику самообслуговування, щоби процвітати в умовах складності та невизначеності. Самоменеджмент залишатиметься важливою навичкою для цілеспрямованого та збалансованого орієнтування на вимоги сучасного життя.

Самоменеджмент є значущим аспектом у сфері управлінських досліджень, спрямований на застосування ключових управлінських процесів, таких як самоконтроль, управління власною діяльністю, а також керування персоналом і командами. Розвиток самоменеджменту відображається через різноманітні управлінські концепції, які були розроблені науковцями та фахівцями і реалізовані в практиці для вирішення актуальних проблем, що постають із реальних потреб суспільного розвитку. У контексті управлінської діяльності ці потреби визначаються засадами самокерування. З погляду змісту самоменеджмент є процесом, в якому формується та трансформується система управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом тривалого часу. Розгляд самоменеджменту як оптимального керування власними ресурсами, сучасними техніками та методами важливий для досягнення балансу в життєвому та робочому ритмах. Для менеджера самоменеджмент також включає процес самопізнання і працю над собою, що

сприяє особистому та професійному розвитку. Цей процес допомагає вирішувати завдання самовдосконалення, виконувати роботу з меншими затратами, ефективніше організовувати діяльність, досягати кращих результатів, зменшувати тиск навантаження, стресів, поспіху, а також розвивати здатність до самоконтролю в різних життєвих ситуаціях. Самоменеджмент передбачає здатність до самоконтролю та саморегуляції. Це означає спроможність свідомо керувати своїми діями, реагувати на стресові ситуації та виправляти негативні звички чи поведінку. Самоменеджмент передбачає здатність до самомотивації – актуалізації внутрішнього стимулу до досягнення своїх цілей та підтримки продуктивності за виконання завдань навіть у відсутності зовнішніх стимулів чи нагород.

Самоменеджмент проявляється через добре продумані особисті цінності, чітке формування цілей, розуміння власних меж, ефективне використання енергії та знань, здатність створювати належний організаційний клімат і корпоративну культуру, особистий творчий розвиток та ефективне керування кар'єрним просуванням, а також здатність створювати та розвивати команди. Рішення в системі самоменеджменту ухвалюють, коли потрібно розв'язувати конкретні проблеми або реалізувати заходи, спрямовані на удосконалення суб'єкта самоменеджменту. Самоменеджмент передбачає постійний процес самовдосконалення та розвитку. Це включає в себе постійне навчання, розвиток нових навичок та вмінь, а також постійне зростання в професійній сфері. Управлінські рішення ухвалюють опрацювавши інформацію із зовнішнього середовища, в якому працює менеджер і його внутрішніх можливостей, досвіду, знань, компетенцій, якостей. Ця інформація дає змогу отримати нові відомості про потенціал керівника, сучасні передові технології, методи самоменеджменту, його закони та принципи. Якщо керівники підприємств продумують заходи, спрямовані на використання самоменеджменту, то цей процес часто супроводжується конкретизацією або узагальненням певних об'єктів

управління. Об'єктами самоменеджменту варто вважати: саморозвиток, самопізнання, самосвідомість, самодетермінацію, самовиховання, самоакцептацію, самовизначення, самоактуалізацію, самодисципліну, самотворення, самооздоровлення тощо [14–15].

Самоменеджмент у сучасному управлінні відіграє роль важливого напрямку, що виник як відповідь на потребу розвитку творчого потенціалу менеджерів та працівників. Цей підхід є систематичним і цілеспрямованим у використанні ефективних методів управління в повсякденній практиці, маючи на меті оптимальне використання особистих ресурсів для досягнення особистих та професійних цілей. Самоменеджмент забезпечує оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для забезпечення збалансованого робочого та життєвого ритмів, а також самопізнання і роботу над собою для професійного розвитку.

Новий напрям у сучасному менеджменті відповідає на виклики, пов'язані зі зростанням масштабів і динамікою змін у підприємстві та бізнесі, що вимагає від менеджерів освоєння нових підходів та оволодіння навичками для ефективного керування та безперервного саморозвитку [16–17]. Невизначеність і напруженість у різних сферах життєдіяльності організацій та пов'язані з цим стреси потребують умінь менеджерів керувати собою. Також перетворення творчого потенціалу працівників на цінний капітал організації висуває вимоги до збереження та розвитку цього потенціалу. Традиційні управлінські школи вже не здатні запропонувати ефективні методи керування, тому менеджерам потрібно освоювати сучасні управлінські способи для переоцінки та розвитку власного потенціалу. Основне завдання самоменеджменту полягає в забезпеченні належної організаційної культури та соціальної гармонії, що залучає не тільки керівників і менеджерів, а й кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент вимагає від керівників та менеджерів прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності, і це є роботою на користь організації, а не лише на особисті інтереси [18–20]. Неефективний самоменеджмент

часто пов'язаний із відсутністю чіткої та зрозумілої перспективи у професійних менеджерів; відсутністю ідентифікації з цілями організації; недостатньою зацікавленістю що до співробітників; а також перефокусуванням вищого керівництва на аналітичні питання при недооцінці впливу зовнішнього середовища.

Самоменеджмент у підприємстві – це багатогранна концепція, яка охоплює різні ролі та функції, критичні для підтримки та зростання організації. За своєю суттю, самоменеджмент означає здатність окремих осіб або команд у межах підприємства автономно регулювати та керувати своїми робочими процесами, рішеннями та взаємодією без постійного нагляду чи ієрархічного контролю. Він сприяє розвитку культури розширення можливостей, підзвітності та співпраці, коли кожен член бере на себе відповідальність за свої обов'язки та активно сприяє досягненню спільних цілей підприємства. Однією з основних ролей самоменеджменту на підприємстві є сприяння розвитку гнучкості й адаптивності. Децентралізувавши процес прийняття рішень і надавши співробітникам на всіх рівнях можливість проявляти ініціативу, підприємства можуть швидко реагувати на зміни на ринку, тенденції в галузі або внутрішню динаміку. Ця гнучкість дозволяє підприємству використовувати нові можливості, ефективно відповідати на виклики та випереджувати конкурентів у бізнес-ландшафті, що швидко розвивається. Крім того, самоменеджмент культивує почуття власності та відповідальності серед працівників, прищеплюючи більш глибоку відданість місії та цілям підприємства. Коли люди мають самостійність для прийняття рішень і впливу на результати в межах своєї компетенції, вони, швидше за все, будуть особисто інвестовані в успіх своїх починань. Це почуття власності не тільки підвищує мотивацію та задоволеність роботою, але й сприяє розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій.

Іншою важливою функцією самоменеджменту є сприяння співпраці та командній роботі всередині підприємства. Усуваючи розбіжності та

заохочуючи міжфункціональне спілкування, люди можуть використовувати свої різноманітні погляди та навички для вирішення складних завдань і досягнення колективного успіху. Замість того, щоби покладатися винятково на директиви «зверху вниз», самокеровані команди можуть використовувати колективний інтелект своїх членів для генерування творчих рішень та оптимізації продуктивності. Крім того, самоменеджмент сприяє розвитку лідерських здібностей на всіх рівнях підприємства. Коли співробітникам довіряють повноваження приймати рішення та надають можливість керувати ініціативами чи проєктами, вони мають шанс вдосконалити свої лідерські навички та професійно зростати. Ця модель розподіленого лідерства не тільки дає людям можливість повністю розкрити свій потенціал, але й зміцнює загальну потугу лідерів у компанії, забезпечуючи безперервність і стійкість щодо організаційних змін (табл.2.2).

На доповнення до цих ролей, самоменеджмент сприяє розвитку культури довіри, прозорості та розширення повноважень на підприємстві. Децентралізувавши повноваження і сприяючи відкритим комунікаційним каналам, підприємства можуть створити середовище, де люди відчуватимуть, що їх цінують, поважають і мають право докладати максимум зусиль. Така культура довіри не тільки покращує залучення та утримання співробітників, але й сприяє інноваціям, гнучкості та стійкості, позиціюючи підприємство для довгострокового успіху в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Таким чином, самоменеджмент відіграє ключову роль на підприємстві, сприяючи гнучкості, підзвітності, співпраці, розвитку лідерства, а також культурі довіри та розширення можливостей. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і розширенню повноважень людей на всіх рівнях підприємства можуть розкрити весь потенціал свого персоналу та ефективно адаптуватися до викликів сьогодення.

Традиційний менеджмент і самоменеджмент представляють контрастні парадигми того, як підприємства структуровані, працюють і управляються.

Ці підходи суттєво відрізняються за принципами, що лежать в їх основах, організаційною динамікою та наслідками для залучення та продуктивності працівників.

Таблиця 2.2

Ключові ознаки поняття «самоменеджмент»

Ознака	Характеристика
Автономія	Самоменеджмент передбачає те, що працівники мають автономію в управлінні своїми завданнями, процесами та рішеннями, що стосуються їхньої роботи
Відповідальність	Важливою ключовою ознакою самоменеджменту є відчуття відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи та досягнення спільних цілей підприємства
Колективна співпраця	Самоменеджмент підтримує співпрацю та взаємодію між працівниками, що сприяє обміну ідеями, вирішенню проблем та досягненню кращих результатів
Розподілене лідерство	У самоменеджменті кожен працівник може виступати лідером у своїй предметній професійній сфері або на конкретному проєкті, сприяючи розвитку культури лідерства в організації
Гнучкість та адаптивність	Самоменеджмент розвиває гнучкість та адаптивність в організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати нові ідеї та стратегії

Традиційне управління характеризується ієрархічною структурою, де повноваження приймати рішення зосереджені у верхній частині організації. У цій моделі менеджери контролюють ключові рішення, процеси та ресурси, тоді як працівники зазвичай мають обмежену автономію та повинні виконувати директиви згори. Комунікація відбувається переважно зверху вниз, а інформація та інструкції каскадно проходять через різні рівні управління. На відміну від цього, самоменеджмент являє собою децентралізований підхід, коли повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між окремими особами або групами по всьому підприємству.

Замість того, щоби покладатися на ієрархічні структури, самокеровані підприємства дають працівникам можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Це розширення можливостей сприяє розвитку почуття власності, відповідальності та починанням серед працівників, яких заохочують проявляти ініціативу, співпрацювати та впроваджувати інновації.

Одна з ключових відмінностей між традиційним менеджментом і самоменеджментом полягає в їхньому підході до прийняття рішень. У традиційному управлінні рішення, як правило, приймаються керівниками або керівниками на основі їхніх повноважень і досвіду з обмеженим внеском працівників нижчого рівня. Такий централізований процес прийняття рішень може призвести до затримок, неефективності та недостатнього реагування на зміни обставин. Навпаки, самоменеджмент сприяє розподіленому прийняттю рішень, коли окремі особи або команди мають повноваження приймати рішення, які впливають на їхні робочі процеси, проекти чи сфери відповідальності. Така децентралізація дозволяє підприємствам використовувати колективний інтелект і досвід своїх співробітників, що сприяє швидшому прийняттю рішень, більшій адаптивності та інноваційним рішенням. Крім того, традиційне управління, як правило, покладається на формальні правила, процедури та ієрархії для координації діяльності, забезпечення відповідності. Менеджери виконують наглядову роль, гарантуючи, що співробітники дотримуються встановлених протоколів і досягають цільових показників ефективності. Хоча такий підхід може забезпечити структуру та послідовність, він також може пригнічувати креативність, ініціативу та залученість працівників, оскільки люди відчувають себе обмеженими жорсткими правилами та директивами. Навпаки, самоменеджмент наголошує на таких принципах, як автономія, довіра та співпраця. Замість того, щоби покладатися винятково на формальні правила та ієрархію, самокеровані підприємства сприяють розвитку культури розширення можливостей і підзвітності, коли людей заохочують брати на себе відповідальність за свою роботу та співпрацювати з колегами для досягнення спільних цілей. Ця автономія не тільки підвищує залученість і

задоволеність співробітників, але також сприяє інноваціям, креативності, здатності до адаптації.

Ще однією ключовою відмінністю між традиційним менеджментом і самоменеджментом є їхній підхід до лідерства. У традиційному менеджменті лідерство зазвичай асоціюється з посадовою владою, коли менеджери здійснюють контроль над своїми підлеглими. Співробітники можуть сприймати лідерство як привілей, зарезервований для небагатьох обраних, що призводить до відсутності активності та ініціативи серед тих, хто не займає керівні посади. На відміну від цього, самоменеджмент сприяє розподіленому лідерству, коли люди на всіх рівнях підприємства заохочуються використовувати лідерські здібності та сприяти успіху організації. Лідерство не пов'язане з офіційною владою, а виникає органічно на основі досвіду, впливу та внеску окремих осіб. Ця модель розподіленого лідерства не лише дає працівникам можливість брати на себе відповідальність за свою роботу, але й сприяє розвитку культури співпраці, інновацій та постійного вдосконалення.

Загалом традиційний менеджмент і самоменеджмент репрезентують різні підходи до організації та управління підприємствами. Тоді час як традиційне управління спирається на ієрархічні структури, централізоване прийняття рішень і формальні правила, самоменеджмент наголошує на децентралізації, автономії, співпраці та розподіленому лідерстві. Застосовуючи принципи самоменеджменту, підприємства можуть розкрити повний потенціал своєї робочої сили, розвивати культуру інновацій та адаптивності, процвітати у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі.

Самоменеджмент на підприємстві тісно пов'язаний із підвищенням продуктивності праці завдяки кільком основним принципам і динаміці, які формують робоче середовище та поведінку працівників. По-перше, самоменеджмент сприяє розвитку відчуття незалежності та повноважень серед працівників. Коли люди мають свободу приймати рішення щодо своїх робочих процесів, графіків і підходів до вирішення проблем, вони, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими. Ця внутрішня

мотивація підживлює більшу відданість досягненню цілей і ефективним результативністю. Співробітники стають більш активними у виявленні та вирішенні проблем, оскільки відчувають особисту зацікавленість у результатах своїх зусиль. Крім того, самоменеджмент заохочує культуру підзвітності та власності. Коли працівникам довіряють повноваження приймати рішення та дають їм відповідальність самостійно керувати своїми завданнями, вони розвивають сильніше почуття відповідальності за свої дії та результати. Ця підзвітність спонукає людей прагнути до досконалості у своїй роботі та шукати можливості для вдосконалення. Вони беруть на себе відповідальність за свої обов'язки, і, швидше за все, йдуть далі, щоб досягти або перевершити очікування. Крім того, самоменеджмент сприяє співпраці та командній роботі. Децентралізувавши процес прийняття рішень і надавши людям можливість проявляти ініціативу, підприємства дозволяють співробітникам ефективніше співпрацювати з колегами. Замість того, щоби покладатися тільки на директиви зверху вниз, команди можуть використовувати свій колективний досвід і перспективи для вирішення складних проблем і досягнення спільних цілей. Ця співпраця підвищує ефективність і продуктивність завдяки використанню різноманітних навичок і знань робочої сили.

Самоменеджмент культивує культуру постійного навчання та інновацій. Коли співробітники мають самостійність експериментувати з новими ідеями, методами та підходами, вони з більшою ймовірністю досліджуватимуть творчі рішення проблем і виявлятимуть можливості для вдосконалення. Ця культура інновацій сприяє продуктивності, сприяючи динамічному та адаптивному робочому середовищу, де людей заохочують розширювати межі, кидати виклик статус-кво та прагнути до досконалості. Відтак, самоменеджмент сприяє ефективності та гнучкості у прийнятті рішень. У традиційних ієрархічних структурах процеси прийняття рішень можуть бути повільними та бюрократичними, оскільки рішення часто потребують схвалення кількома рівнями управління. Навпаки, самокеровані підприємства дають співробітникам змогу самостійно приймати рішення, забезпечуючи швидший час реагування та більш гнучкі операції. Ця

підвищена гнучкість дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, потреб клієнтів і конкурентного тиску, тим самим підвищуючи загальну продуктивність (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Соціально-економічний ефект самоменеджменту

Ефект	Характеристика
Збільшення продуктивності праці	Самоменеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники більш самостійно контролюють свої процеси роботи, мають більше мотивації до досягнення результатів та вище відчуття відповідальності за свої дії
Зниження витрат на управління	Самоменеджмент дозволяє знизити витрати на управління, оскільки менше часу та ресурсів витрачається на централізовані адміністративні процедури, а вартість комунікації та прийняття рішень зменшується
Покращення якості роботи	Самоменеджмент стимулює працівників до більшої творчості та ініціативи, що може призвести до покращення якості продукції або послуг, а також до впровадження нових ідей та інновацій
Підвищення задоволеності працівників	Самоменеджмент створює сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують більшу автономію та відповідальність, що може призвести до збільшення задоволеності від роботи та покращення робочих стосунків
Збільшення конкурентоспроможності	Самоменеджмент дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та адаптивними що до змін на ринку, а це допомагає підвищити їхню конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі

Самоменеджмент значною мірою сприяє створенню позитивного психологічного клімату на підприємстві, створенню середовища, де працівники відчують, що їх цінують, уповноважені та мотивовані працювати якнайкраще. В основі самоменеджменту лежить принцип

автономії. Надаючи людям більшу автономію щодо їх робочих процесів, прийняття рішень і вирішення проблем, самоменеджмент визнає їхній досвід і здібності, вселяючи почуття довіри та поваги. Ця автономія дозволяє співробітникам пристосовувати свій підхід до роботи відповідно до своїх сильних сторін, уподобань і пріоритетів, сприяючи почуттю причетності та особистого внеску в свої завдання. Крім того, самоменеджмент підвищує залученість працівників, надаючи можливості для вагомого внеску та участі в прийнятті рішень. Коли люди мають право голосу щодо того, як організовується та виконується їхня робота, вони, швидше за все, відчують зв'язок із місією та цілями підприємства. Це почуття мети та приналежності сприяє створенню позитивного психологічного клімату, коли співробітники мотивовані робити все, щоби зробити свій внесок в успіх організації. Відтак самоменеджмент сприяє розвитку культури підзвітності та відповідальності. Коли працівники мають повноваження приймати рішення та брати на себе відповідальність за свої завдання, вони стають більш зацікавленими в результатах своїх зусиль. Ця підзвітність виховує почуття гордості та задоволення від роботи, що призводить до підвищення рівня задоволеності роботою та морального духу. Крім того, самоменеджмент заохочує співпрацю та командну роботу, руйнуючи ієрархічні бар'єри та сприяючи відкритим комунікаційним каналам. Коли люди мають автономію, щоби співпрацювати зі своїми колегами та вносити свої унікальні перспективи та навички в спільні проєкти, вони відчують почуття товариства та взаємної підтримки. Цей дух співпраці не тільки підвищує продуктивність, але й створює сприятливе та інклюзивне робоче середовище, де працівники відчують, що їх цінують і поважають. Отже, самоменеджмент сприяє культурі постійного навчання та зростання. Коли працівники мають самостійність експериментувати з новими ідеями, приймати нові виклики та вчитися на своєму досвіді, вони, швидше за все, розвиватимуться професійно й особисто. Така культура навчання сприяє витривалості та здатності до

адаптації, що дозволяє працівникам процвітати в мінливому бізнес-середовищі.

Таким чином, самоменеджмент покращує психологічний клімат на підприємстві, сприяючи автономії, залученості, підзвітності, співпраці та зростанню. Створюючи середовище, в якому працівники відчують себе цінними, уповноваженими та мотивованими докладати максимум зусиль, самоменеджмент сприяє формуванню позитивної культури на робочому місці, яка сприяє продуктивності, інноваціям і довгостроковому успіху.

Підводячи підсумок, можна сказати, що самоменеджмент підвищує продуктивність праці на підприємствах шляхом розширення автономії, підзвітності, співпраці, інновацій та ефективності. Надаючи співробітникам можливість брати на себе відповідальність за свою роботу, приймати обґрунтовані рішення та ефективно співпрацювати з колегами, підприємства створюють середовище, в якому люди мотивовані досягати успіхів, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

2.3 Роль лідера в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні роль лідера на підприємстві стає ще більш важливою та багатогранною, оскільки перед ним стоїть завдання вирішувати складні завдання за невизначеності, забезпечуючи при цьому безперервність роботи та благополуччя співробітників. Насамперед, лідер у цьому контексті повинен поставити на чільне місце безпеку підприємства та його персоналу. Це зумовлює впровадження надійних заходів безпеки, проведення оцінки ризиків та встановлення надзвичайних протоколів для пом'якшення потенційних загроз, пов'язаних із ситуацією воєнного стану. Крім того, лідер повинен бути в курсі останніх подій та вказівок державних органів, забезпечуючи дотримання відповідних правил та лідерських засад для захисту підприємства та його активів. Понад те, лідер відіграє вирішальну роль у підтримці спокою та стабільності всередині підприємства в умовах підвищеної напруженості та заворушень, пов'язаних із воєнним

станом. Вони повинні ефективно спілкуватися зі співробітниками, забезпечуючи впевненість, ясність та підтримку, щоби полегшити занепокоєння та усунути будь-які тривоги щодо ситуації. Прозоре та чуйне спілкування сприяє довірі та згуртованості серед співробітників, дозволяючи їм залишатися зосередженими та стійкими перед негараздами.

Крім управління безпосередніми наслідками воєнного стану, лідер також має використати стратегічний підхід до захисту довгострокових інтересів підприємства. Це включає оцінку потенційних ризиків і вразливостей, розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях та прийняття зважених рішень для пом'якшення негативних наслідків для бізнес-операцій та безперервності. Прийнявши проактивне та далекоглядне мислення, лідер може допомогти підприємству адаптуватися і процвітати, незважаючи на складні обставини. Крім того, лідер має продемонструвати стійкість та здатність до адаптації, керуючи підприємством у нестабільні часи. Управлінці повинні бути гнучкими та оперативно реагувати на мінливі умови, коригуючи стратегії та пріоритети в міру необхідності, щоби справлятися з мінливими проблемами та обмеженням можливостей. Ефективне лідерство під час кризи вимагає рішучості, гнучкості та готовності приймати складні рішення для захисту інтересів підприємства та його зацікавлених сторін. Відтак лідер відіграє вирішальну роль у зміцненні єдності та солідарності серед співробітників, об'єднуючи їх навколо спільної мети. Розвиваючи почуття товариства та взаємної підтримки, лідер культивує стійку організаційну культуру, яка полегшує співробітникам долаття труднощів, робить сильнішими. Ця солідарність особливо важлива в контексті воєнного стану, де колективні дії та згуртованість необхідні для подолання проблем та підтримки стабільності.

Насамперед лідери повинні приділяти пріоритетну увагу безпеці та благополуччю свого персоналу в умовах підвищених ризиків та загроз, що створюються війною. Це спричиняє впровадження надійних заходів безпеки, навчання протоколів дій у надзвичайних ситуаціях та створення каналів

зв'язку для поширення важливої інформації та інструкцій. Демонструючи прихильність до забезпечення безпеки та захищеності своїх співробітників, керівники вселяють впевненість і довіру, виховуючи серед них почуття лояльності та відданості справі. Більше того, лідерство відіграє вирішальну роль у підтримці стабільності та послідовності всередині підприємства в умовах збоїв та невизначеності умов воєнного часу. Лідери повинні залишатися стійкими у прийнятті рішень, адаптуючи стратегії та операції для зниження ризиків, збереження основних функцій та підтримки діяльності, незважаючи на такі проблеми, як пошкодження інфраструктури, збої в ланцюжках постачання чи брак персоналу. Ефективне лідерство вселяє у співробітників почуття стійкості та рішучості, надихаючи їх на наполегливість та подолання перешкод для досягнення спільних цілей. Лідери повинні орієнтуватися у складнощах правил, обмежень та геополітичної динаміки воєнного часу, щоби забезпечити дотримання вимог, мінімізувати ризики та захистити інтереси підприємства. Це може включити подолання бюрократичних перешкод, переговори з владою або налагодження стратегічного партнерства для зниження ризиків і використання можливостей в умовах війни. Демонструючи дипломатичну тактовність і стратегічну далекоглядність, лідери можуть провести підприємство через бурхливі води та підготувати його до довгострокового успіху, незважаючи на труднощі, пов'язані з умовами воєнного часу. Крім того, лідерство відіграє ключову роль у зміцненні єдності та солідарності всередині підприємства та суспільства в цілому. За часів кризи згуртованість та співробітництво необхідні для виживання та стійкості. Лідери повинні розвивати культуру взаємної підтримки, співчуття та спільних цілей, об'єднуючи співробітників навколо спільного бачення та цінностей. Виховуючи почуття приналежності та товариства, лідери зміцнюють моральний дух, мотивацію та згуртованість, дозволяючи підприємству витримати випробування воєнного часу та разом стати сильнішими. Перед новітніми викликами лідери повинні виявляти стійкість, оптимізм і

рішучість, вселяючи впевненість і наполегливість у своїх команди. Формулюючи переконливе бачення майбутнього та демонструючи непохитну відданість його досягненню, лідери вселяють надію та впевненість у своїй здатності витримати штурм, стати сильнішими на іншому боці.

Підсумовуючи, можна сказати, що лідерство відіграє ключову роль у протидії викликам воєнного часу в Україні, приділяючи пріоритетну увагу безпеці, підтримці стабільності, подоланню складнощів, зміцненню єдності та підвищенню стійкості. Ефективне керівництво дозволяє підприємствам адаптуватися, витримувати та робити внесок у стійкість та відновлення ширшої спільноти в умовах війни (рис.2.2).

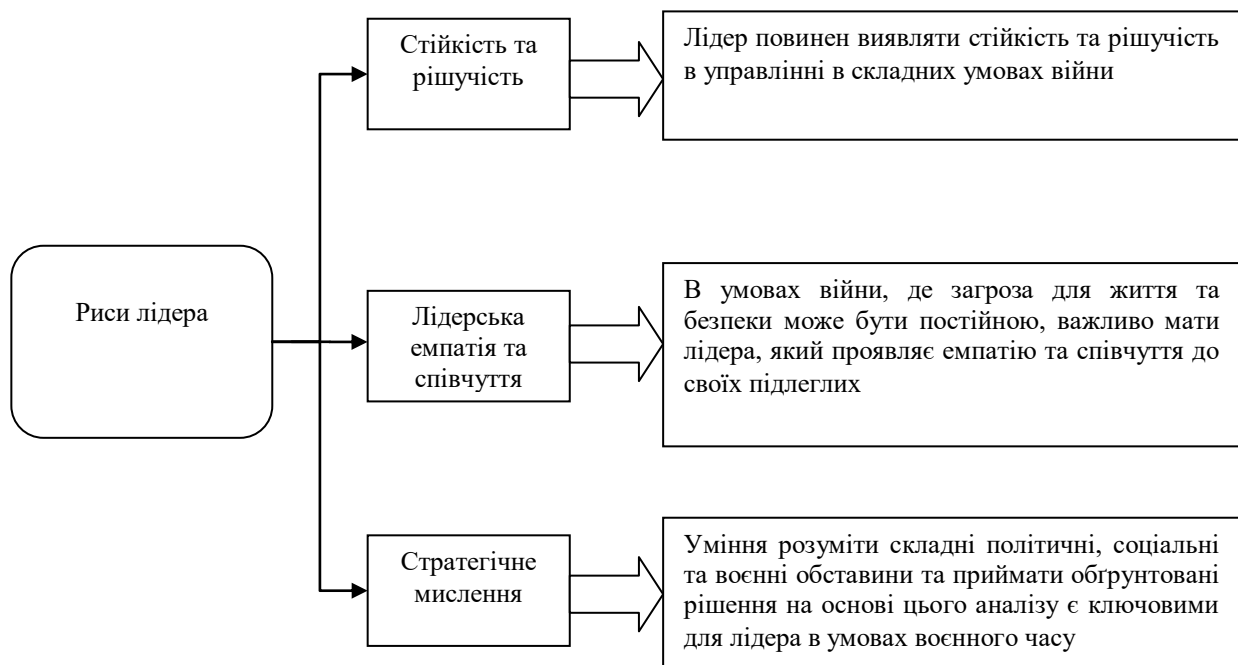


Рис.2.2. Риси, необхідні для лідера

Отже, роль лідера на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні – багатогранна та відповідальна. Вони повинні приділяти пріоритетну увагу безпеці та захищеності, підтримувати стабільність й спокій, захищати довгострокові інтереси підприємства, демонструвати стійкість та адаптивність, а також сприяти єдності та солідарності серед співробітників. Завдяки ефективному керівництву підприємство може впоратися з проблемами воєнного стану, стати сильнішими та стійкішими.

2.4. Організація самоменеджменту в умовах воєнного часу

В умовах воєнного стану в Україні самоменеджмент на підприємстві набуває особливого значення, оскільки дозволяє організації адаптуватися, реагувати та процвітати в складних і невизначених обставинах. По-перше, самоменеджмент надає працівникам повноваження вживати активних заходів для забезпечення своєї безпеки під час воєнного стану. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і надання людям повноважень оцінювати ризики та вживати відповідних заходів, самоменеджмент дозволяє швидко реагувати на нові загрози або надзвичайні ситуації. Співробітники можуть взаємодіяти, щоби розробити та впровадити протоколи безпеки, евакуюватися, якщо це необхідно, або захистити важливі активи, не чекаючи вказівок від вищих органів. Крім того, самоменеджмент сприяє стійкості всередині підприємства, розподіляючи лідерські здібності та можливості прийняття рішень по всій організації. В умовах воєнного стану, обмежень або збоїв традиційні канали зв'язку та керівництва можуть бути скомпрометовані. Однак самокеровані команди можуть легше пристосовуватися до мінливих умов, самостійно приймаючи обґрунтовані рішення для підтримки діяльності та вирішення проблем, що виникають. Відтак самоменеджмент сприяє адаптивності та гнучкості у розподілі й використанні ресурсів. Під час воєнного стану доступ до певних ресурсів чи інфраструктури може бути обмежений або порушений. Самокеровані команди можуть творчо вирішувати проблеми та знаходити альтернативні рішення для підтримки продуктивності, задоволення операційних потреб. Використовуючи колективний інтелект і винахідливість співробітників, підприємство може ефективніше керувати обмеженнями ресурсів і забезпечувати безперервність основних послуг.

Зазначимо, що самоменеджмент покращує комунікацію та координацію всередині підприємства, сприяючи швидкому поширенню важливої

інформації та інструкцій. У разі виникнення надзвичайних ситуацій або загроз безпеці в умовах воєнного стану своєчасна й точна комунікація має першочергове значення. Самокеровані команди можуть використовувати децентралізовані канали зв'язку та процеси прийняття рішень, щоб обмінюватися оновленнями, координувати відповіді та гарантувати, що всі залишаються поінформованими та відповідають пріоритетам і цілям підприємства. Крім того, самоменеджмент культивує культуру адаптивності та інновацій, що дає змогу підприємству досліджувати нові підходи та стратегії для подолання викликів воєнного стану. Під час кризи традиційні методи та практики можуть виявитися неадекватними або неефективними. Однак самокеровані команди мають право експериментувати, ітерувати та адаптувати свої процеси відповідно до обставин, що змінюються, забезпечуючи постійне вдосконалення, стійкість підприємства.

У неспокійному середовищі воєнного часу самоменеджмент постає як життєво важливий механізм для підприємств, щоб орієнтуватися в численних викликах, адаптуватися до швидкозмінних обставин, і забезпечити своє виживання та стійкість. По-перше, самоменеджмент дає працівникам можливість взяти на себе відповідальність за власну безпеку та благополуччя серед підвищених ризиків і загроз війни. Завдяки децентралізації процесу прийняття рішень і надання людям повноважень оцінювати ризики, впроваджувати заходи безпеки та автономно реагувати на надзвичайні ситуації, самоменеджмент дозволяє підприємствам підвищити свою готовність і стійкість до загроз безпеці. Крім того, самоменеджмент сприяє гнучкості й адаптивності всередині підприємства, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та можливості, які відкриваються в умовах війни. У разі збоїв у ланцюгах постачання, пошкодження інфраструктури або нестачі персоналу самокеровані команди можуть швидко змінюватись, визначати альтернативні рішення та коригувати роботу для підтримки

основних функцій і підтримки продуктивності. Відтак самоменеджмент сприяє інноваціям та креативності, оскільки співробітники працюють, щоби знайти нові підходи до вирішення завдань воєнного часу. Під час кризи традиційні методи та практики можуть виявитися неадекватними, вимагаючи інноваційного мислення та експериментів для подолання перешкод. Самокеровані команди мають повноваження досліджувати нові стратегії, технології та партнерства, щоб адаптуватися до мінливого середовища та використовувати можливості для зростання та стійкості.

Отже, самоменеджмент сприяє стійкості та згуртованості всередині підприємства, культивуючи культуру взаємної підтримки, довіри та спільної відповідальності. У часи невизначеності та потрясінь міцні міжособистісні стосунки та командна робота є важливими для підтримки морального духу, мотивації та продуктивності. Самокеровані команди тісно співпрацюють, використовуючи сильні сторони та досвід одна одної, щоби подолати труднощі та досягти спільних цілей. Відтак самоменеджмент покращує комунікацію та координацію всередині підприємства, дозволяючи оперативно поширювати важливу інформацію та інструкції. У разі виникнення надзвичайних ситуацій або загроз безпеці децентралізовані канали зв'язку та процеси прийняття рішень гарантують, що співробітники залишаються поінформованими, узгодженими та мають повноваження для ефективного реагування на ситуацію, тим самим підвищуючи загальну стійкість і адаптивність підприємства.

Підсумовуючи вищеописане, можна стверджувати, що самоменеджмент відіграє вирішальну роль у протистоянні викликам воєнного стану, надаючи працівникам можливість взяти на себе відповідальність за свою безпеку, заохочуючи гнучкість та інновації, сприяючи стійкості та згуртованості, а також покращуючи комунікацію та координацію всередині підприємства. Застосовуючи принципи

самоменеджменту, підприємства можуть орієнтуватися в складнощах війни, адаптуватися до мінливих умов і ставати сильнішими та стійкішими перед труднощами (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Етапи організації самоменеджменту в умовах війни

Етапи	Характеристика
Аналіз загроз та ризиків	Перший етап передбачає аналіз потенційних загроз і ризиків, пов'язаних з воєнним станом. Це включає оцінку можливих загроз для безпеки та продовження діяльності підприємства, а також визначення вразливих місць та можливостей для покращення реагування на кризові ситуації
Розробка плану дій	На цьому етапі формується план дій для організації самоменеджменту в умовах війни. Це включає розробку стратегій відповіді на екстрені ситуації, розподіл ролей та відповідальності у складі команд, ідентифікацію резервних місць для роботи та забезпечення засобів зв'язку
Підготовка та навчання персоналу	Важливим етапом є підготовка та навчання персоналу з питань безпеки, евакуації, першої допомоги та інших навичок, які можуть знадобитися у кризових ситуаціях. Це може включати проведення тренінгів, симуляційних вправ та навчання з використанням засобів безпеки
Впровадження та виконання плану дій	На цьому етапі команди виконують розроблений план дій, включаючи моніторинг ситуації, вживання заходів безпеки та реагування на непередбачені обставини. Комунікація між членами команди та розподіл інформації є ключовими елементами успішного виконання плану
Оцінка та коригування	Останній етап передбачає оцінку ефективності дій та результатів плану дій, а також коригування стратегій та тактик відповідно до отриманих відкликань. Це дозволяє постійно удосконалювати систему самоменеджменту та підвищувати готовність підприємства до кризових ситуацій у умовах воєнного стану

Отже, самоменеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні здатності підприємства справлятися з викликами воєнного стану в Україні. Даючи працівникам змогу брати на себе відповідальність за свою безпеку, рішення та дії, самоменеджмент сприяє стійкості, гнучкості, комунікації та інноваціям всередині підприємства, забезпечуючи його здатність адаптуватися, реагувати та процвітати в умовах негараздів.

Список використаних джерел

1. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. Т. 15. Ч. 2. К., 2010. С. 430–436.
2. Леськів Г.З., Левків Г. Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136
[http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4\(14\)_2021/19.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4(14)_2021/19.pdf)
3. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 156–162.
4. Леськів Г. З. Самоменеджмент в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства: виклики безпеки. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 457-465.
5. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2005. № 668. С. 227–231.
6. Смолінська О.Є., Левків Г. Я., Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541
7. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 31–37.
8. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс]/ А. М. Гаврилюк, Х. В. Плецан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
9. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–23.
10. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55 с.

11. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2016. Т № 7. т С. 21–27.
12. Калошин В. Ф. Емоційний інтелект – головний показник ефективності використання людських ресурсів. Практична психологія та соціальна робота. 2008. № 4. С. 54–63.
13. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2015. 252 с.
14. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ. 2014. 398 с.
15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП. 2011. 112 с.
16. Левків Г. Я., Франчук І.Б. Стрес-менеджмент в системі прийняття рішень із забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 434–444
17. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і Суспільство, 2018, Випуск 14/2018. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf
18. Штепа О. С. Особистісна зрілість. Модель. Опитувальник. Тренінг : монографія. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 232 с.
19. Основи самоменеджменту та лідерства / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 212 с.
20. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 185–190.

Вовк М.В., к.е.н., доцент

2.5. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера

Менеджмент – це систематичний процес планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення координації людських, фінансових, інформаційних і технологічних ресурсів з метою досягнення цілей організації. Він включає постановку цілей і завдань, розробку стратегій і планів для їх досягнення, моніторинг прогресу і внесення необхідних коректив для забезпечення ефективної діяльності організації.

З кожним роком вимоги до менеджерів зростають, оскільки змінюються підходи до ведення бізнесу, організації бізнес-процесів, управління командами, що, своєю чергою, призводить до зміщення акцентів у роботі. Кожен керівник, адаптуючись до нових умов, до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, проходить складний процес зламу старих правил організації робочих процесів до нових [1, с. 92]. Саме така зміна обумовлює необхідність застосування нових практик та прийомів управління, які відображаються саме у концепціях самоменеджменту.

Перехід від традиційного до самоменеджменту відображає зміни в суспільстві, економіці та технологіях. Самоменеджмент як наука спричинила значний інтерес наукового світу до проблем взаємодії людини з навколишнім світом, а також між громадянином, державою та окремими особистостями у всіх аспектах життєдіяльності, включно із психоемоційним та організаційно-господарським рівнями [2].

Сучасні умови господарювання вимагають від працівників більшої автономії, особистої відповідальності, здатності самостійно керувати своїм часом та ресурсами. Це створює нові виклики, але й відкриває нові можливості для особистісного і професійного зростання.

Розвиток самоменеджменту як науки можна простежити через кілька ключових етапів. Найперші витoki самоменеджменту знаходимо у

філософських творах давніх мислителів, таких як Сократ, Платон та Арістотель, які досліджували поняття самопізнання, самоконтролю і самовдосконалення. У релігійних традиціях різних культур також можна знайти елементи самоменеджменту, де йдеться про дисципліну, аскетизм і самоконтроль.

У ХХ столітті самоменеджмент почав активно розвиватися в рамках психології. Теорії особистості, такі як теорія самоактуалізації Абрахама Маслоу, досліджували, як люди можуть розвивати свої здібності і досягати максимального потенціалу. Своєю чергою, Пітер Друкер у своїх роботах підкреслював важливість ефективного використання часу і ресурсів для підвищення продуктивності та досягнення цілей [3].

У США, наприклад, самоменеджмент виник як результат формування так званої «американської» моделі управління персоналом. Вона акцентує на індивідуальній роботі, відповідальності та результатах, що стимулює людину максимально використовувати свої здібності, постійно самовдосконалюватися та навчатися методам ефективного використання робочого часу. Це необхідно для збереження займаної позиції або здобуття нової, більш оплачуваної роботи [4].

Відповідно до змін часу, розвитку науки і техніки змінюються підходи до самоменеджменту. Він виокремлюється в нову науку, яка все більше привертає увагу управлінців і науковців, оскільки різноманітні фінансові кризи, підвищення вимог до менеджерів, зростання кількості малих і середніх підприємств, посилення ролі корпорацій вимагають від менеджменту швидкої адаптації до нових вимог і забезпечення ефективного розвитку бізнесу [1, с. 93].

Основними причинами, які дали поштовх розвитку концепції самоменеджменту, є зростання конкуренції на ринку праці. Розвиток технологій також суттєво вплинув на ширше впровадження ідеології самоменеджменту, створивши нові інструменти для планування, організації та контролю. Проте водночас виникають виклики, пов'язані з інформаційним

перевантаженням і необхідністю справлятися з великим професійним тягарем. Питання збереження психічного здоров'я та емоційної стійкості стають все більш актуальними в контексті самоменеджменту. Навички самоменеджменту допомагають працівникам краще справлятися зі стресом і підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

На думку Федоришина Л.М. та Камінського В.І., причинами посилення інтересу до самоменеджменту є:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізм змін у підприємництві й бізнесі, що вимагають від менеджерів оволодіння новими навичками управління, запобігання імовірності власного відставання;
- зростання загроз частих стресів через напруженість у роботі менеджера, постійне прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь управляти собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал підприємства, що потребує реалізації заходів зі збереження та розвитку цього потенціалу [4, с. 535–536].

На нашу думку, ці причини можна доповнити такими:

- швидкий розвиток інформаційних технологій, що створює нові можливості для управління часом та ресурсами;
- зміни в структурі зайнятості, зростання числа фрілансерів, підприємців та віддалених працівників, що, своєю чергою, вимагає самостійного управління робочим процесом;
- потреба в балансі між роботою та особистим життям, адже сучасний ритм життя створює запит на ефективне управління часом для забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям;
- зростання усвідомлення важливості ментального та фізичного здоров'я, що спонукає людей до розвитку навичок самоменеджменту для зниження стресу та підвищення якості життя;
- високий рівень конкуренції на ринку праці змушує працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію та ефективність;

- розвиток такого типу організаційної культури, що сприяє самостійності та ініціативності співробітників.

Таким чином, самоменеджмент виник як відповідь на складні та динамічні умови сучасного світу, що вимагають від менеджерів високого рівня самостійності, ефективності й адаптивності.

Проте розвиток самоменеджменту як науки і досі продовжує еволюціонувати, інтегруючи нові знання та підходи з різних галузей, включно з психологією, менеджментом, соціологією та нейронаукою.

Варто зазначити, що самоменеджмент є ключовим компонентом особистісного зростання, оскільки він дозволяє розвинути почуття контролю над своїм життям. Це допомагає визначити свої сильні та слабкі сторони, поставити реалістичні цілі та працювати над їх досягненням. Беручи на себе відповідальність за власну поведінку, думки та емоції, людина може розвинути вищий рівень самосвідомості та впевненості в собі.

Як зазначає Олійник І. В., самоменеджмент розглядається в різних аспектах. З одного боку, це система методів діяльності, яка дозволяє максимально використовувати власні можливості та потенційні ресурси, свідомо й раціонально управляти життєвою, професійною та дослідницькою сферами, а також активно й ефективно впливати на зовнішні обставини для досягнення мети. З іншого боку, самоменеджмент є послідовним та цілеспрямованим використанням раціональних методів, прийомів і технологій для підвищення ефективності виконуваних процедур [5, с. 232].

Дослідники самоменеджменту як науки розробили низку концепцій і трактувань самоменеджменту, зосереджуючи свою увагу на різних методах та підходах використання власних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Основні трактування поняття «самоменеджмент» представлено в табл. 2.1.

Отже, аналіз різних авторських трактувань поняття «самоменеджмент» дозволяє виокремити кілька підходів: як саморозвиток і самореалізація; як управління собою для досягнення успіху; як діяльність, спрямована на ефективне використання власного часу; як діяльність, спрямована на

подолання власних обмежень; як ефективного використання власного людського капіталу.

Таблиця 2.1

Трактування терміну «самоменеджмент» у концепціях різних авторів

Автор	Трактування
Волобуєв М. І. [6]	Самоменеджмент – це здатність керівника ефективно керувати самим собою
Любченко Н. В. [7]	Самоменеджмент – це здатність / уміння / навички людини щодо самокерування та самоорганізації, управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей
Федоришина Л.М., Камінський В.І. [4]	Самоменеджмент – це ефективне використання свого людського капіталу
О. Штепа [8]	Самоменеджмент – це вміння бути успішним
Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Tice, D. M. [9]	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей
Woodcock M., Francis D. [10]	Самоменеджмент – це подолання власних обмежень
Steyn, Z., Van Staden, L.J. [11]	Самоменеджмент – це ефективне використання власного часу

Джерело: узагальнено автором на основі вказаних джерел

На нашу думку, самоменеджмент – це процес організації та контролю власної діяльності, який включає постановку цілей, планування, мотивацію, самодисципліну і саморозвиток з метою підвищення ефективності та досягнення особистих і професійних цілей.

Грунтуючись на аналізі різноманітних джерел, вважаємо, що основою концептуальної моделі самоменеджменту є принципи та закони самоменеджменту, які проявляються у діяльності менеджерів незалежно від їхньої свідомості, волі та бажань [12].

Група інших учених [13] зосереджують свої дослідження на впровадженні практики самоменеджменту щодо працівників, аби пояснити їхню роль у досягненні організаційної досконалості. Вони вважають, що самоменеджмент робить працівників більш відданими, енергійними та залученими до своєї роботи.

Ефективність самоменеджменту обумовлена тим, наскільки менеджер інтегрує закони самоменеджменту у свою діяльність, що визначає його дії, розвиток та професійне становлення. Юринець З.В., Макара О.В. [14]

вважають, що глибоке знання законів самоменеджменту, розуміння механізмів їхньої дії та форм прояву, а також їхнє використання у специфічних умовах практичної управлінської діяльності сприяють ефективному самоуправлінню та управлінню підлеглими.

Класифікація законів самоменеджменту включає систематизований поділ цих законів, обґрунтований науковцями та практиками в рамках теорії трудової поведінки людини. Проте варто зазначити, що ці закони невіддільно існують з принципами самоменеджменту і застосовуються в управлінській діяльності залежно від конкретних умов функціонування організації. Поєднання законів і принципів самоменеджменту забезпечує цілісний підхід до управління власною діяльністю, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню поставлених цілей. У табл. 2.2 наведено основні закони самоменеджменту разом із відповідними принципами.

Це поєднання законів і принципів забезпечує структурований та ефективний підхід до самоменеджменту, що дозволяє більш ефективно організовувати свою діяльність, підвищувати продуктивність і досягати бажаних результатів.

Юринець З.В., Макара О.В., своєю чергою подають власну класифікацію принципів самоменеджменту, до яких належать:

- Використання мистецтва самоменеджменту, тобто вміння обмірковувати, передбачати, організовувати й оцінювати результати діяльності, які виявляються у належному соціально-психологічному кліматі організації чи підрозділі, ефективному лідерстві тощо.

- Використання культури самоменеджменту, яка проявляється у ставленні до природи та суспільства.

- Використання нагромадженого досвіду самоменеджменту, що становить сукупність знань та умінь менеджера, отриманих і набутих на практиці.

- Використання єдності фізичного та духовного розвитку, яка є сутністю менеджера.

Класифікація законів та принципів самоменеджменту

Види	Сутність законів та принципів
<i>Закони цілепокладання</i>	Визначають принципи ефективної постановки цілей, їх досяжності та реалістичності. ✓ Принцип SMART – цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) й обмеженими в часі (Time-bound). ✓ Принцип пріоритетності – виділення найважливіших цілей для зосередження ресурсів на їх досягненні.
<i>Закони планування</i>	Використовуються при розробці стратегій і тактик для досягнення поставлених цілей. ✓ Принцип декомпозиції – розбиття великих завдань на менші, більш керовані частини. ✓ Принцип календарного планування – використання календаря для організації завдань і визначення термінів виконання.
<i>Закони мотивації</i>	Вони охоплюють принципи підтримки високого рівня мотивації та залученості до роботи. ✓ Принцип внутрішньої мотивації – пошук особистого задоволення та сенсу у виконуваних роботах. ✓ Принцип винагороди – встановлення системи винагород за досягнення проміжних і кінцевих результатів.
<i>Закони самодисципліни</i>	Використовуються для підтримання високого рівня самоконтролю і дотримання планування. ✓ Принцип тайм-менеджменту – використання методик управління часом, таких як метод Pomodoro, для підвищення продуктивності. ✓ Принцип уникнення прокрастинації – застосування технік для подолання відкладання справ на потім.
<i>Закони саморозвитку</i>	Пов'язані з безперервним удосконаленням особистих та професійних навичок. ✓ Принцип безперервного навчання – постійне вдосконалення навичок і знань через навчання, читання, тренінги тощо. ✓ Принцип саморефлексії – регулярний аналіз власних дій та результатів для виявлення можливостей для покращення.
<i>Закони адаптації та гнучкості</i>	Стосуються здатності адаптовуватися до змін та ефективно реагувати на непередбачені обставини. ✓ Принцип готовності до змін – вміння швидко реагувати та адаптовуватися до нових умов і обставин. ✓ Принцип креативності – використання творчого підходу до вирішення проблем і генерування нових ідей.

Джерело: власні узагальнення

➤ Персональної відповідальності менеджера за результати діяльності.

➤ Поєднання особистих інтересів менеджера та зобов'язань, відповідальність перед організацією (індивідуальних і колективних, особистих і суспільних інтересів).

➤ Принцип цілепокладання, формування особистих цілей, цілей розвитку команди працівників.

➤ Формування стратегії самоменеджменту, тобто загального плану дій менеджера на майбутнє.

➤ Використання передових досягнень науки самоменеджменту.

➤ Принцип самоорганізації в самоменеджменті.

➤ Визначення поведінки у різних ситуаціях відповідно до визначених правил.

➤ Принцип ефективності стверджує, що варто проводити дії, які будуть приводити до результатів із найбільшим ефектом [14].

Проте, на нашу думку, здебільшого ці принципи можна інтерпретувати як певні орієнтири поведінки працівників у процесі здійснення своєї професійної діяльності.

Своєю чергою, Буняк Н.М. пропонує розрізняти два види самоменеджменту залежно від часового горизонту:

✓ системний самоменеджмент, який передбачає наявність важливої стратегічної мети, на досягнення якої спрямована щоденна діяльність особистості протягом тривалого часу;

✓ простий самоменеджмент, орієнтований на досягнення поточних цілей і включає сукупність різних методів для раціонального використання часу та ресурсів (ведення щоденників, планування зустрічей та телефонних розмов, визначення пріоритетних справ тощо) [15, с. 187].

Варто зазначити, що самоменеджмент, який іноді називають емоційним інтелектом, будується на основі самосвідомості і є здатністю розуміти й контролювати свої емоції, а також те, як вони реагують на ці емоції. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє менеджерам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, що сприяє ефективнішому плануванню та

управлінню часом. Самоменеджмент і емоційний інтелект взаємно підсилюють один одного, створюючи основу для високої особистої ефективності та успішної управлінської діяльності.

У кризових чи стресових ситуаціях менеджери з низьким рівнем самоменеджменту легко піддаються емоціям. Замість того, щоб належним чином відреагувати на негативні емоції, вони надмірно реагують на складну ситуацію і приймають необдумані імпульсивні рішення. Така поведінка поширюється на весь колектив, і, як наслідок, це призводить до підвищення рівня роз'єднаності в колективі, плинності кадрів, зниження ефективності та продуктивності в цілому.

Доповнюючи вищесказане, підкреслимо: якщо у працівників є потреба в саморозвитку та самореалізації, менеджерам не треба буде інтенсивно мотивувати їх до діяльності. Особиста ефективність менеджера на основі самоменеджменту є критичним фактором успішного виконання управлінських обов'язків та досягнення організаційних цілей. На думку Буняк Н. М., здатність особистості до саморозвитку безпосередньо залежить від її:

- здатності до самопізнання, тобто вивчення своїх сильних і слабких сторін, розуміння особистих якостей, головних мотивів діяльності та самооцінювання себе порівняно з іншими;
- здатності до особистісного та професійного самовизначення, тобто визначення своїх реальних потреб і бажань;
- здатності формувати життєві цілі, визначати пріоритети діяльності, планувати своє життя та кар'єру;
- здатності до самоорганізації та самореалізації, уміння раціонально використовувати можливості й час, а також мобілізувати себе на досягнення пріоритетних цілей;
- здатності до самомотивації, уміння перетворювати обов'язки на бажання, самодисципліна;

➤ здатності до самоконтролю, уміння усвідомлювати та об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності [15].

Як уже зазначалось, самоменеджмент є міждисциплінарною концепцією, що включає знання з психології, менеджменту, соціології, педагогіки тощо. Тому можна сформуванати перелік навичок самоменеджменту, кожна з яких відображає певний аспект або підхід до цієї комплексної концепції (рис. 1). Він є дієвим інструментом для ефективного контролю над негативними емоціями. Тому лідери повинні розвивати й опановувати наведені нижче компоненти, щоб ефективно управляти рішеннями, пріоритетами, емоціями та людьми.

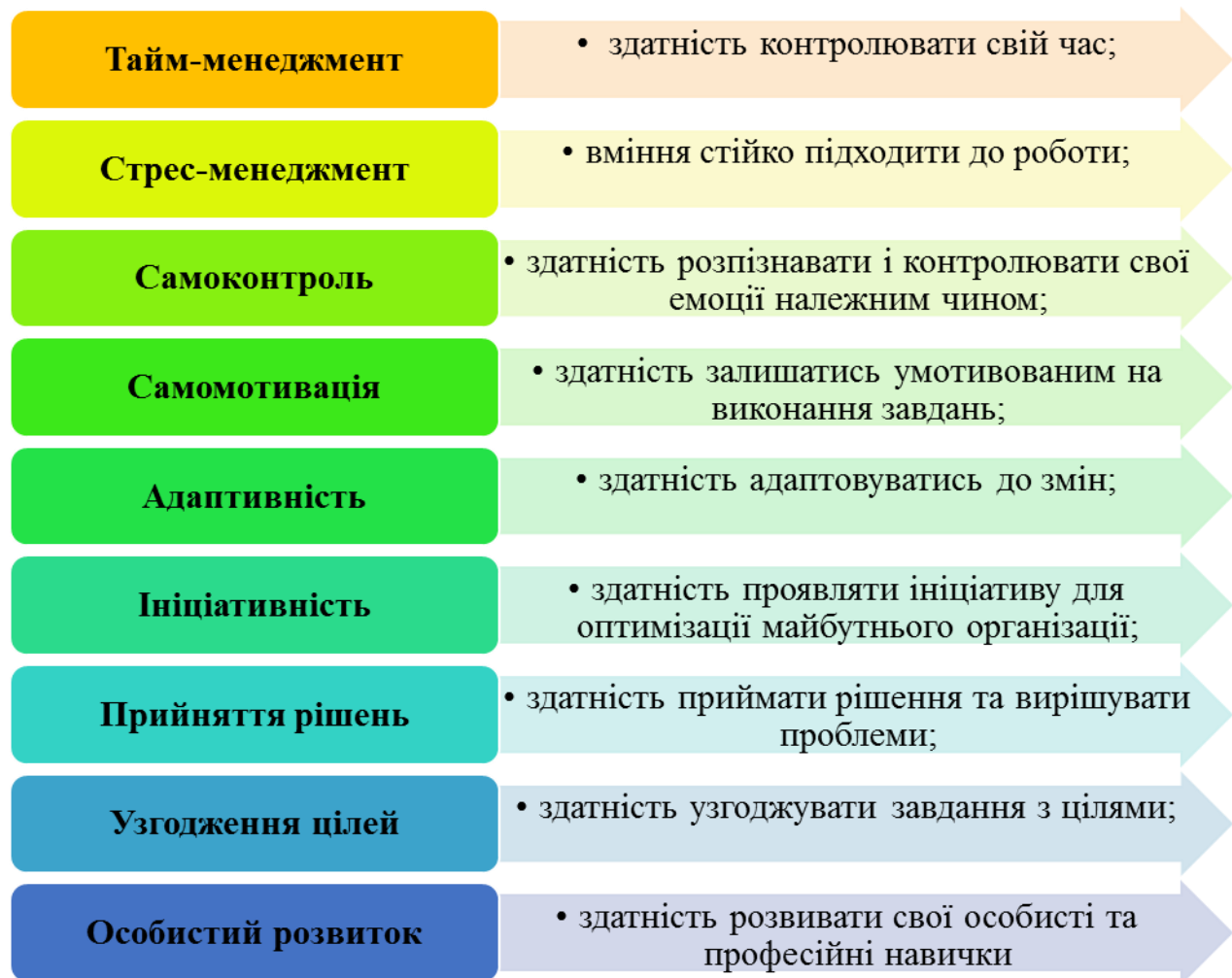


Рис. 1. Навички самоменеджменту

Самоменеджмент – це важлива лідерська якість, з якою не завжди народжуються, але за допомогою правильних інструментів і практик її можна розвинути. Варто зазначити, що розвиток навичок самоменеджменту також вимагає певного рівня самосвідомості.

Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – це один зі шляхів підвищення ефективності використання власного робочого часу; набір правил, порад, навичок, інструментів та систем, спільне використання яких дозволяє ефективніше використовувати власний час і, на перспективу, покращити якість життя. Це означає визначення пріоритетності виділення найважливіших завдань і управління щоденним списком справ. Добре організований лідер – це той, хто планує свій час, ефективно розставляє пріоритети, виходячи зі ступеня складності та важливості завдань, які необхідно виконати вчасно.

Однією з основних переваг ефективного тайм-менеджменту для лідера є здатність стратегічно планувати свою діяльність. Розробка довгострокових планів і визначення ключових пріоритетів дозволяє керівнику зосередитися на найважливіших завданнях, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Щоденне і тижневе планування допомагає структурувати робочий час, уникати непотрібних переривань та зосереджуватися на виконанні найважливіших завдань.

Тайм-менеджмент є основним аспектом розвитку лідерства. Він допомагає лідерам ефективно керувати своїм часом, досягати поставлених цілей, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, створювати продуктивну робочу атмосферу. Ефективний тайм-менеджмент сприяє розвитку лідера як особистості, підвищує ефективність роботи всієї організації.

Для того, щоб ефективно розподіляти власні ресурси для досягнення особистих цілей, необхідно застосовувати правила тайм-менеджменту, зокрема:

1. *Визначення пріоритетів.* Важливо системно структурувати задачі за пріоритетністю і з фіксацією часових рамок. Складати план варто від довго- до короткострокових справ: від цілей на рік до планів на день.

2. *Фільтрація інформації.* Відомо, що час – це найцінніший ресурс. Проте не всі керуються цією тезою при організації власного часу. Надзвичайно важливо навчитися відфільтровувати інформацію чи задачі, які не входять у стратегію досягнення власної мети на певному відрізку професійної діяльності.

3. *Записування задач.* Важливо «думати» на папері чи електронних носіях. Це свого роду фіксація інформації для формування плану на наступний день, із визначенням завдань і планів, які вдалося реалізувати, а які – ні. Важливо також визначити причини невиконання та обов'язково перенести їх на наступний день. З появою нових завдань список можна корегувати і протягом дня. Після виконання завдання його необхідно викреслювати зі списку. Таким чином можна буде відслідковувати свою продуктивність і розуміти, який обсяг завдань є оптимальним.

4. *Концентрація на одній задачі.* Важливе правило – не починати виконувати нові задачі, не закінчивши попередні. Адже неодноразове поверне до незвершених справ, призводить до зниження продуктивності працівника у кілька разів. Важливо також пам'ятати, що виконання кількох справ одночасно забере у кінцевому результаті більше часу порівняно з виконанням усіх завдань окремо, а також може знизити якість їх виконання.

5. *Резервування часу на непередбачувані ситуації.* Резерв часу дає можливість гнучко реагувати на зміни та коригувати плани без значних втрат ефективності, а планування часу з урахуванням можливих затримок допомагає забезпечити безперервність роботи та уникнути простоїв, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

6. *Обмежити відволікання та переривання на роботі.* Постійні відволікання можуть викликати стрес і перевантаження, тоді як безперервна робота допомагає підтримувати спокійний та організований розклад роботи.

Вміння зосереджуватися й ефективно виконувати роботу без відволікань також може сприяти позитивному враженню у колег та керівництва.

Науковцями і практиками у галузі тайм-менеджменту розроблено кілька технік, які допомагають ефективно організовувати час:

1. Метод Помодоро (Pomodoro Technique) – цей метод передбачає розбиття робочого часу на інтервали (зазвичай 25 хвилин), розділені короткими перервами. Після кількох таких інтервалів передбачена довша перерва. Це сприяє підтримці концентрації та продуктивності.

2. Матриця ефективності (Eisenhower Matrix) – визначає завдання за їх важливістю й терміновістю, розміщуючи їх за чотирма категоріями: важливі і термінові; важливі, але не термінові; не важливі, але термінові; не важливі і не термінові. Це допомагає пріоритетизувати завдання та ефективно використовувати час.

3. Закон Паркінсона (Parkinson's law) – ця техніка тайм-менеджменту використовується, якщо працівники найкраще працюють під тиском. Вона полягає встановленні певного проміжку часу, що відводиться на виконання завдання, і робота триває доти, доки це завдання не буде виконане в зазначений термін.

4. Техніка ABCDE (Brian Tracy) – передбачає класифікацію завдань за пріоритетом: від А (найважливіше) до Е (завдання, які можна відкласти або виключити). Вона сприяє кращому управлінню завданнями та зосередженню на найважливіших.

5. Метод 2-хвилинного правила (2-Minute Rule) – базується на тому, щоби відразу виконувати будь-які завдання, які можна виконати менше, ніж за 2 хвилини. Це допомагає уникнути накопичення невеликих, але важливих завдань.

6. Техніка Фокусу на одній справі (Single-Tasking) – спрямована на виконання однієї справи за один раз без відволікань на інші завдання чи вивільнення ресурсів.

7. Техніка Zero-Based Calendar (календар на основі нульових точок) – передбачає регулярне переглядання та оновлення графіка, виділення невикористаних або блоків часу, які використовуються неефективно [16].

Ці методи допомагають організувати час, покращити продуктивність та уникнути стресу, пов'язаного з неефективним управлінням часом.

Стрес-менеджмент

Сучасні менеджери в ході своєї діяльності дуже часто стикаються із стресом. Він може впливати на продуктивність і самопочуття, впливаючи на прийняття рішень, комунікацію та загальну задоволеність роботою. Ефективне управління стресом може підвищити продуктивність, покращити процес прийняття рішень та зберегти баланс між роботою та особистим життям для менеджерів.

Стрес-менеджмент в лідерстві – це набір стратегій та практик, які допомагають лідерам ефективно управляти стресом, зберігати продуктивність і підтримувати позитивну робочу атмосферу. Уміння управляти стресом є важливою складовою успішного лідерства, оскільки від цього залежить не лише особистий комфорт керівника, але й ефективність та моральний стан його підлеглих. Менеджери можуть визначити збудники стресу, такі як: стислі терміни, значне робоче навантаження, очікування від роботи, конфлікти з колегами чи начальством. Якщо не боротися зі стресом ефективно, він може негативно вплинути на здоров'я менеджерів, їхню задоволеність роботою та загальну продуктивність.

Тому для того, щоби справлятися зі щоденним навантаженням та ефективно боротися зі стресом, необхідно володіти навичками стрес-менеджменту:

1. Встановлення здорових меж

Найпершим кроком до ефективного управління стресом є встановлення чітких правил та обмежень щодо обсягу роботи, яку можна виконувати щодня. Дотримання цих меж допоможе зменшити рівень стресу, який

відчувається під час виконання завдань. Крім того, корисно робити регулярні перерви, щоби мати час на відпочинок.

2. Пошук підтримки

Якщо впоратися зі стресом стає непосильною задачею, може бути корисно поговорити з кимось про цю проблему. Крім того, є кілька ресурсів, доступних в Інтернеті або від професійних організацій, які можуть запропонувати поради та підтримку. Хорошою альтернативою також може бути залучення тренера (коуча) або наставника на роботі.

3. Регулярні фізичні вправи

Фізичні вправи можуть допомогти впоратися з рівнем стресу та покращити настрій. Вони також корисні для підтримання належного стану здоров'я цілому. Тому варто знаходити час для регулярних вправ або фізичної активності, навіть якщо робочі зобов'язання не дозволяють це робити протягом робочого дня. Менеджери також можуть спробувати глибоке дихання, йогу, усвідомленість і медитацію, оскільки ці методи перевірені сотнями років як ефективні щодо стресу.

4. Постановка реалістичних цілей

Корисно ставити цілі, яких можна досягти, але які водночас відображають виклики та обмеження, пов'язані з роботою. Це допоможе зменшити розчарування і стрес, коли цілі не досягаються, і, водночас, дасть відчуття прогресу.

5. Перерви на роботі

Коли роботи стає занадто багато, важливо робити регулярні перерви, дати собі час на відпочинок. Це допоможе освіжити і зарядити енергією розум, щоби легше повернутися до роботи і впоратися зі стресом. Перерви також можуть допомогти менеджерам перефокусуватися після тривалого періоду інтенсивної роботи. Це може бути корисно, коли трапляється щось складне або несподіване, що може перервати робочу рутину. Крім того, перерви також полегшують робоче навантаження.

6. Уникнення багатозадачності

Важливо уникати роботи над кількома завданнями одночасно, оскільки це може призвести до підвищення рівня стресу. Замість цього корисно зосередитися на одному завданні за раз і робити регулярні перерви, щоб розслабитися. Крім того, уникаючи багатозадачності, менеджери можуть уникнути розгубленості й зосередитися на тому, що відбувається в даний момент.

7. Ефективний тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент має вирішальне значення для ефективного управління стресом для менеджерів. Адже менеджери, які працюють, витрачають більше половини свого часу на робочі завдання, їхній рівень стресу зростає. І навпаки, коли менеджери витрачають менше половини свого часу на робочі завдання, рівень стресу знижується. Техніки тайм-менеджменту, які ми описували вище, можуть допомогти керівникам краще делегувати свій час і знизити рівень стресу.

Отже, ефективне управління стресом не лише допомагає лідерам справлятися з повсякденними обов'язками, але й слугує прикладом для членів команди.

Самоконтроль

Самоконтроль – це психологічна здатність, яка дозволяє людині протистояти імпульсам і спокусам та контролювати свої емоції. Це здатність відкладати задоволення, протистояти спокусам і не піддаватися імпульсивній поведінці. По суті, це здатність зберігати самовладання у складних ситуаціях. Це також передбачає наявність значного емоційного інтелекту, який не дозволяє непотрібним негативним емоціям виходити назовні під час роботи.

Хороший контроль над собою на робочому місці дозволяє працівнику приймати раціональні рішення, а не керуватися емоціями чи особистими упередженнями. На робочому місці самоконтроль важливий як для керівників, так і для працівників. Керівники повинні вміти встановлювати для себе обмеження, щоб залишатися зосередженими і досягати цілей, а

працівники повинні вміти протистояти спокусам та слідувати інструкціям. Коли обидві сторони демонструють самоконтроль, це призводить до ефективної роботи, позитивного робочого середовища та кар'єрного успіху.

На нашу думку, самоконтроль на робочому місці можна і, головне, потрібно розвивати за допомогою таких порад:

1. Контроль своїх емоційних збудників

Перший крок, який потрібно зробити, щоби розвинути самоконтроль на робочому місці – це пізнати свої емоційні збудники. Розуміння того, що і чому виводить з себе, може сприяти кращим стосункам із собою та розвитку вищого рівня контролю над собою. Визначивши свої емоційні збудники, потрібно скласти план, як їх уникати або конструктивно контролювати. І найголовніше – дотримуватись його.

2. Уникнення ситуацій, які можуть призвести до спокуси

Щоб розвинути самоконтроль, необхідно уникати ситуацій, які призводять до спокуси. Це означає докладати свідомих зусиль, щоб уникати місць, людей або видів діяльності, які можуть викликати небажану реакцію на роботі. Може бути корисно мати план дій щодо спокусливих ситуацій. Цей план може передбачати повне відсторонення від проблеми, відволікання на щось інше або розмову з кимось, хто може допомогти протистояти спокусі. Маючи план заздалегідь, буде легше дотримуватися своїх цілей і не піддаватися спокусі чи будь-яким небажаним діям.

3. Відволікання від думок про спокусу

Легко піддатися спокусам під час роботи, коли менеджери чи прості працівники погано контролюють себе на робочому місці. Практикуючи саморегуляцію і відволікаючись від цих думок, можна зберегти фокус і не відволікатися від завдання. Деякі практичні способи розвинути таке відволікання включають в себе короткі перерви, зосередження на чомусь іншому, вимкнення телефона або комп'ютера, а також виховання сили волі. Практикуючи самоконтроль на роботі, можна не тільки зберегти

продуктивність і стабільність у виконанні роботи, але й не піддаватися спокусам, які, зрештою, можуть зашкодити подальшій кар'єрі.

4. Створення мережі підтримки

Мережа підтримки може мати велике значення для того, щоб не піддаватися спокусі поганих робочих звичок або неправильного вибору способу життя. Коли працівники оточують себе людьми, які розуміють і підтримують їхні цілі, вони будуть залишатися дисциплінованими та мотивованими, навіть у складних ситуаціях. Створення мережі підтримки допомагає працівникам налагоджувати зв'язок із професіоналами-однодумцями, будувати цінні взаємовідносини на робочому місці.

5. Розвиток терплячості щодо самого себе

Ще один високоефективний спосіб розвинути самоконтроль на роботі – бути терплячим до себе. Це означає, що потрібно ставити реалістичні цілі, не очікувати від себе занадто багато і занадто швидко. Необхідно починати повільно, з часом розвивати свою витримку, послідовно досягаючи поставлених цілей, виконуючи взяті на себе зобов'язання. Щоб розвинути це терпіння, потрібно бути впевненим у своїх силах і знати свої можливості. Необхідно пам'ятати, що розвиток контролю над собою вимагає часу і зусиль, тому не потрібно чекати миттєвих результатів. Розвиток такої терплячості також дозволить практикувати і підтримувати самодисципліну.

6. Недоцільність порівняння себе з іншими

Одна з найбільших пасток, коли мова йде про самоконтроль, – це порівняння себе з іншими. Це часто призводить до ситуацій, коли можна піддатися спокусі. Це відбувається тому, що багатьом працівникам здається, що вони повинні робити все краще за інших. Але важливо знати, що не існує «ідеальної» робочої етики чи стилю життя. Найважливіше те, наскільки добре працівники дотримуються своїх цілей і пріоритетів. Тому краще порівнювати себе з собою у минулому, бачити свій розвиток і зростання сьогодні.

7. Розвиток наполегливості попри невдачі

Багатьом менеджерам важко контролювати свої емоції, працюючи під тиском і намагаючись не піддаватися стресу. Для цього потрібно мати впевненість у собі й бути готовими дотримуватися своїх цілей, навіть коли все йде не так, як заплановано. Необхідно пам'ятати, що невдачі – це частина процесу, і продовжувати рухатися до своєї мети. Попереду ще багато інших можливостей.

Тому для менеджерів дуже важливо усвідомлювати свої наміри та цінності, а також те, які сили можуть викликати сильну емоційну реакцію з їхнього боку. Цього можна досягти, розробивши набір поведінкових стратегій, які починаються зі самоспостереження та самоусвідомлення. Перш за все, необхідно знайти час, щоб оцінити поточну і минулу ситуації, зосередившись на моментах, коли було прийнято рішення або здійснено дію, що мають ознаки невдалого самоконтролю або прийняття необдуманих рішень. Роблячи це, лідери можуть визначати свої сильні та слабкі сторони, а також збудники, які викликають негативну реакцію, а не раціональну відповідь, і таким чином зможуть керувати своїми емоціями навіть під величезним тиском [17].

Самомотивація

Наступною навичкою є самомотивація, що означає здатність мотивувати себе та проактивно виконувати щоденні завдання. Це вимагає певного рівня особистої відповідальності, практика самомотивації також може допомогти більш свідомо розставляти пріоритети.

Самомотивація є ключовим аспектом особистісного розвитку та успішного лідерства. Самомотивований лідер завжди прагне досягти поставлених цілей, незважаючи на труднощі та перешкоди. Вміння мотивувати себе дозволяє лідерам розробляти чіткі плани та стратегічні цілі, що ведуть до успіху організації. Такі лідери не потребують постійного зовнішнього стимулювання або контролю. Вони здатні самостійно знаходити

мотивацію та енергію для виконання завдань. Вони активно шукають можливості для розвитку та вдосконалення, не чекаючи вказівок від інших.

Варто зазначити, що лідери, які вміють мотивувати себе, є прикладом для наслідування. Їх ентузіазм і цілеспрямованість надихають команду на досягнення високих результатів. Самомотивація лідера сприяє створенню культури самовдосконалення та високої мотивації в команді, а також стимулює постійне навчання та розвиток, що робить лідера та його команду більш компетентними й ефективними.

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації:

➤ *Постійна мотивація породжується роботою.* Тому необхідно свідомо здійснювати пошук мотивації в робочому процесі, а саме в його творчому та креативному характері. Для цього потрібно частіше оновлювати зміст робочих завдань, а також уникати рутинності у повсякденній діяльності.

➤ *Чітке визначення результатів роботи, а також постановка й оцінка цілей покращують мотивацію.* Участь працівників у плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують не тільки їх мотивацію, але і мотивацію того, хто ними управляє. Повага, довіра, відкрите та щире ставлення до підлеглих також підсилює мотивацію керівника.

➤ *Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію.* Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але, водночас, щирими та сердечними.

➤ *Різного роду винагороди можуть виступати мотиваторами.* Це можуть бути грошові винагороди, знаки поваги, премії, пам'ятні подарунки, додаткові відпустки.

➤ *В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення.* Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до

надмірного педантичного дотримання його меж, а в керівника посилюється мотивація до роботи через бачення позитивних результатів діяльності його колективу.

➤ *Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації.* Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом, вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоденної діяльності.

➤ *Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації.*

Загалом, самомотивація допомагає лідерам ефективно виконувати свої обов'язки, долати труднощі та надихати свої команди на досягнення високих результатів.

Адаптивність

Адаптивність, як навичка самоменеджменту означає, що менеджер володіє здатністю переорієнтовуватись і адаптовуватись до змін. Це особливо важливо для лідерів, які працюють у швидкоплинному середовищі, де часто відбуваються зміни в проєктах. Різка зміна ситуації часто призводить до негативних реакцій, таких як опір, тривога та невпевненість. Однак, справжній лідер повинен бути відкритим до можливості зміни пріоритетів і позитивно сприймати нові перспективи, навіть якщо вони відрізняються від запланованих.

Також адаптивність допоможе підготувати лідерів до невизначеності та неоднозначності. Крім того, зміни також змушують ефективних менеджерів мислити по-іншому, підштовхуючи їх до нестандартного мислення, а не покладатися винятково на традиційні методи. Завдяки здатності спокійно підходити до складних ситуацій та приймати раціональні рішення вони зможуть боротися з негативними емоціями та рухатися вперед в умовах різноманітних викликів.

Ініціативність

Прояв ініціативи для оптимізації майбутнього організації – це ключ до самоменеджменту. Ініціатива вимагає віри в себе, впевненості у власних силах, а також мотивації робити щось без нагадування чи прохання. Таким чином, ініціативність призводить до досягнення цілей, творчого та креативного мислення, а також встановленню балансу між інноваціями та сталістю. Роблячи це, ефективний менеджер створює можливості та контролює діяльність організації.

Прийняття рішень

Щоби бути ефективними лідерами, менеджерам важливо розвивати навички прийняття рішень, які зменшують плутанину та збільшують не тільки власний потенціал, але й потенціал всього колективу. Постановка правильних завдань та вирішення проблем може допомогти менеджерам розвинути навички ефективного прийняття рішень.

Правильна постановка цілей означає, що ефективний менеджер визначає пріоритетність найважливіших проєктів, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Це означає вміння бачити загальну картину і знати, що найкраще для членів колективу та підприємства в цілому. У довгостроковій перспективі це принесе кращі результати та підвищить командний дух.

Узгодження цілей складається з трьох основних навичок:

- Постановка цілей – визначення поточних завдань підприємства, планування та прогнозування.
- Поінформованість про цілі – важливо не лише управляти поставленими цілями, узгоджувати їх із загальними цілями підприємства, але важливо своєчасно доносити їх до колективу, що, своєю чергою вимагає прозорості комунікації та злагодженої командної роботи.
- Моніторинг цілей – важливо не лише ставити цілі та повідомляти про них, але й постійно їх моніторити. Це має вирішальне значення для того,

щоби пов'язати щоденну роботу з більшими цілями і бачити, як колектив прогресує з часом.

Особистий розвиток

Особистий розвиток є ключовим для всіх членів колективу підприємства, але особливо для менеджерів. Це процес постійного вдосконалення знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій та досягнення професійного успіху. Він включає в себе різноманітні аспекти, такі як професійне навчання, розвиток лідерських якостей, самопізнання, підвищення емоційного інтелекту та управління стресом. Для того, щоб поглиблювати знання працівників, менеджерам необхідно спочатку розвивати свої власні. Це означає, що ефективні лідери повинні знайти час для відвідування семінарів, курсів та спілкування з галузевими експертами, щоб розвивати свої управлінські здібності. Продовжуючи розвивати свої навички, менеджери можуть надихнути своїх підлеглих робити те саме, що означає не лише індивідуальний кар'єрний розвиток, але й професійний ріст усього персоналу підприємства.

Усі вищезазначені навички самоменеджменту можуть допомогти будь-кому досягти бажаних результатів в особистому та професійному житті, стати більш успішними.

Отже, основними перевагами самоменеджменту є:

- ефективний тайм-менеджмент;
- оптимальне використання своїх можливостей;
- висока самодисципліна;
- високий рівень саморганізації;
- стійкість до стресових ситуацій;
- краща здатність працювати в команді;
- формування позитивного іміджу [4].

Самоменеджмент дозволяє керівникам оптимально використовувати свої потенційні можливості, свідомо управляти часом, систематично і цілеспрямовано використовувати стратегії для ефективної роботи та зосередити зусилля на досягненні поставлених цілей [18].

Коли мова йде про ефективність самоменеджменту, заслуговує на увагу методика оцінки рівня самоменеджменту, розроблена О. Штепою [8]. Автор пропонує шкалу самооцінки рівня самоменеджменту та надає інтерпретацію особливостей виконання професійних завдань залежно від конкретного рівня самоменеджменту. Ми пропонуємо доповнити дану розробку описом лідера відповідно до шкали самооцінки виконання професійних завдань (див. табл. 3).

Вважаємо, що проведення такої самооцінки є корисною з позиції визначення оцінки рівня самоменеджменту персоналу, а також рівня оволодіння навичками самоменеджменту самим керівником. Такий аналіз дозволить виявити проблеми в кадровому складі та розробити стратегії їх вирішення, а також мотивувати менеджерів для досягнення цілей підприємства.

На нашу думку, можна виділити п'ять якостей тих, хто добре вміє керувати собою. Ці якості не є вродженими властивостями, і позитивним моментом є те, що кожен може цього навчитися незалежно від рівня організації. Цими якостями є:

✓ *Впевненість*

Щоби бути успішним, вже недостатньо володіти лише навичками, необхідними для виконання роботи. Необхідно мати розвинену впевненість у собі, вірити у досягнення успіху. Лідери, впевнені у власних здібностях, легше мобілізують мотивацію, відповідні способи мислення та знаходять ефективні засоби для досягнення поставлених цілей.

✓ *Позитивне мислення*

Лідери, які практикують позитивне мислення, є стійкими щодо перешкод, які виникають перед ними. Вплинути на власний спосіб мислення можливо, якщо вирішити свідомо це зробити. По-перше, потрібно усвідомити, як саме мислити. По-друге, необхідно подумати, чи приносить користь такий спосіб мислення та чи варто його змінити на краще. По-третє, необхідно налаштуватись знаходити позитив у тому, що відбувається навколо.

**Інтерпретація особливостей виконання професійних завдань лідерами
відповідно до шкали рівнів самоменеджменту**

Рівні само-менеджменту	Інтерпретація особливостей виконання професійних завдань	Опис лідера відповідно до рівнів
Критичний рівень самоменеджменту (0-56 балів)	Не вміє ефективно організовувати свій час, часто виконує робочі завдання у вільний час і зовсім не виділяє часу для себе. Має труднощі з пріоритетизацією важливих завдань, через що може здаватися навколишнім безвідповідальним, що призводить до конфліктів з колегами. Водночас поведінка та рішення можуть бути нестандартними. Виконує завдання швидко, але лише в межах встановлених правил. Мотивується винагородою за результат. Таку людину необхідно навчити тайм- або тім-менеджменту	<i>«Лідер з браком навичок самоменеджменту»</i> Такий лідер часто стає причиною зниження продуктивності та морального духу команди, потребує значного вдосконалення навичок тайм-менеджменту, планування та самодисципліни
Середній рівень самоменеджменту (57-83 бали)	Володіє навичками самоорганізації та вміє встановлювати пріоритети, якісно виконуючи типові завдання. Однак через невизначеність власного стилю роботи може швидко втомлюватися від надмірного навантаження. Відповідальний та ефективний, але не прагне до ідеального результату. Вміє обмежувати інформаційний пошук відповідно до вимог конкретної мети. Мотивується можливістю отримати визнання. Потребує навчання управлінню ресурсами та стресом	<i>«Лідер з помірними навичками самоменеджменту»</i> Такий лідер в основному ефективно виконує свої обов'язки, підтримуючи загальну продуктивність, має потенціал для вдосконалення навичок тайм-менеджменту та особистого розвитку
Високий рівень самоменеджменту (84-95 балів)	Володіє навичками стратегічного планування, ініціативний та самостійний у прийнятті рішень, але може бути занадто індивідуалістичним, що ускладнює відносини в групі. Працює продуктивно, захоплено виконує завдання і встигає створити кілька значущих варіантів виконання за визначений час. Мотивується можливістю проявити свої здібності під час виконання завдань. Потребує навчання управлінню враженнями та командною роботою	<i>«Лідер з високими навичками самоменеджменту»</i> Такий лідер є прикладом професіоналізму і вміння ефективно управляти собою, що сприяє успішному командному управлінню та досягненню стратегічних цілей організації.
Псевдовисокий рівень самоменеджменту (96-100 балів)	Творчий, висловлює оригінальні думки. Виявляє як колегіальність, так і індивідуалістичність. Якщо настрій не збігається з настроєм групи, стає дратівливим. Має завищену самооцінку та схильний переоцінювати власні здібності, що призводить до невчасного або недостатньо кваліфікованого виконання завдань. Добре виконує завдання, якщо позитивно оцінює керівника, але уникає індивідуальних завдань. Мотивується можливістю отримати схвалення. Потребує навчання управлінню ресурсами та командною роботою	<i>«Лідер-імпровізатор у самоменеджменті»</i> Такий лідер може здаватися успішним і професійним ззовні, але його робота часто має внутрішні недоліки, які впливають на його власну ефективність та результативність команди

Джерело: допрацьовано автором на основі джерела [8].

✓ *Віра у власний успіх*

Лідери, які вірять у свій успіх, будуть більш орієнтовані на рішення. Адже віра пригнічує гальмівні думки і негативні емоції.

✓ *Стійкість*

Бути життестійким означає бути стійким. Життестійкість означає здатність підійматися після невдач. Ефективні лідери регулюють свої емоції та дії так, щоб адекватно реагувати на найскладніші ситуації.

✓ *Дисциплінованість*

Під дисципліною мається на увазі здатність слідувати керівним принципам, які роблять працівників ефективними. Завдяки дисциплінованості можна контролювати свої емоції та діяльність у цілому. Тому, якщо є прагнення досягти успіху, важливо бути дисциплінованими, щоб виконувати свої справи.

Як уже зазначалось, самоменеджмент включає в себе такі аспекти, як постановка цілей, планування, мотивація, самодисципліна, саморозвиток та адаптація до змін. Кожен із цих аспектів має прямий вплив на лідерські здібності. Отже, самоменеджмент та лідерство – два ключові компоненти особистісного та професійного розвитку, тісно пов'язані між собою. Хоча ці поняття часто розглядаються окремо, їх взаємодія є критично важливою для досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності. Самоменеджмент є основою для розвитку лідерських якостей, тоді як ефективне лідерство неможливе без уміння керувати собою. Лідерство, своєю чергою, сприяє вдосконаленню самоменеджменту. Високий рівень відповідальності, що покладається на лідерів, стимулює розвиток навичок самоменеджменту.

Самоменеджмент – надзвичайно важлива здатність, яку кожен, особливо лідер, повинен розвивати, проте її часто не помічають та ігнорують. Це комбінація моделей поведінки, яка фокусується на тому, як люди керують собою на роботі та в житті. Таким чином, самокерований лідер – це людина, яка демонструє самоконтроль, самосвідомість, вміння керувати часом, пріоритетами та здатністю приймати рішення. У сукупності це дозволяє їм

формувати більш продуктивний стиль керівництва, добре адаптуватися до змін і проявляти ініціативу на робочому місці, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри та надійності.

Варто зазначити, що самоменеджмент є критично важливим аспектом розвитку лідерства в сучасних організаціях. Він передбачає здатність людей регулювати свої емоції, думки та поведінку в різних ситуаціях. Розглянемо кілька наукових теорій, які досліджують роль самоменеджменту в розвитку лідерства:

1. Теорія емоційного інтелекту

Теорія емоційного інтелекту – фокусується на здатності індивідуума розуміти, керувати та використовувати свої емоції ефективно й конструктивно. Ця теорія була популяризована в 1990-их роках завдяки роботам Даніеля Гоулмана.

Згідно з Деніелем Гоулманом, емоційний інтелект складається з п'яти ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [19].

Емоційний інтелект є основою для ефективного лідерства. Лідери з високим емоційним інтелектом краще піддаються самоменеджменту, який включає саморегуляцію та самомотивацію. Саморегуляція дозволяє лідерам контролювати свої імпульси та настрої, що призводить до кращого прийняття рішень та вирішення конфліктів.

Самомотивація спонукає лідерів залишатися зосередженими на своїх цілях, незважаючи на невдачі. Емпатія та соціальні навички дозволяють лідерам будувати міцні стосунки, необхідні для командної співпраці та управління конфліктами. Теорія Гоулмана підкреслює, що емоційний інтелект можна розвинути за допомогою тренінгів та практики, що робить його важливим компонентом програм розвитку лідерства.

2. Теорія самовизначення

Теорія самовизначення – це теорія мотивації, розроблена психологами Едвардом Десі та Річардом Райаном. Вона зосереджується на людській

мотивації, припускаючи, що людей спонукає потреба в професійному зростанні та самореалізації [20].

Теорія самовизначення визначає три основні психологічні потреби: автономія, компетентність і спорідненість. Дана теорія стверджує, що коли ці потреби задовольняються, люди відчують підвищену самомотивацію і почуття благополуччя, що є вирішальними для ефективної діяльності, а отже, і для самореалізації. Автономія підтримує лідерів у прийнятті незалежних рішень та сприянні інноваціям. Компетентність дозволяє лідерам відчувати себе розумними та впевненими у своїх здібностях, сприяючи безперервному навчанню та розвитку. Спорідненість дозволяє лідерам налагоджувати зв'язок зі своїми командами, сприяючи зміцненню довіри та співпраці.

3. Теорія трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство, введене Бернсом і далі розвинене Бассом, – це стиль, за якого лідери надихають і мотивують послідовників поступатися власними інтересами заради блага організації [21].

Теорія базується на чотирьох компонентах, так званих чотирьох «І»: ідеалізований вплив (Idealized Influence), надихаюча мотивація (Inspirational Motivation), інтелектуальне стимулювання (Intellectual Stimulation) та індивідуальний підхід (Individualized Consideration).

Сучасні трансформаційні лідери – це ефективні самоменеджери, які можуть надихати та мотивувати свої команди за допомогою чіткого бачення та особистого прикладу.

Ідеалізований вплив вимагає від лідерів бути прикладом для наслідування, демонструючи поведінку самоменеджменту, таку як доброчесність та етичність.

Надихаюча мотивація передбачає передавання високих очікувань та надання сенсу, що вимагає від лідерів управління власними мотиваціями та рівнями стресу.

Інтелектуальне стимулювання заохочує творчість та інновації, вимагаючи від лідерів керувати своїми когнітивними процесами та залишатися відкритими до нових ідей. Індивідуальний підхід передбачає розпізнавання і розвиток індивідуальних потреб членів команди, що вимагає від лідерів емпатії та емоційного інтелекту.

4. Соціально-когнітивна теорія

Соціально-когнітивна теорія, запропонована Бандурою, підкреслює роль навчання через спостереження, імітацію та моделювання в поведінці [22].

Ключовими елементами соціально-когнітивної теорії є самоефективність, навчання через спостереження та саморегуляція.

Згідно із соціально-когнітивною теорією, саморегуляція має вирішальне значення для розвитку самоефективності – віри у власні здібності досягати поставлених цілей. Лідери з високою самоефективністю з більшою імовірністю беруться за складні завдання та залишаються стійкими й ефективними у боротьбі з труднощами. Навчання через спостереження підкреслює важливість рольових моделей у розвитку лідерства; лідери-початківці вчатьса самоменеджменту, спостерігаючи за поведінкою успішних лідерів. Саморегуляція передбачає постановку особистих цілей, моніторинг прогресу та коригування поведінки, що є необхідним для ефективного лідерства.

Соціально-когнітивна теорія підкреслює важливість взаємодії між когнітивними процесами, поведінкою та середовищем у процесі навчання та розвитку особистості.

5. Теорія усвідомленості

Теорія усвідомленості – це когнітивна теорія, яка вивчає здатність індивідуумів розуміти, що інші люди мають свої власні думки, почуття, наміри, переконання і перспективи, які можуть відрізнятися від їх власних. Ця здатність є важливою складовою соціального розуміння та взаємодії [23].

Теорія усвідомленості припускає, що самоменеджмент можна значно покращити за допомогою практик усвідомленості, оскільки обидві концепції грають важливу роль у розвитку соціальних навичок, емоційного інтелекту та ефективної особистої організації. Лідери, які практикують уважність, уміють краще керувати стресом, регулювати емоції та зберігати фокус, мають підвищену здатність приймати чіткі, виважені рішення та реагувати на виклики зі спокоєм і стійкістю. Усвідомленість сприяє самосвідомості (ключовому компоненту емоційного інтелекту) і допомагає лідерам розвивати емпатію та покращувати міжособистісні стосунки. Розвиток навичок в обох цих сферах сприяє кращій соціальній взаємодії, підвищенню емоційного інтелекту та ефективності в досягненні особистих та професійних цілей.

Висновки

Таким чином, проведено ґрунтовний аналіз ролі самоменеджменту в професійному розвитку сучасних менеджерів. Дослідження підтверджує, що самоменеджмент є критично важливою компетенцією для досягнення успіху в управлінській діяльності. Основні навички самоменеджменту, такі як тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, самоконтроль, самомотивація, адаптивність, ініціативність та розвиток особистої ефективності, є необхідними складовими професійного зростання менеджера.

Самоменеджмент сприяє не лише підвищенню продуктивності й ефективності професійної діяльності, але й покращує здатність менеджера адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища. Впровадження методів та інструментів самоменеджменту дозволяє керівникам краще розпоряджатися власним часом та ресурсами, що, врешті, веде до успішного досягнення професійних і особистих цілей.

Самоменеджмент є важливою частиною розвитку лідерства, оскільки він дозволяє лідерам мати більший контроль над своїми емоціями, поведінкою та процесами мислення. Навички самоменеджменту необхідні лідерам для ефективного управління своїм часом, ресурсами та персоналом, а також для ефективного керівництва командами. Для того, щоби розвинути навички самоменеджменту, лідери повинні усвідомлювати свої почуття,

розвивати позитивне ставлення, практикувати методи управління стресом, а також навчитися ставити цілі та досягати їх. Навички самоменеджменту також допоможуть лідерам бути більш успішними у виконанні своїх обов'язків, оскільки вони зможуть краще керувати власними емоціями та поведінкою, а також емоціями та поведінкою своєї команди. Більше того, навички самоменеджменту можуть допомогти лідерам мислити більш критично, бути більш креативними та приймати кращі рішення.

Результати дослідження підкреслюють, що самоменеджмент є невід'ємною складовою успішного керівника, яка допомагає ефективно розпоряджатися власним часом та ресурсами, а також сприяє досягненню професійних та особистих цілей

Таким чином, самоменеджмент слід розглядати як одну з ключових компетенцій, яка повинна активно розвиватися і вдосконалюватися менеджерами. Безперервне самовдосконалення та саморозвиток є запорукою успішної кар'єри керівника, що сприяє не лише його професійному зростанню, але й загальному розвитку організації.

Список використаної літератури

1. Chaikina A. Self-management as the Main Competence of the Modern Manager. *Економіка і регіон*. 2021. № 3 (82). С. 91–96. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371).
2. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76).
3. McGrath, R. G. Management's Three Eras: A Brief History. In *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history> (дата звернення 09.04.2024).
4. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення 09.04.2024).
5. Олійник І. В. Самоменеджмент як технологія професійного саморозвитку та формування дослідницької компетенції у майбутніх докторів філософії.

Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2020. № 2 (20). DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-27.

6. Волобуєв М. І. Функції самоменеджменту: сучасний погляд. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2017. V (21). P. 69–71. URL: <http://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Self-management-functions-modern-look-M.-I.-Volobuiev.pdf> (дата звернення 19.04.2024).
7. Любченко Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44).
8. Штепа О.С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. Наука і освіта. Науково-практичний журнал Південно-українського університету АПН України. Спецвипуск “Психологія особистості: теорія, досвід, практика”. 2009. № 8. С. 128–130.
9. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
10. Woodcock M., Francis D. Team Metrics. Resources for Measuring and Improving Team Performance. London:Routledge. 2017. P. 340. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315087429>.
11. Steyn Z., Van Staden L.J. Investigating selected self-management competencies of managers. *Acta Commercii*. 2018. 18(1). DOI:[10.4102/ac.v18i1.530](https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.530)
12. Остряніна С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39/>
13. Ghali B.A.A., Liqaa Miri, Khitam Dekhn Hamzah. Self-Management and its Relation to Organizational Excellence. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. 7(4.7). DOI:<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.7.20378/>
14. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

15. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво розвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. URL: [http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36 .pdf/](http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf/)
16. The needed Time management Techniques to make your time more effective. London Premier Centre. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/the-needed-time-management-techniques-to-make-your-time-more-effective/> (дата звернення 27.04.2024).
17. Developing Self-Control As A Manager: 8 Inspirational Lessons. URL: <https://www.risely.me/8-ways-managers-can-develop-self-control-in-the-workplace/#:~:text=How%20to%20develop%20self-control%20at%20work%3F%201%201.,yourself%20to%20others%208%208.%20Persevere%20through%20setbacks> (дата звернення 29.04.2024).
18. Агєєва І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. №1(39). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/10439>. (дата звернення 01.04.2024).
19. Goleman D., Cherniss C. Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. 2024 (113). DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
20. Ryan, R. M., Deci, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. (2000). 55(1), 68-78. DOI: [10.1037//0003-066x.55.1.68](https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68).
21. Bass B. M., & Riggio R. E. Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
22. Bandura A. A social cognitive perspective on positive psychology. *Revista de Psicología Social*. 2011. 26 (1). DOI: <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>
23. Brown K. W., Ryan R. M., Creswell J. D. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*. 2007. 18 (4), 211–237. DOI: <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.3>

Левків Г.Я., д.е.н., професор

3.1. Характеристика змісту маркетингу і його ролі для розвитку підприємства

Маркетинг виступає комплексною та складною дисципліною, яка грає ключову роль у функціонуванні сучасного бізнес-середовища. По своїй суті маркетинг направлений на виявлення та задоволення як потреб споживачів, так і соціальних запитів. Коли підприємство реалізує маркетингові механізми, воно зосереджується на детальному аналізі та пропрацюванні потреб клієнтів, щоби забезпечити відповідність власної продукції запитам споживачів. Реалізація ефективного маркетингу на підприємстві дає змогу сформувати міцні відносини з клієнтами та партнерами по бізнесу. При цьому маркетинг також дає можливість сформувати чітку позицію підприємства на ринку, формуючи при цьому бренд. Досягнення цих цілей можливе за рахунок реалізації тактичних та стратегічних заходів, які включають в себе аналіз ринку, споживчих трендів та потреб, сегментацію споживацької аудиторії та наступне впровадження таргетних методів реклами.

Маркетингові стратегії часто розробляються так, щоби впливати на поведінку споживачів таким чином, щоб це приносило користь підприємству, чи шляхом заохочення збільшення споживання продукту, чи шляхом зміни позиціонування бренду на ринку.

Роль маркетингу для підприємства має вирішальне значення. Він служить мостом між потребами споживача та пропозиціями підприємства. Фахівці з маркетингу працюють над тим, щоби донести до цільової аудиторії особливості та переваги своїх продуктів чи послуг різними каналами. Це

можуть бути традиційні засоби масової інформації, такі як телебачення та друкована реклама, або цифрові засоби масової інформації, які включають соціальні мережі та онлайн-рекламу. Одним із важливих аспектів маркетингу є його здатність стимулювати інновації всередині підприємства. Постійно аналізуючи тенденції ринку та поведінку споживачів, маркетологи можуть виявити нові можливості продукту чи вдосконалення наявних продуктів. Це гарантує, що компанія залишається конкурентоспроможною на ринку, що змінюється, і оперативно реагує на мінливі потреби своїх клієнтів. Крім того, маркетинг сприяє збільшенню доходів підприємства. Ефективні маркетингові кампанії можуть призвести до збільшення прямих продажів. Ці кампанії ретельно плануються, виконуються та контролюються, щоби максимізувати віддачу від інвестицій. Маркетинг не тільки підтримує команду продажів, залучаючи потенційних клієнтів, але також допомагає виховувати потенційних клієнтів, поки вони не будуть готові здійснити покупку. Управління брендом – ще одна важлива функція маркетингу. Маркетологи прагнуть створити сильний імідж бренду, який знаходить відгук у клієнтів та виділяється на ринку [1–2]. Це передбачає створення однотипного повідомлення у всіх маркетингових матеріалах та точках взаємодії. Сильний бренд може зайняти лідерські позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів та створити значну конкурентну перевагу. Дослідження ринку є важливим інструментом у арсеналі маркетолога. Він дає уявлення про пріоритети клієнтів, тенденції ринку та динаміку конкуренції. Ця інформація має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень про розробку продуктів, маркетингові стратегії та багато іншого. Без ретельного дослідження ринку компаніям буде складно зрозуміти свій ринок та клієнтів, що призведе до формування менш ефективних маркетингових стратегій.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) також перебуває під сильним впливом маркетингу. Він фокусується на управлінні взаємодією з поточними та потенційними клієнтами, щоби максимізувати лояльність клієнтів та довічну цінність [3–4]. Маркетологи використовують підходи, що

базуються на даних, що адаптують комунікації та пропозиції до індивідуальних потреб та поведінки клієнтів, тим самим підвищуючи ефективність стратегій CRM. У період цифрових технологій роль маркетингу розширилася і тепер включає стратегії цифрового маркетингу. Вони використовують Інтернет та мобільні технології для більш ефективного охоплення клієнтів. Цифровий маркетинг включає SEO, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах і маркетинг електронною поштою. Кожен із цих каналів пропонує унікальні переваги для взаємодії з клієнтами в режимі реального часу та збору даних для вдосконалення маркетингових стратегій. Понад те, маркетинг відповідає за управління репутацією. У сучасному інформаційному циклі, що швидко змінюється, репутація підприємства може бути зміцнена або зіпсована тим, наскільки ефективно вона керує комунікаціями, особливо в часи кризи. Маркетологи працюють над підтримкою позитивного іміджу компанії за допомогою активних стратегій зв'язків із громадськістю та вирішення будь-яких негативних проблем (табл.1).

Маркетингові стратегії та таргетування є ключовими компонентами загального маркетингового підходу підприємства. Вони визначають, як компанія досягає своєї аудиторії, переконує її та, зрештою, як вона досягає своїх цілей у сфері продажу і брендингу. Щоби повністю зрозуміти їх значення, важливо заглибитись у те, що кожне з них тягне за собою і як вони взаємодіють у ширшій сфері маркетингу. Маркетингові стратегії охоплюють осяжні підходи, які використовують для досягнення своїх ринкових цілей. Надійна маркетингова стратегія ґрунтується на глибокому розумінні ринкового середовища, у тому числі – аналізі конкурентів, ринкових тенденцій та поведінки споживачів. Ця стратегія поєднує всі маркетингові цілі в єдиний план, який використовує сильні сторони бізнесу для отримання вигоди з наявних можливостей. Використовуючи добре продуману маркетингову стратегію, підприємства прагнуть виділитися серед конкурентів та зайняти унікальну нішу на ринку [5–6].

Ключові параметри сучасної маркетинг-стратегії

Цифрова інтеграція	Аналітика даних	Клієнтоцентричність	Адаптивність та гнучкість
В сучасному світі цифрова присутність є невід’ємною частиною будь-якої маркетингової стратегії. Це означає не просто наявність вебсайту та профілів у соціальних мережах, а й розробку інтегрованої цифрової стратегії, яка включає SEO (пошукову оптимізацію), контент-маркетинг, маркетинг у соціальних медіа, електронну комерцію та використання інших цифрових каналів для залучення і збереження клієнтів	Сучасний маркетинг значною мірою базується на аналітиці даних. Використання інструментів для збору, аналізу і використання даних дозволяє компаніям краще розуміти своїх клієнтів, вимірювати ефективність своїх маркетингових кампаній і приймати обґрунтовані рішення. Великі дані та машинне навчання відкривають нові можливості для персоналізації та цілеспрямованого маркетингу	Клієнтоцентричний підхід є фундаментом успішної маркетингової стратегії. Це означає, що всі маркетингові зусилля спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Зосереджіть на клієнтському досвіді в усіх точках контакту – від першої взаємодії з брендом до післяпродажного обслуговування – може значно підвищити лояльність і загальну задоволеність клієнтів	Ринки швидко змінюються, тому маркетингові стратегії повинні бути адаптивними і гнучкими, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості. Це може включати швидке адаптування кампаній, оновлення продуктів або зміни в стратегії залучення клієнтів відповідно до нових тенденцій і змін у поведінці споживачів

Розробка маркетингової стратегії включає кілька ключових елементів. По-перше, підприємства мають визначити свої маркетингові цілі, що відповідають спільним бізнес-цілям. Вони можуть змінюватися залежно від підвищення впізнаваності бренду та залучення клієнтів до збільшення продажів або виходу на нові ринки. Після того, як цілі поставлені, підприємства повинні проаналізувати свій цільовий ринок, щоби зрозуміти демографію, переваги та купівельну поведінку потенційних клієнтів. Цей аналіз сприяє створенню цільових маркетингових кампаній, які безпосередньо відповідають потребам та бажанням аудиторії [7–8].

Таргетинг, найважливіша частина маркетингової стратегії, передбачає виявлення та зосередження уваги на конкретних сегментах ширшого ринку, які з найбільшою ймовірністю позитивно відреагують на пропозиції підприємства. Ефективне таргетування має вирішальне значення, оскільки воно гарантує, що маркетингові зусилля будуть зосереджені там, де вони забезпечать максимальну віддачу від інвестицій. Це передбачає сегментування ринку на основі різних критеріїв, включно з демографічними, географічними та поведінковими факторами. Після того, як ринок сегментований, підприємства можуть вибрати один або кілька сегментів для своєї діяльності. Цей вибір зазвичай ґрунтується на привабливості кожного сегмента та здатності підприємства ефективно його обслуговувати. Наприклад, бренд розкішних автомобілів може орієнтуватися на заможних клієнтів, які мешкають у міських районах, тоді як бренд бюджетної косметичної продукції може зосередитися на економних споживачах, які шукають якість за доступною ціною. Кожен сегмент вимагає індивідуальних маркетингових повідомлень та каналів, щоби гарантувати, що маркетингові зусилля знаходять відгук у цільовій аудиторії [9–10]. Реалізація маркетингової стратегії передбачає вибір правильного поєднання маркетингових каналів. Це може включати традиційні канали, такі як телебачення, радіо та друкована реклама, а також цифрові, такі як соціальні мережі, маркетинг електронною поштою та маркетинг у пошукових системах. Вибір каналів залежить від того, де цільові клієнти з найбільшою ймовірністю будуть знайдені і де вони будуть сприйнятливими до маркетингових повідомлень. Цифрові канали, зокрема, пропонують ту перевагу, що легко вимірювані і здатні забезпечити негайний зворотний зв'язок за допомогою аналізу даних.

Маркетингове таргетування допомагає як створювати ефективні комунікаційні стратегії, так і розробляти продукти. Компанії можуть використовувати інформацію з цільових сегментів для впровадження інновацій або модифікації продуктів, що відповідають конкретним потребам

цих груп. Такий індивідуальний підхід часто призводить до більшої задоволеності та лояльності клієнтів, оскільки споживачі схильні віддавати перевагу брендам, які, здається, розуміють їхні потреби та переваги. Більше того, таргетування впливає на цінову стратегію. Компанії можуть встановлювати ціни з урахуванням купівельної спроможності своїх цільових сегментів. Для люксових брендів преміальні ціни можуть підвищити привабливість товарів, тоді як для товарів повсякденного попиту стратегія конкурентного ціноутворення може бути ефективнішою. Тут вирішальне значення має розуміння чутливості цільового ринку зміни цін. Крім розробки продукту та ціноутворення, на стратегії розподілу також впливає таргетування. Підприємства повинні вирішити, як краще зробити свою продукцію доступною для вибраних сегментів. Чи ексклюзивні бутіки, широко розповсюджені магазини роздрібної торгівлі, чи прямі онлайн-продажі – кожен канал обслуговує різні сегменти ринку та сприяє загальній доступності продукту. В епоху цифрових технологій маркетингові стратегії й таргетування стали більш складними та динамічними. Використання великих даних та розширеної аналітики дозволяє компаніям орієнтуватися на клієнтів із безпрецедентною точністю.

Зазначимо, що платформи соціальних мереж зробили революцію в тому, як підприємства орієнтуються на своїх клієнтів та взаємодіють із ними. Ці платформи надають цінні дані про переваги та поведінку користувачів, які можна використовувати для створення персональних маркетингових повідомлень. Соціальні мережі також полегшують пряму взаємодію з клієнтами, надаючи майданчик для зворотного зв'язку та взаємодії, яку можна використовувати для подальшого вдосконалення націлення та маркетингових стратегій.

На закінчення, маркетингові стратегії та націлення лежать в основі успішних маркетингових зусиль. Вони вимагають глибокого розуміння ринку, чіткого визначення цілей та здатності доставляти індивідуальні повідомлення найбільш ефективними каналами. Зосередивши увагу на чітко

визначених сегментах ринку, підприємства можуть створювати більш змістовні зв'язки зі своїми клієнтами, що, зрештою, призводить до підвищення задоволеності, лояльності, отже – прибутковості. Оскільки ринки продовжують розвиватися, здатність адаптувати стратегії та підходи до таргетування залишиться вирішальним чинником постійного успіху будь-якого маркетингового починання.

3.2. Сучасне розуміння маркетинг-менеджменту й еволюція його становлення

Сама по собі концепція «маркетинг-менеджмент» за останні роки пройшла складний шлях трансформацій, зумовлених змінами у світовій економіці, технологічним прогресом, а також соціальним розвитком. Так, до 20-го століття сфера маркетингу зазвичай обмежувалася питанням продажу, виробництва та логістики. В той час підприємства були зосереджені на організації безперервного виробництва продукції та пошуку найменш затратних шляхів її транспортування та реалізації. Концепція маркетинг-менеджменту згодом стала невід'ємною частиною будь-якої бізнес-стратегії сучасного підприємства. При цьому підприємства були зосереджені на питанні, яким чином найбільш швидко продати продукт (так звана «виробнича орієнтація»). Підприємства зосередилися на ефективності виробництва та розподілу, вважаючи, що продукція знаходитиме покупців, поки вона досяжна та доступна за ціною. Маркетинг-менеджмент тоді був елементарним і зосередженим переважно на управлінні поставками та розподілом.

Епоха продажів (1920-1940-ті роки): у міру поширення технологій масового виробництва зросла конкуренція, що призвело до надлишку продукції у багатьох категоріях. Компанії почали розуміти, що продукти не будуть продаватися власними силами; активні продажі мали вирішальне значення. У цей період спостерігалось зростання «орієнтації на продаж»,

коли акцент змістився на агресивні методи продажу, покликані переконати клієнтів купувати продукцію. Маркетинг-менеджмент став включати управління відділом продажів, рекламу і рекламну діяльність. Після Другої світової війни відбулося значне зрушення, пов'язане з появою «концепції маркетингу». Вона ставить потреби та бажання клієнтів у центр всієї ділової діяльності. Компанії почали розглядати цінність задоволення потреб клієнтів як шлях до досягнення власних бізнес-цілей. Маркетинг-менеджмент став більш стратегічним і став включати дослідження ринку, стратегії сегментації, націлення та позиціонування. В цю епоху особлива увага приділялася плануванню та реалізації комплексних маркетингових програм, покликаних залучити широкі споживчі сегменти.

Із розвитком економіки, в якій домінують послуги, та досягненнями в галузі інформаційних технологій, підприємства почали концентруватися на довгострокових відносинах із клієнтами, а не лише на транзакціях. Поява технології CRM (Customer Relationship Management) дозволила підприємствам керувати детальною інформацією про клієнтів, налаштовувати свої пропозиції та підтримувати постійні стосунки. Маркетинг-менеджмент у цю епоху передбачає стратегічну орієнтацію на лояльність клієнтів та довічну цінність, часто використовуючи аналіз даних та складні методи сегментації. Розвиток Інтернету та цифрових технологій знову змінили маркетинг-менеджмент. Акцент змістився на цифрові канали, соціальні мережі, мобільний маркетинг та інтеграцію онлайн- та офлайн-досвіду. Сьогоднішній маркетинговий менеджмент включає управління складною екосистемою, що включає традиційні медіа, цифрові, контент-маркетинг і стратегії персоналізації. Це також передбачає аналіз даних у режимі реального часу та гнучке реагування на тенденції ринку і поведінку клієнтів [11–13].

Історично склалося так, що маркетинг-менеджмент використовувався насамперед як тактичне розширення зусиль із продажу. Роль менеджера з маркетингу часто обмежувалася наглядом за рекламою, стимулюванням збуту та, подекуди, ціноутворенням. Однак із розвитком концепції маркетингу менеджери з маркетингу почали брати на себе функції, що включали стратегічне планування, аналіз ринку та дослідження споживачів, прагнучи зрозуміти та спрогнозувати ринкові тенденції, привести продукцію у відповідність до споживчого попиту. Роль маркетинг-менеджменту сьогодні багатогранна та глибоко інтегрована у стратегічне управління та планування майбутнього компанії. Менеджери з маркетингу повинні розуміти не тільки потреби та бажання клієнтів, але й те, як вони вписуються у ширші ринкові екосистеми та технологічні досягнення. Вони повинні орієнтуватися у складних каналах розподілу, комунікації та просування, гарантуючи, що їхні маркетингові стратегії є стійкими та етично обґрунтованими, а також ефективними та конкурентоспроможними на ринку. Ця історична еволюція показує траєкторію від базової орієнтації продажів до складної функції стратегічного управління, яка грає вирішальну роль в успіху компанії (табл. 3.2).

Маркетинг-менеджмент є найважливішим компонентом будь-якої бізнес-стратегії, відіграють ключову роль у досягненні відповідності цілей компанії з потребами клієнтів та динамікою ринку. Це мистецтво і наука, які включають вибір цільових ринків, а також залучення, утримання та зростання клієнтів за допомогою створення, доставки і поширення кращої споживчої цінності [14–15]. По суті, ціль маркетинг-менеджменту – збільшити продажі, зміцнити капітал бренду, закріпити та розширити частку ринку, а також підвищити лояльність клієнтів, зберігаючи при цьому прибутковість та стійкість. Компанія прагне не лише задовольнити, а й перевершити очікування клієнтів, домагаючись кращих результатів, ніж можуть досягти конкуренти, забезпечуючи цим домінуючий статус на ринку.

Ця мета підкріплюється низкою завдань, які включають розуміння ринку за допомогою детального дослідження, розробку стратегічних планів, що відповідають як споживчим вимогам, так і цілям компанії, управління розподілом ресурсів для оптимізації маркетингових зусиль та розробку продуктів, що відображають потреби та переваги споживачів, цільовий ринок (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Сутнісні засади поняття «маркетинг-менеджмент»

Основна ідея маркетинг-менеджменту полягає в тому, що компанії мають зосереджуватись на потребах та бажаннях клієнтів при визначенні своєї продуктової стратегії. Це означає, що розробка продуктів, ціноутворення, просування та розподіл мають враховувати інтереси та вподобання цільових споживачів	Маркетинг-менеджмент вимагає координації та інтеграції всіх аспектів маркетингової діяльності. Від реклами до продажу, від ціноутворення до розподілу – всі елементи мають бути скоординовані таким чином, щоби забезпечити однорідність та синергію у сприйнятті бренду споживачами	
Сучасний маркетинг-менеджмент покладається на використання даних та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз ринкових тенденцій, споживчої поведінки, конкурентного середовища та результативності попередніх маркетингових кампаній дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії та забезпечити кращі результати	Ефективний маркетинг-менеджмент потребує чіткого розуміння стратегічних цілей компанії і включає планування маркетингових активностей, які допоможуть досягнути цих цілей. Стратегічне планування охоплює визначення цільових ринків, позиціонування продуктів, розробку маркетингових міксів та прогнозування результатів	У світі, де ринкові умови швидко змінюються, маркетинг-менеджмент має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до нових викликів та можливостей. Це включає здатність швидко змінювати маркетингові стратегії відповідно до змін у споживчих настроях, технологіях або конкурентних діях

Ключові відмінності класичного менеджменту від маркетинг-менеджменту

Класичний менеджмент	Маркетинг-менеджмент
Класичний менеджмент зосереджується на організаційній структурі та ієрархії. Важливим є чіткий розподіл ролей і відповідальності у межах організації	Основною метою маркетинг-менеджменту є задоволення потреб клієнтів та створення високої клієнтської вартості. Вся діяльність спрямована на залучення й утримання клієнтів
Підхід до управління базується на стандартизації, формалізації процесів та дотриманні затверджених процедур. Це забезпечує послідовність та передбачуваність у діяльності організації	Маркетинг-менеджмент потребує постійного аналізу ринкових тенденцій і гнучкого реагування на зміни. Інновації та креативність у продуктах, послугах і маркетингових кампаніях є ключовими
Важливим аспектом класичного менеджменту є контроль за виконанням задач та моніторинг продуктивності працівників. Керівництво зосереджене на контролі виконання і забезпеченні дисципліни	Маркетинг-менеджмент активно аналізує ринкове середовище, включаючи конкурентів, потенційних клієнтів та інші зовнішні фактори, щоб ефективно позиціонувати організацію та її продукти
Пріоритетом є досягнення загальних цілей організації, таких як зростання прибутку, ефективність операцій і загальна продуктивність	Важливою задачею маркетинг-менеджменту є визначення цільових сегментів ринку і розробка спеціалізованих стратегій для кожного з них, щоб забезпечити максимальну відповідність продукту потребам клієнта
Підходи до прийняття рішень у класичному менеджменті зазвичай є централізованими, де керівництво приймає більшість стратегічних рішень, які потім передаються нижчим рівням управління	Маркетинг-менеджмент включає регулярну оцінку ефективності маркетингових кампаній і стратегій через вимірювання показників продажів, реакції споживачів і рентабельності інвестицій

Класичний менеджмент і маркетинг-менеджмент – це дві різні сфери управління в організації, кожна з яких має свої унікальні характеристики та принципи. Хоча вони можуть перетинатися, їх основні функції та цілі суттєво різняться [16–18]. Представлені на табл. 3.3 відмінності відображають фундаментальні розбіжності в підходах та цілях між класичним управлінням і маркетинг-менеджментом, де в класичному управлінні основна увага спрямована на внутрішні процеси й ефективність, а в маркетинг-менеджменті – на зовнішнє ринкове середовище та потреби клієнтів.

Ефективний маркетинг-менеджмент передбачає глибоку взаємодію підприємства з наявною і потенційною клієнтською базою у вигляді постійних досліджень ринку. Це дослідження дає інформацію про стратегічне планування, уявлення про споживчу поведінку, переваги та нові тенденції [19–20]. Стратегічні плани маркетинг-менеджменту нестатичні; вони розвиваються у міру надходження нових даних та зміни ринкових умов, що потребує динамічного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Розподіл ресурсів – ще одне важливе завдання маркетинг-менеджменту сьогодні. Воно включає прийняття рішення про те, як найкраще розподілити бюджет і робочу силу між різними маркетинговими ініціативами, щоби домогтися максимальної віддачі від інвестицій. Це включає вибір продуктів для подальшої розробки, ринків, на які виходити, каналів збуту, які слід дослідити.

На розробку продукту безпосередньо впливає управління маркетингом, яке забезпечує відповідність нових продуктів очікуванням клієнтів та потребам ринку. Від концепції до запуску кожен аспект розробки продукту контролюється з урахуванням відповідності ринку та потенціалу успіху. Так само стратегії ціноутворення є фундаментальним фактором маркетинг-менеджменту, що вимагає балансу між прибутковістю та задоволеністю клієнтів. Цей тендітний баланс спрямовано на встановлення цін, які споживачі готові платити, будучи впевненими, що компанія підтримує здорову норму прибутку. Просування та поширення також є ключовими областями, контрольованими керівництвом маркетингу. Рекламна діяльність має бути ретельно спланована та проведена, щоб ефективно донести переваги продукту до цільового ринку, використовуючи рекламу, зв'язки з громадськістю, цифровий маркетинг та прямі продажі. Стратегії розподілу гарантують, що ці продукти будуть доступні споживачам, тоді й там, коли і де вони їм потрібні, оптимізуючи ланцюжок постачання та канали розподілу для підвищення задоволеності клієнтів та операційної ефективності.

Ще одним важливим аспектом маркетинг-менеджменту є управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM). Вибудовуючи та підтримуючи відносини з клієнтами, компанії можуть підвищити лояльність та стимулювати повторні угоди. Стратегії CRM включають пряму взаємодію з клієнтами, персоналізований маркетинг та оперативне обслуговування. Ці зусилля підтримуються моніторингом ефективності, при якому ефективність маркетингових стратегій постійно оцінюється за ключовими показниками ефективності та коригується з урахуванням їх успіху та ринкової ситуації, що змінюється. Понад те, принципи, закладені в основу ефективного маркетинг-менеджменту, підкреслюють підхід, орієнтований клієнта. Це означає, що потреби та бажання клієнта мають бути поставлені понад усе. Прозорість маркетингових зусиль та достовірність повідомлень бренду стають все більш важливими на ринку, де споживачі більш поінформовані та мають вищі очікування. Стійкий розвиток та етичні норми також набули важливого значення, оскільки споживачі все частіше воліють вести бізнес із соціально відповідальними компаніями.

Спеціаліст з маркетинг-менеджменту – це професіонал, який займається плануванням, організацією та контролем маркетингової активності компанії. Їхня робота має на меті залучити клієнтів, підвищити продажі та покращити бренд компанії. Важливим аспектом їхньої роботи є здатність аналізувати ринок, вивчати потреби та бажання цільових аудиторій, а також відстежувати зміни у поведінці споживачів і відповідно адаптувати маркетингові стратегії. Спеціаліст з маркетинг-менеджменту має володіти глибокими знаннями у сфері маркетингу, включно з цифровим маркетингом, рекламою, PR, продуктовим та бренд-менеджментом. Вони повинні бути здатні не тільки креативно мислити, але й ефективно використовувати аналітичні інструменти для вимірювання результативності маркетингових кампаній і визначення ROI (повернення інвестицій). Комунікативні навички також є ключовими, адже вони взаємодіють з різними відділами компанії, партнерами та клієнтами. Щодня ці фахівці стикаються з необхідністю ухвалювати стратегічні рішення, які впливають на загальну діяльність компанії. Вони розробляють і впроваджують маркетингові плани,

організують рекламні кампанії, контролюють бюджети і ведуть переговори з рекламними агенціями та іншими підрядниками. Особливу увагу спеціалісти приділяють диджиталізації маркетингових процесів, що дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами і підвищити ефективність кампаній.

У часи кризи або під час воєнних дій, як, наприклад, при введенні воєнного стану, роль маркетинг-менеджерів стає особливо важливою. Вони повинні швидко адаптувати стратегії і тактики до змінюваних умов, забезпечуючи при цьому стабільність бізнесу і підтримку споживачів. Ефективність маркетингового менеджменту в такі періоди залежить від здатності спеціалістів швидко реагувати на виклики, забезпечуючи при цьому прозорість та чесність у комунікаціях. Також важливою є готовність до постійного навчання і розвитку, оскільки сфера маркетингу швидко змінюється, особливо з розвитком нових технологій. Маркетинг-менеджери постійно вивчають нові тренди, інструменти та підходи, щоби забезпечувати ефективність і актуальність своїх стратегій. Вони відіграють ключову роль у формуванні іміджу компанії, залученні й утриманні клієнтів та, врешті, в забезпеченні фінансового успіху бізнесу. Спеціалісти з маркетинг-менеджменту є життєво важливими для будь-якої компанії, оскільки їхня робота безпосередньо впливає на доходи і репутацію бренду. Вони є містком між компанією і ринком, здатні адаптуватися до будь-яких умов, знаходячи оптимальні шляхи для просування продуктів і послуг.

На закінчення, маркетинг-менеджмент – це комплексна сфера, що об'єднує різні стратегічні й тактичні елементи, що допомагають підприємствам орієнтуватися у складному ринковому середовищі. Йдеться про розуміння потреб клієнтів та реагування на них, ефективне використання ресурсів та постійну адаптацію до змін. Завдяки ефективному управлінню маркетингом компанії можуть досягти своїх цілей, перевершувати конкурентів та встановлювати довгострокові відносини зі своїми клієнтами.

3.3. Особливості впливу цифрових технологій на сучасне бачення маркетинг-менеджменту на підприємстві

Цифрові технології глибоко змінили саме середовище маркетинг-менеджменту, змінивши способи взаємодії підприємств зі своїми клієнтами, вироблення стратегії свого ринкового підходу й аналізу ефективності докладених маркетингових зусиль. Ця цифрова революція в маркетинг-менеджменті пов'язана не тільки з упровадженням нових інструментів, але є фундаментальним зрушенням у тому, як розробляються, реалізуються та оцінюються маркетингові стратегії.

В епоху до цифровізації умпіх маркетинг-менеджмент значною мірою визначався засобами масової інформації, такими як телебачення, радіо та друк. Ці платформи забезпечували широке охоплення, але пропонували обмежені можливості для персоналізації чи прямої взаємодії з клієнтами. Цикл зворотного зв'язку був повільним і часто неточним, що ускладнювало точну оцінку впливу конкретних маркетингових ініціатив.

Однак із появою цифрових технологій масштаби та можливості маркетинг-менеджменту розширилися в геометричній прогресії. Цифровізація призвела до появи нової парадигми, в якій дані посідають центральне місце у всій маркетинговій діяльності. Кожну взаємодію через цифрові канали можна відстежувати й аналізувати, що призводить до безпрецедентного рівня точності у розумінні поведінки та переваг споживачів. Одним із найбільш значних наслідків цифровізації для маркетинг-менеджменту є перехід від масового маркетингу до персоналізованого. Цифрові платформи дозволяють маркетологам збирати докладні дані про окремих споживачів, включно з їхньою поведінкою в Інтернеті, історією покупок та пріоритетами. Ці дані дозволяють проводити цілеспрямовані маркетингові кампанії, які можна налаштувати на індивідуальному рівні, підвищуючи актуальність та ефективність. Доведено, що персоналізація підвищує залученість клієнтів, якість їх обслуговування, лояльність до бренду. Ще однією трансформаційною особливістю цифрових технологій у маркетинг-менеджменті є можливість взаємодії зі споживачами в режимі реального часу. Платформи соціальних мереж, мобільні програми

та чат-боти забезпечують миттєве спілкування та надають компаніям змогу безпосередньо взаємодіяти зі споживачами на кожному етапі шляху клієнта. Така взаємодія в режимі реального часу допомагає компаніям будувати міцніші стосунки з клієнтами, оперативно вирішувати їхні проблеми та динамічно коригувати маркетингові стратегії на основі відгуків та взаємодій споживачів (табл. 3.4).

Цифрові технології також сприяють більшій інтеграції маркетингових каналів, створюючи цілісний споживчий досвід. Омніканальний маркетинг, у якому кілька платформ використовуються взаємодоповнювано, гарантує, що споживач отримує однакове повідомлення та досвід незалежно від того, взаємодіє він із брендом онлайн, у звичайному магазині чи через традиційні засоби інформації. Ця інтеграція має вирішальне значення у світі, де споживачі очікують єдиного досвіду у всіх точках взаємодії. Можливості аналітики та вимірювання, що з'явилися завдяки цифровізації, також змінили маркетинг-менеджмент. За допомогою таких інструментів як Google Analytics, аналізу соціальних мереж та програмного забезпечення CRM, маркетологи можуть відстежувати ефективність своїх кампаній у режимі реального часу. Вони можуть бачити, які канали забезпечують найвищу рентабельність інвестицій, які повідомлення найкраще резонують зі своєю аудиторією і як поведінка споживачів змінюється з часом. Такий підхід, що базується на даних, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та більш стратегічно доцільно розподіляти маркетингові ресурси. Крім того, цифровізація породила нові проблеми та обов'язки, у тому числі необхідність підвищення безпеки даних та етичні міркування щодо конфіденційності споживачів. Оскільки підприємства збирають та зберігають величезні обсяги персональних даних, їм доводиться розбиратися у складнощах законів про захист даних та етичних проблемах, пов'язаних із використанням даних. Споживачі дедалі більше усвідомлюють свої цифрові сліди й очікують, що компанії поводитимуться з їхніми даними дбайливо та прозоро. Оскільки цифровізація розвивається, вона продовжуватиме формувати майбутнє маркетинг-менеджменту, вимагаючи від маркетологів постійної адаптації до нових інструментів, платформ та очікувань споживачів. Це динамічне

середовище кидає виклик традиційним маркетинговим моделям, водночас відкриваючи нові можливості для інновацій та зв'язку з клієнтами.

Таблиця 3.4

Форми цифровізації маркетинг-менеджменту

Форма	Характеристика
Цифровий маркетинг	Цифровий маркетинг дозволяє залучати аудиторію більш цілеспрямовано і вимірювати ефективність кампаній у реальному часі, забезпечуючи високу адаптивність і оперативність реакцій на зміни в споживчій поведінці та ринкових умовах
Використання великих даних та аналітики	Цифровізація дозволяє компаніям збирати величезні обсяги даних про клієнтів, їхні переваги, історію покупок, поведінку в інтернеті та багато іншого. Використання передових аналітичних інструментів для обробки цих даних допомагає виявляти тенденції, передбачати поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові стратегії
Автоматизація маркетингу	Цифрові інструменти та платформи, такі як системи для автоматизації маркетингу, дозволяють компаніям автоматизувати повторювані задачі, зокрема розсилку електронних листів, управління контентом і ведення соціальних мереж. Це підвищує продуктивність і дозволяє маркетинговим командам зосередитися на більш складних та стратегічних завданнях
Цифрові канали зв'язку з клієнтами	Цифрові технології відкрили нові способи комунікації з клієнтами через чат-боти, месенджери, мобільні додатки, інші інтерактивні платформи. Ці канали дозволяють забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, швидко реагувати на їхні запити та підтримувати безперервний діалог з аудиторією
Цифрові інструменти для управління проєктами та командної роботи	Цифровізація маркетингу також означає впровадження інструментів, що полегшують планування, координацію та моніторинг виконання маркетингових проєктів. Онлайн-інструменти для управління проєктами, такі як Asana, Trello або Slack, дозволяють командам ефективно співпрацювати, незалежно від їхнього фізичного розташування

Штучний інтелект став ще однією силою перетворень у маркетинг-менеджменті, по-новому визначаючи, як компанії взаємодіють із клієнтами, приймають рішення та оптимізують свої маркетингові зусилля. Цей вплив

охоплює кілька аспектів маркетингу: від аналізу даних та обслуговування клієнтів – до персоналізації та прогнозування, забезпечуючи раніше не досяжний рівень складності та ефективності. Одним із ефектів штучного інтелекту в маркетинг-менеджменті є його здатність швидко й точно аналізувати великі обсяги даних. У сучасній цифровій економіці підприємства накопичують величезні обсяги даних із різних джерел, включно із соціальними мережами, взаємодіями з вебсайтами та інформацію про транзакції клієнтів. Штучний інтелект допомагає обробляти ці дані, щоб отримувати корисну інформацію, виявляти закономірності та розуміти поведінку споживачів на детальному рівні. Ця можливість дозволяє маркетологам приймати обґрунтовані рішення, адаптувати свої стратегії та швидко реагувати на зміни ринку (рис. 3.1).

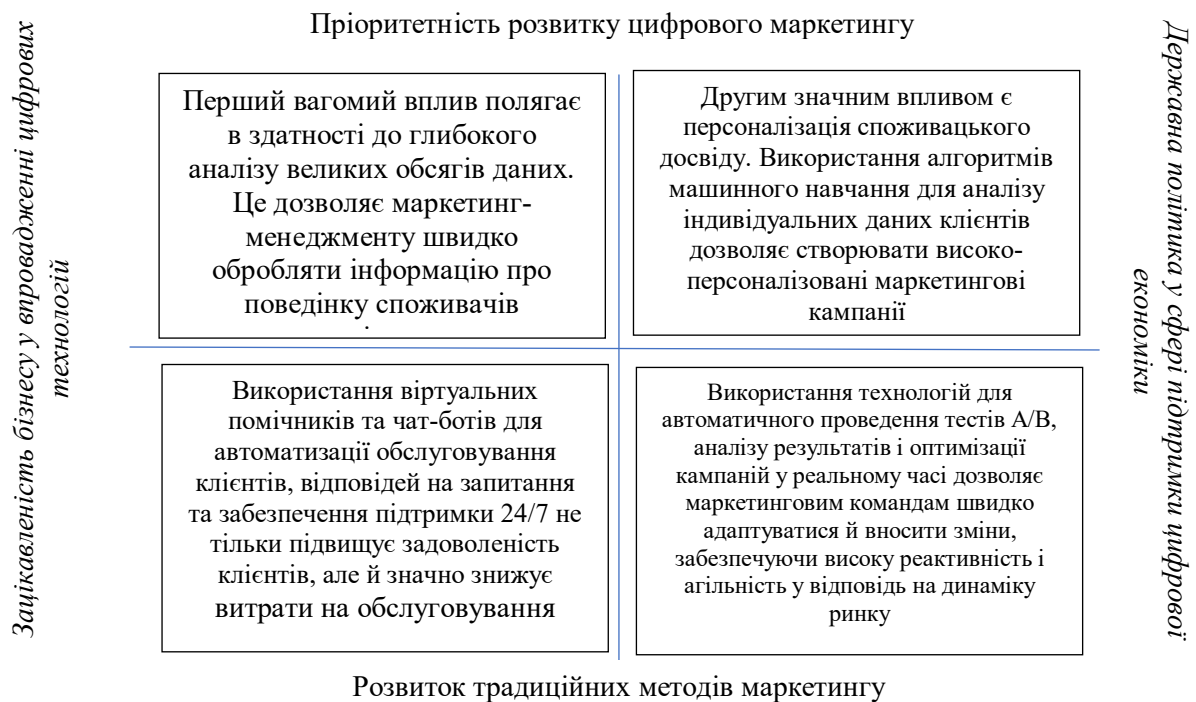


Рис. 3.1. Вплив штучного інтелекту на роботу маркетинг-менеджменту

Штучний інтелект покращує якість обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації. Використовуючи алгоритми машинного навчання, системи штучного інтелекту можуть рекомендувати продукти, налаштовувати контент та спілкуватися способом спеціально адаптованим до індивідуальних уподобань та минулої поведінки. Цей рівень персоналізації не тільки

підвищує ефективність маркетингових кампаній, а й підвищує лояльність клієнтів, роблячи взаємодію більш актуальною та цікавою. Крім того, штучний інтелект здійснив революцію в обслуговуванні клієнтів у сфері маркетинг-менеджменту. Чат-боти та віртуальні помічники, що працюють на базі штучного інтелекту, цілодобово надають клієнтам миттєві відповіді на питання та запити на підтримку. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, оскільки пропонує негайну допомогу, а й знижує експлуатаційні витрати за рахунок автоматизації рутинних завдань. Ці інтелектуальні системи навчаються на кожній взаємодії, постійно покращуючи свої можливості обробки складних запитів та надання точної інформації, що, своєю чергою, покращує загальну якість обслуговування клієнтів. Прогнозна аналітика – ще одна сфера, в якій штучний інтелект досяг значних успіхів. Використовуючи штучний інтелект для аналізу минулої поведінки споживачів та ринкових тенденцій, компанії можуть прогнозувати майбутні дії з більш високим ступенем точності. Це включає прогнозування потреб клієнтів, ринкових змін і виявлення нових потенційних можливостей. Прогнозна аналітика дозволяє менеджерам з маркетингу діяти превентивно, а не реактивно, позиціонуючи свої стратегії на те, щоб задовольнити майбутній попит і випереджати конкурентів. Штучний інтелект також відіграє вирішальну роль в оптимізації маркетингових бюджетів та підвищенні ефективності кампаній. За допомогою алгоритмів машинного навчання можна визначити найефективніші маркетингові канали та відповідним чином розподілити ресурси. Це гарантує краще використання маркетингових бюджетів та максимальну віддачу від інвестицій. Крім того, штучний інтелект може автоматизувати процес A/B-тестування, швидко порівнюючи різні версії кампанії, щоби визначити, яка з них працює найкраще, та адаптувати стратегії в реальному часі, для отримання вигоди з цієї інформації.

У ширшому масштабі штучний інтелект стимулює інновації у створенні контенту й управлінні ним. Інструменти генерації природної мови, що ґрунтуються на штучному інтелекті, можуть створювати креативний

контент, такий як статті, звіти і навіть відеосценарії, що значно прискорює процеси створення контенту та дозволяє маркетологам зосередитися на більш стратегічних завданнях. Більше того, штучний інтелект вирішує проблему шахрайства з рекламою у цифровому маркетингу. Він може виявляти закономірності, з допомогою яких виявляється шахрайська діяльність, наприклад нерегулярний трафік чи шаблони кліків, підказує маркетологам не витратити гроші на рекламу, яку не бачать справжні потенційні клієнти. Незважаючи на ці досягнення, інтеграція штучного інтелекту в маркетинг-менеджменті також актуалізує етичні проблеми, особливо щодо конфіденційності та упередженості під час прийняття рішень. Маркетологи повинні ретельно вирішувати ці питання, стежачи за тим, щоб використання штучного інтелекту відповідало правовим стандартам та етичним нормам.

Таким чином, штучний інтелект глибоко вплинув на маркетинг-менеджмент, розширивши можливості аналізу даних, персоналізуючи взаємодію з клієнтами, автоматизуючи їх обслуговування, надаючи прогнозну інформацію, оптимізуючи маркетингові витрати та стимулюючи інновації в цьому контенті.

3.4. Ключові детермінанти впливу впровадження воєнного стану на маркетингову діяльність в Україні

Воєнний стан, оголошений в Україні у відповідь на російське вторгнення в лютому 2022 року, суттєво вплинув на різні галузі, у тому числі – на маркетинг. Оголошення воєнного стану призвело до кількох негайних змін, які зажадали від підприємств і маркетологів швидкої адаптації до середовища. Ось дослідження того, як ці зміни вплинули на маркетингову діяльність та як, у відповідь на них, розвивалися стратегії. По-перше, введення воєнного стану призвело до негайних збоїв в оперативній діяльності. Регулярним операціям перешкоджали комендантська година, обмеження на пересування та пріоритет національної безпеки над комерційною діяльністю. Маркетологам довелося переглянути свої стратегії,

щоби впоратися з цими обмеженнями, зосередивши увагу на цифрових каналах для охоплення своєї аудиторії, оскільки фізичні маркетингові кампанії стали неможливими через обмеження та війну, що триває. По-друге, відбулися значні зрушення в поведінці споживачів. Невизначеність і стрес, яких зазнає населення, призвели до зміни купівельних пріоритетів. Попит на товари першої необхідності й товари, пов'язані з безпекою, зріс, тоді як на предмети розкоші та предмети першої необхідності – знизився. Маркетологи відреагували на це, скоригувавши свої продуктові пропозиції, наголосивши на товарах першої необхідності і змінивши свої повідомлення, зосередивши увагу на безпеці, захищеності та співчутті.

Введення воєнного стану в Україні призвело до появи кількох своєрідних маркетингових стратегій у міру адаптації бізнесу до нової реальності. Ці стратегії відображають більш широке зрушення у філософії маркетингу під час криз – перехід від традиційних підходів, орієнтованих на продаж, до більш чуйних, орієнтованих на співтовариство та цифрові технології методів. Ці адаптації були спрямовані не лише на підтримку ділової активності, а й на позитивний внесок у суспільне життя, що долає серйозні проблеми (табл. 3.5).

Понад те, цифрова трансформація прискорилася. Оскільки фізичне переміщення було обмежене, цифрові платформи стали основним засобом комунікації та маркетингу. Підприємствам, які покладалися раніше на традиційні рекламні носії, такі як зовнішня реклама, друковані ЗМІ або особисте спілкування, довелося швидко перейти на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, онлайн-реклама стала важливішою, ніж будь-коли. Маркетологи інвестували у розширення своєї присутності в Інтернеті та стратегії цифрової реклами, щоб зацікавити й залучити аудиторію, яка тепер перебуває переважно онлайн. Відбулося зрушення у бік стриманіших, патріотичніших і заснованих на солідарності послань. Бренди почали включати у свої комунікації національну гордість та

стійкість, щоби резонувати з переважаючими серед населення настроями єдності та опору.

Таблиця 3.5

Зміни в маркетингових стратегіях під впливом воєнного стану

Розширення маркетингу в цифрових та соціальних мережах	
Оскільки можливості фізичного маркетингу скоротилися через комендантську годину та обмеження на пересування, підприємства швидко перемкнули увагу на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, стало найважливішим каналом як спілкування, так реклами	Компанії активізували свої зусилля в галузі цифрового маркетингу, інвестуючи в онлайн-рекламу та кампанії у соціальних мережах, які були своєчасними та відповідними до поточної ситуації. Вони використовували ці платформи, щоб залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами, інформувати їх про операційні зміни та просувати онлайн-послуги
Брендинг, заснований на патріотизмі та солідарності	
В умовах посилення національних настроїв багато підприємств прийняли маркетингові стратегії, що відображають теми патріотизму та солідарності. Цей підхід часто включав використання національних символів та кольорів у маркетингових матеріалах, а також повідомлень, які узгоджували бренд із національною стійкістю та єдністю	Компанії просували не лише свою продукцію, а й свою відданість країні, часто наголошуючи, як вони підтримують військові зусилля, роблять свій внесок у гуманітарні справи або допомагають у відновленні та підтримці спільнот, що постраждали від війни
Маркетинг, орієнтований на співтовариство та підтримуючий	
Усвідомлюючи труднощі, з якими стикаються їхні клієнти, багато компаній змінили свій маркетинг, зосередивши більше уваги на підтримці та взаємодії зі спільнотою, а не лише на продажах. Ця стратегія включала створення контенту та кампаній, що пропонують практичну допомогу, поради та ресурси, пов'язані з воєнною ситуацією	Наприклад, компанії надали інформацію про заходи безпеки, про те, як отримати доступ до служб екстреної допомоги та способи підтримки переміщених сімей. Такий підхід допоміг побудувати глибший зв'язок та довіру з аудиторією, представляючи бренди як підтримуючу частину спільноти
Гнучкі та чуйні стратегії електронної комерції	
Зростання електронної комерції стало ще однією значною зміною, викликаною воєнним становищем. Багатьом підприємствам, які раніше поклалися на фізичні точки продажу, довелося швидко розвивати чи вдосконалювати свої платформи онлайн-покупок. Маркетингові стратегії спрямовані на просування цих платформ за рахунок поліпшення якості обслуговування клієнтів в Інтернеті, оптимізації логістики та гнучких варіантів доставки, що дозволяють компенсувати збої, викликані війною	Маркетологи також використовували таргетовану рекламу та персоналізований маркетинг для залучення та утримання клієнтів у сфері електронної комерції

Це включало не лише просування продуктів, але також підтримку та насагу спільноти, демонстрацію того, як підприємства роблять свій внесок у

національні зусилля чи то за допомогою пожертв чи підтримки переміщених сімей, інших засобів. Контент-маркетинг теж зазнав змін. Підвищена увага приділялася забезпеченню цінності, що виходить за межі простого продажу продукції. Контент спрямований на інформування, навчання та розраду аудиторії. Інформація про заходи безпеки, оновлену інформацію про ситуацію та про те, як допомогти постраждалим, стала загальнодоступною.

Ця стратегія не тільки допомогла зміцнити довіру до бренду, а й зберегти взаємодію в той час, коли жорсткі продажі часто вважалися нетактовними. Обмеження на фізичні магазини та ризик, пов'язаний із громадськими місцями, сприяли збільшенню онлайн-покупок. Маркетологи вдосконалили свої стратегії електронної комерції, покращивши інтерфейси користувача та покращивши онлайн-обслуговування клієнтів. Вони також зосередилися на адаптації логістики, щоби забезпечити доставку продукції, незважаючи на проблеми, спричинені війною. Стратегії взаємодії із клієнтами також змінилися. Розуміючи, що емоційний стан споживача різко змінився, маркетологи стали приділяти більше уваги каналам прямої комунікації, таким як електронна пошта та програми обміну повідомленнями. Ці платформи дозволили забезпечити персоналізоване спілкування, що мало вирішальне значення задоволення конкретних потреб і проблем споживачів під час кризи.

Щодо сегментації ринку, то відбувся поворот у бік більш локалізованого маркетингу. Розуміючи різні наслідки війни в різних регіонах, маркетологи адаптували свої стратегії до місцевих умов, які значно відрізнялися від одного регіону до іншого. Цей підхід допоміг задовольнити конкретні місцеві потреби та підвищив актуальність маркетингових зусиль. Врешті, було перевірено стійкість та адаптованість бізнесу. Ті, кому вдалося розібратися в складностях маркетингу під час воєнного стану, продемонстрували гнучкість, швидкість прийняття рішень та гостре розуміння мінливих ринкових та соціальних умов, не тільки вижили, але

деякі могли б навіть процвітати, ефективно узгоджуючи свої маркетингові стратегії з новими реаліями, нав'язаними умовами воєнного стану.

3.5. Основні напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану

Воєнний стан, введений у відповідь на агресію росії, кардинально вплинув на роботу маркетинг-менеджменту на підприємствах. Безпосереднім наслідком стала необхідність швидкої адаптації та прийняття рішень за умов невизначеності та обмежень. Менеджери з маркетингу опинилися у ситуації, коли традиційні методи більше не були застосовні чи ефективні, що вимагало пріоритетності щодо більш гнучких і стійких стратегій. Вплив воєнного стану для маркетинг-менеджменту був глибоким. Зважаючи на комендантську годину, обмеження на пересування та головний пріоритет національної безпеки, маркетингові кампанії довелося переосмислити. Традиційний зовнішній маркетинг і маркетинг заходів став практично неможливим у багатьох галузях, що змусило менеджерів з маркетингу перейти до цифрових каналів, які можуть досягати споживачів. Фокус маркетингу змістився на підтримку зв'язку зі споживачами та підтримку в період кризи, а не на стимулювання продажів. Ці умови породили кілька проблем. По-перше, відбулися значні перебої в ланцюжках поставок, що ускладнило підприємствам постачання продукції та послуг. Ця проблема посилювалася непередбачуваністю ситуації, яка могла змінюватися щодня залежно від подій у воєнній сфері та сфері безпеки. Менеджерам з маркетингу доводилося постійно переглядати плани та керувати очікуваннями як своїх клієнтів, так і власних команд. По-друге, виникла проблема спілкування. Враховуючи стрімкі зміни, і високе емоційне навантаження ситуації, створення повідомлень, які були б доречними і знаходили відгук в аудиторії, вимагало тонкого балансу. Існував ризик здатися глухим чи байдужим, тому маркетологам доводилося особливо уважно ставитися до змісту й часу своїх повідомлень.

Поліпшення маркетинг-менеджменту за умов воєнного стану передбачає кілька стратегічних коригувань. По-перше, вирішальне значення має підвищення гнучкості та оперативності маркетингових стратегій. Це означає готовність змінити тактику в найкоротший термін, прийняти більш ітеративний підхід до розробки кампанії та бути готовим до змін на основі нової інформації. Створення планів дій у надзвичайних ситуаціях для різних сценаріїв допомагає гарантувати, що маркетингова команда зможе продовжувати ефективно працювати, незважаючи на зовнішні збої. По-друге, необхідно приділяти пильну увагу цифровій трансформації. В умовах зростання залежності від цифрових каналів компанії повинні забезпечувати актуальність своїх навичок та інструментів цифрового маркетингу. Це включає не тільки соціальні мережі та онлайн-рекламу, але й використання аналізу даних для кращого розуміння зміни поведінки та переваг споживачів під час війни. Більше того, комунікаційні стратегії мають бути вдосконалені, щоби краще вирішувати проблеми та задовольняти потреби споживачів у ці важкі часи. Це передбачає не лише коригування тональності та повідомлень, щоб вони були більш чуйними та підтримуючими, але також забезпечення чіткого, частого та прозорого спілкування. Менеджери з маркетингу повинні прагнути завоювати довіру своєї аудиторії, будучи надійними джерелами інформації та підтримки.

Вдосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану під час війни передбачає кілька стратегічних зрушень і адаптацій, які мають бути як реактивними, так і випереджальними залежно від ситуації, що змінюється. Враховуючи складні обставини, менеджери з маркетингу повинні зосередитися на збереженні операційної гнучкості, наданні пріоритетної уваги цифровій взаємодії, забезпеченні конфіденційної та прозорої комунікації та розвитку співробітництва у різних секторах (табл. 3.5).

**Напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах
воєнного стану**

Напрямок	Характеристика
Операційна гнучкість	Гнучкість стає першорядним завданням у маркетинг-менеджменті під час війни, особливо в умовах воєнного стану. Менеджерам з маркетингу необхідно розвивати здатність швидко змінювати стратегію й тактику у відповідь на нові обмеження, ринкові умови та потреби споживачів. Це може включати перерозподіл бюджетів з традиційної реклами на цифрові платформи або коригування рекламної діяльності відповідно до можливостей ланцюжка поставок, які можуть бути порушені війною
Пріоритезація цифрової взаємодії	В умовах обмежень на пересування та фізичні зібрання особливу увагу приділяють цифровим каналам. Розширення присутності компанії в Інтернеті та зусилля з цифрового маркетингу можуть допомогти підтримувати взаємодію з клієнтами та безперервність бізнесу. Це включає оптимізацію вебсайтів та мобільних додатків для електронної комерції, підвищення активності на платформах соціальних мереж та використання інструментів онлайн-реклами, орієнтованих на споживачів, які все більше часу проводять в Інтернеті. Використання цифрових платформ також означає більш ефективне використання аналізу даних для розуміння та прогнозування зміни поведінки та переваг споживачів під час війни
Делікатне та прозоре спілкування	Тон та зміст маркетингових комунікацій потребують ретельного розгляду, щоби забезпечити увагу до труднощів, з якими зіткнулися споживачі під час війни. Менеджери з маркетингу повинні прагнути до того, щоби спілкування було чесним, чуйним та прозорим. Це включає регулярні оновлення про бізнес-операції, що стосуються воєнного стану, зміни в наданні послуг, а також про те, як компанія бере участь у наданні допомоги або підтримує співтовариство. Забезпечення поваги та актуальності маркетингових повідомлень може допомогти зміцнити довіру, отже й відносини з клієнтами у ці неспокійні часи
Спільні зусилля	На внутрішньому рівні інтеграція маркетингових зусиль із логістикою, обслуговуванням клієнтів та розробкою продуктів може гарантувати, що маркетингові обіцянки будуть відповідати тому, що можна виконати в умовах воєнного стану. На зовнішньому рівні формування партнерських відносин з іншими підприємствами та громадськими організаціями може покращити спільне використання ресурсів, розширити охоплення та посилити позитивний вплив. Така співпраця може містити спільні маркетингові кампанії, спільні канали розповсюдження або ініціативи спільної підтримки соціуму

Безперервне навчання й адаптація	Менеджери з маркетингу також повинні бути в курсі технологічних досягнень, які можуть допомогти у подоланні обмежень, що накладаються воєнним становищем, таких як нові інструменти для віртуального співробітництва, цифрового маркетингу або маркетинг-менеджменту
----------------------------------	--

Зосередивши увагу на цих галузях, маркетинг-менеджмент може не тільки вирішувати проблеми, що виникають у результаті військового стану під час війни, але й відігравати ключову роль у підтримці бізнесу та суспільства під час кризи. Ці стратегії допомагають гарантувати, що маркетингові зусилля будуть надійними, актуальними та здатними реагувати на надзвичайні обставини. Зрештою, співпраця між відділами та зовнішніми партнерами може підвищити ефективність маркетингових зусиль. Інтеграція з відділами операцій, логістики та обслуговування клієнтів може гарантувати, що маркетингові обіцянки будуть відповідати тому, що підприємство може надати. Крім того, партнерство з іншими організаціями для реалізації спільних ініціатив, таких як заходи щодо підтримки спільноти або спільний контент, може розширити охоплення та вплив. У цілому запровадження воєнного стану у відповідь війну створило запит на комплексну переоцінку управління маркетингом на підприємствах. Акцент змістився у бік стійкості, гнучкості і глибшого зв'язку зі співтовариством, що передбачає як підтримку бізнес-операцій, так і зробити позитивний внесок у суспільство, яке перебуває у стані стресу.

Список використаних джерел

1. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. Вісник національного університету «Львівська політехніка», Серія логістика, 2016. № 846. С.21–25
2. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.
3. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Формування збутової стратегії промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2012. № 748. С.357–361.

4. Гірна О.Б., Кобилух О.Я., Хтей Н.І. Формування корисностей у ланцюгу поставок на основі ринкової пропозиції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Логістика, 2006. № 552. С. 17–23.
5. Устьян О.Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка». 2013. №10.
6. Джеджула В.В. Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 4. С. 5–8.
7. Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. Траектория науки. Т. 1, № 2-3. 2015. С. 221-234.
8. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 105–114.
9. Бочко О.Ю., Скриньковський Р.М. Розвиток маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ державності. Молодий вчений, 2015. № 2. 17-25 С.
10. Вантух Т.З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». Фінансово-кредитка діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 17-25.
11. V.Panchenko, H.Levkiv, B. Kosovych, O.Butkevych, V.Nianko. (2023). INFLUENCE OF MARKETING STRATEGY ON IMPROVING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF INDUSTRIA ENTERPRISES. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(53), 460–470. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4230>
12. Левків Г.Я., Сватюк О.Р., Маковій В.В. Значення та використання елементів проектного маркетингового менеджменту на прикладі підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки). 2018. №3. Том 2. 2018. С.214–220.
13. Логвіна Ю.М, Лихачева Г.О., Михайлова Д.П. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в Україні. Маркетинг и менеджмент. 2014. №6. С. 21–26.

14. Ілляшенко С.М. Іванова Т.Є. Проблеми і перспективи просування продукції вітчизняних підприємств в Internet. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова, 2015. Т. 20. Вип. 1/2. С. 101–107.
15. Краус К. М., Юрко І. В. Інноваційні концепції маркетингу. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. №3 (55).С. 99–104.
16. Гончар О.І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. С. 34–38.
17. Хуторської П.О., Степура В.А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 51–53.
18. Борисова Т.М. Континуум експлікацій некомерційного маркетингу. Управління економічними процесами на макро- і макrorівні: проблеми та перспективи вирішення : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молод. вчених, м. Львів, 11–12.04.2014 р. Львів, 2014. С. 127–129.
19. Крикавський Є.В, Стець О.М. Трансформація принципів маркетингу в контексті дифузії цифрових технологій / У збірнику тез доповідей VI Міжнародна науково-практичної конференції „Управління інноваційним процесом в Україні: Економічні, соціальні та політичні трансформації» 19–21 травня м. Львів. Вісник Львівської політехніки «Проблеми економіки та управління», Видавництво Львівської політехніки, 2016. С. 283–285.
20. Левків Г. Я., Живко З.Б., Копитко М.І. Інформаційні аспекти впровадження інноваційної моделі управління маркетингом підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки). 2017. С.138 – 143.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСУ МЕНЕДЖЕРА: УМОВИ ВОЄННОГО СТАНУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.4>

Диндин В.Л., ст. викладач

4.1. Сучасний менеджер і його роль в діяльності підприємства

Для сучасного підприємства менеджер відіграє ключову роль. Переважно діяльність менеджера полягає у провадженні ретельного контролю над окремими відділами підприємства, проєктами чи командами, при цьому забезпечується оперативне досягнення поставлених цілей та завдань. Діяльність сучасного менеджера є багатогранною та вимагає наявності лідерських якостей, здатності до стратегічного планування та провадження ефективного поточного та кінцевого контролю. З огляду на це, основним завданням менеджера є ефективне керівництво командою та ресурсами. В структуру цього завдання входять дії щодо постановки цілей та проміжних завдань, раціональний розподіл матеріальних та кадрових ресурсів, а також постійний консультаційний та управлінський супровід.

Менеджери-лідери повинні ще надихати та вести свої команди. Це включає мотивацію співробітників, створення позитивного та продуктивного робочого середовища, забезпечення чіткої спрямованості. Лідерство також передбачає наставництво та розвиток співробітників для вдосконалення їх навичок та формування кар'єрних перспектив. Стратегічне мислення має важливе значення для менеджерів, оскільки їм необхідно планувати способи досягнення як коротко, так і довгострокових цілей. Це включає розуміння ринкових тенденцій, постановку реалістичних цілей і коригування стратегій з урахуванням результатів діяльності та змінних умов. Ефективне спілкування має життєво важливе значення. Менеджери повинні гарантувати, що всі члени команди розуміють свої ролі, цілі компанії, а також, як їхня робота вписується в загальну картину. Засобами з'ясувати це є не тільки усне та письмове спілкування, але й навички активного слухання, для розуміння потреб та

проблем своєї команди. Щоденні операційні проблеми неминучі, тому менеджери повинні вміти швидко та ефективно виявляти, аналізувати й вирішувати їх. Це вже вимагає критичного мислення та здатності приймати рішення під тиском. При цьому менеджери несуть відповідальність за моніторинг ефективності роботи команди відповідно до поставленої мети, що включає оцінку індивідуальних і командних результатів, надання зворотного зв'язку та, за необхідності, реалізацію планів підвищення продуктивності [1–2].

Важливість управлінської посади для підприємства неможливо переоцінити. Менеджери безпосередньо впливають на продуктивність і моральний дух робочому місці, що, своєю чергою, забезпечує загальний успіх організації. Хороші менеджери покращують згуртованість команди, стимулюють залучення і допомагають утримувати кращі таланти, створюючи сприятливе та стимулююче робоче середовище. Крім того, вони відіграють вирішальну роль у здійсненні змін усередині організації, спрямовуючи команди переходити на оновлені рівні та забезпечуючи успішне прийняття нових ініціатив. Крім того, менеджери відіграють вирішальну роль в управлінні ризиками. Вони часто першими помічають потенційні проблеми у своїх командах або робочих процесах, тому від них залежить зниження ризиків, перш ніж вони переростуть у серйозніші проблеми. Такий проактивний підхід до управління допомагає захистити інтереси компанії та забезпечує стійку операційну ефективність [3–4].

Отже, по суті менеджмент є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. На цих фахівців покладено широкий спектр обов'язків, які потребують поєднання м'яких навичок (наприклад, лідерства та комунікації) та жорстких (наприклад, стратегічного планування та вирішення проблем). Ця позиція важлива, оскільки менеджери безпосередньо впливають на роботу своїх команд і, отже – на успіх усієї організації. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, ефективні менеджери – це ті, хто може адаптуватися, передбачати майбутні проблеми і продовжувати вести

свої команди до вдосконалення, гарантуючи, що компанія не тільки виживе, а й процвітатиме на конкурентному ринку.

Щоби стати менеджером, необхідно обов'язково обіймати управлінську посаду і (що дуже важливо) усвідомлювати професійну приналежність до менеджменту (володіти знаннями в цій галузі), дотримуватися норм поведінки, властивих менеджерам. Менеджмент постає як самостійний вид професійної діяльності. Професіонал у цій галузі працює за наймом на відповідній посаді. Сучасне виробництво ґрунтується на застосуванні новітніх технологій у поєднанні з високим рівнем професіоналізму працівників. Будучи спеціалістом високого рівня, менеджер забезпечує зв'язок і єдність всього виробничого процесу та впливає на ефективність виробництва, тому праця менеджера є продуктивною працею. Менеджмент об'єднує під своїм керівництвом працю багатьох фахівців: економістів, статистиків, інженерів, психологів, юристів, бухгалтерів та ін. Як об'єкт менеджменту виступає господарська діяльність підприємства в цілому або її конкретна сфера (фінанси, збут тощо). Хоч би який характер мала господарська діяльність, якщо вона спрямована на отримання прибутку або підприємницького доходу, то можна сказати, що вона здійснюється за допомогою менеджменту. Особливості змісту господарської діяльності підприємства визначаються сферою основної діяльності. Але загальним для всіх сфер є забезпечення процесу виробництва необхідними ресурсами і його безперервності. Під впливом менеджменту перебувають такі види діяльності, як впровадження у виробництво результатів наукових досліджень, удосконалення технологічного процесу, підтримання необхідного рівня якості продукції, матеріально-технічне постачання, облік та звітність, забезпечення фінансовими ресурсами та кадрами. Господарська діяльність підприємства вимагає від менеджера такого стилю роботи, що ґрунтується на постійному пошуку способів раціонального залучення та використання необхідних ресурсів та підвищення ефективності виробництва. Одним із основних завдань управління є визначення цілей діяльності організації. Цілі в

організації – це конкретні результати, яких хоче домогтися колектив при спільній роботі. Формальні організації визначають цілі через процес планування. Цільове управління – це процес, що складається з чотирьох етапів [5–7]:

- 1) вироблення ясного та стислого формулювання мети;
- 2) розробка реальних планів їх досягнення;
- 3) систематичний контроль та вимірювання якості роботи та результатів;
- 4) розробка коригувальних заходів для досягнення запланованих результатів.

Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. З повною відповідальністю можна стверджувати, що менеджери є ключовими людьми в організації.

Таким чином, позиція менеджера на підприємстві переважно пов'язана з лідерством і контролем. Менеджери несуть відповідальність за спрямування своїх команд на досягнення конкретних цілей, які, своєю чергою, сприяють поступу підприємства. Це передбачає глибоке розуміння його стратегічного спрямування, а також здатність втілювати обрану стратегію в повсякденній діяльності та перспективному плануванні. Менеджери працюють на різних рівнях усередині організації: від керівників безпосередньої ланки до менеджерів середнього рівня й топменеджерів, причому кожен рівень ускладнює та розширює управлінські обов'язки. За своєю суттю, роль менеджера включає прийняття рішень, розподіл ресурсів і вирішення проблем. Вони визначають найкращий спосіб дій у щоденних операціях та стратегічних ініціативах, розподіляють завдання між членами команди і забезпечують наявність необхідних ресурсів для досягнення цих завдань. Проблеми, чи то технічні, чи людські чи концептуальні, необхідно вирішувати швидко й ефективно. Тому менеджери повинні вміти розпізнавати складнощі, аналізувати їх та реалізовувати рішення, зберігаючи при цьому бачення ширшої картини (табл. 4.1).

Характеристика ключових ознак роботи сучасного менеджера на підприємстві

Ознака	Характеристика
Гнучкість і адаптивність	Сучасні менеджери повинні швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологіях та внутрішніх процесах підприємства. Вони здатні гнучко реагувати на непередбачені обставини та коригувати управлінські стратегії відповідно до змінюваних вимог
Технологічна обізнаність	Впровадження новітніх технологій у всі аспекти діяльності підприємства вимагає від менеджерів глибокого розуміння ІТ-інструментів та платформ. Це стосується не лише програм для управління проектами й задачами, але й використання великих даних, штучного інтелекту для аналізу та прийняття рішень
Емоційний інтелект	Важливість міжособистісних навичок та здатності розуміти, мотивувати, впливати на інших є критичною для менеджера. Емоційний інтелект допомагає ефективно управляти командами, знижувати конфлікти та підвищувати продуктивність праці
Лідерство та візіонерство	Сучасні менеджери повинні володіти не тільки управлінськими навичками, але й здатністю вести за собою, надихаючи команду на досягнення спільних цілей. Візіонерство дозволяє їм визначати довгострокове напрямки розвитку підприємства, ініціювати інновації
Стратегічне планування та вміння приймати рішення	Сучасний менеджер повинен вміти ефективно планувати, визначаючи пріоритети та формуючи ресурси для досягнення стратегічних цілей підприємства. Також критично важливим є вміння швидко й обґрунтовано приймати рішення, особливо у ситуаціях із високим рівнем невизначеності

Комунікація – ще один важливий компонент ролі менеджера. Вона включає як поширення інформації в ланцюжку підпорядкування, але й забезпечення зворотного і горизонтального зв'язку між відділами. Ефективні менеджери підприємству безперебійне спілкування у всіх напрямках, сприяючи чіткому розумінню очікувань та зворотному зв'язку. Ця навичка спілкування поширюється і на зовнішні зацікавлені сторони, включно з постачальниками, клієнтами і партнерами, тому є важливим аспектом реалізації управлінської ролі. При цьому саме менеджери несуть відповідальність за оцінку роботи своєї команди, визнання досягнень та, за необхідності, надання конструктивної критики. Цей процес має вирішальне

значення для підтримки і покращення продуктивності та якості роботи. Більше того, ефективне управління продуктивністю також включає розвиток талантів всередині команди, наставництво співробітників і планування наступності, щоб забезпечити майбутні можливості команди.

Зрештою, менеджери відіграють важливу роль у формуванні позитивної та продуктивної культури праці. Вони задають тон робочому середовищу своїм ставленням, етикою та поведінкою. Ефективний менеджер відстоює цінності підприємства та заохочує свою команду робити те саме, створюючи атмосферу взаємної поваги та співпраці. Вони також повинні чуйно реагувати на потреби і благополуччя своїх співробітників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям, підтримуючи професійне зростання. Таким чином, менеджери відіграють вирішальну роль у забезпеченні залучення та утримання співробітників, що безпосередньо впливає на загальний успіх організації.

Інтеграція штучного інтелекту на робочому місці глибоко змінила роль менеджерів у сучасному бізнес-середовищі. Ця трансформація очевидна в багатьох аспектах управлінської роботи: від прийняття рішень та операційної ефективності до навчання співробітників та взаємодії з клієнтами. По-перше, штучний інтелект значно покращив процеси ухвалення рішень. Об'єднуючи та аналізуючи величезні обсяги даних набагато ефективніше, ніж це могли б робити люди, штучний інтелект допомагає менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, прогнозна аналітика може передбачити ринкові тенденції, поведінку споживачів та потенційні збої у ланцюжку поставок, що дозволяє менеджерам виробляти стратегію активно, а не реактивно. Ця можливість гарантує, що рішення приймаються на основі даних та всебічного аналізу, що може призвести до більш успішних результатів у конкурентному бізнес-середовищі. Відтак, штучний інтелект підвищує операційну ефективність. Інструменти автоматизації можуть виконувати рутинні завдання, такі як планування, введення даних і навіть складні операції, наприклад управління запасами. Автоматизуючи ці

завдання, менеджери можуть зосередитися на більш стратегічно вагомих видах діяльності, що потребують людського розуміння і творчості. Цей зсув не лише оптимізує експлуатаційні витрати за рахунок скорочення часу та ресурсів, що витрачаються на ручні завдання, а й підвищує продуктивність за рахунок перерозподілу людського капіталу в ті області, де він найбільше необхідний. Штучний інтелект змінив підхід менеджерів до навчання та розвитку співробітників. Удосконалені платформи на базі штучного інтелекту можуть персоналізувати програми навчання з урахуванням ефективності роботи окремих співробітників, темпів навчання та кар'єрних устремлінь. Такий індивідуальний підхід гарантує, що співробітники отримають навчання, яке найбільше відповідає їхнім потребам, що може значно покращити і його результати навчання, і задоволеність працівників. Таким чином, менеджери можуть зробити свої команди більш кваліфікованими та універсальними, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність організації. Штучний інтелект також змінив взаємодію з клієнтами та управління послугами. Чат-боти й віртуальні помічники на базі штучного інтелекту можуть обробляти безліч запитів клієнтів у режимі реального часу, забезпечуючи швидкі та точні відповіді. Це не тільки підвищує задоволеність клієнтів, а й дозволяє менеджерам оптимізувати операції з їх обслуговування. Менеджери можуть наймати представників служби підтримки клієнтів для вирішення більш складних чи делікатних питань, гарантуючи ефективне використання ресурсів та хороше управління стосунками з клієнтами.

4.2. Характеристика сучасного бачення офісу менеджера

Офісне приміщення для підприємства можна трактувати як фізичне місце, в якому співробітники підприємства виконують свої професійні обов'язки та реалізують повноваження. Стан офісного приміщення, його якісні характеристики, наповненість чинять значний вплив на рівень продуктивності, розвиток корпоративної культури, настрої співробітників, і,

врешті – на успіх підприємства та рівень досягнення його цілей. Дизайн приміщення, його функціональність відіграють ключову роль щодо рівня взаємодії між працівниками та швидкості виконання тих чи інших робочих операцій. У цілому, офісні приміщення є центром реалізації бізнес-операцій. Саме в цих приміщеннях проводяться більшість видів робочої діяльності підприємства: від виконання рутинних повсякденних завдань – до обговорення та прийняття нових проєктів. Сучасне й ефективне планування офісного приміщення може суттєво вплинути на цю діяльність.

Крім функціональності, офісні приміщення є відображенням бренду та цінностей компанії. Естетика і якість офісного середовища можуть дати співробітникам, клієнтам та відвідувачам переконливе повідомлення про професіоналізм, пріоритети та культуру компанії. Добре спроектований офіс може покращити імідж компанії та сприяти залученню й утриманню талантів. Це також здійснення ідентичності підприємства і продовження його громадського іміджу. Більше того, офісні приміщення мають вирішальне значення для формування позитивної корпоративної культури. Це середовище, в якому відбувається більшість взаємодій співробітників, і тому воно відіграє життєво важливу роль у формуванні соціальної динаміки на робочому місці. Такі елементи, як приміщення загального користування, кімнати відпочинку або навіть розташування робочих місць, можуть стимулювати почуття спільності, сприяти більш неформальній взаємодії та зміцнювати командні зв'язки, а все це важливо для згуртованого та сприятливого робочого середовища. Офіс також є центром інновацій та творчості. Простір, покликаний надихати на творчість і полегшувати незаплановані взаємодії, може призвести до інноваційних проривів. Компанії все частіше включають елементи дизайну, такі як творчі зали, кімнати для мозкового штурму та обладнані технологіями конференц-зали, для підтримки творчих процесів та спільної роботи. Здоров'я та хороше самопочуття все частіше визнаються найважливішими компонентами дизайну офісу. Зараз з'являється все більше даних про вплив робочого середовища на фізичне та

психічне здоров'я співробітників, підприємства інвестують у приміщення, що сприяють гарному самопочуттю. Сюди належать ергономічні меблі для запобігання травмам від перенапруги, природне освітлення для покращення настрою та зосередженості, рослини для покращення якості повітря та зони відпочинку, що дозволяють розслабитися, сприяють психологічній розрядці.

У цифрову епоху офісні приміщення також мають бути технологічно обладнані для задоволення потреб сучасних ділових операцій. Це означає наявність інфраструктури для підтримки високошвидкісного Інтернету, захищених мереж, інтелектуальних пристроїв та інших технологічних інструментів, які супроводжують ефективний робочий процес та зв'язок як усередині офісу, так і з зовнішнім світом. Екологічність є ще одним важливим аспектом сучасного офісного простору. Підприємства дедалі виразніше усвідомлюють свій вплив на довкілля та прагнуть скоротити викиди вуглекислого газу. Сучасні офісні проекти часто включають стійкі методи, такі як енергоефективні прилади, екологічно чисті матеріали та процеси скорочення відходів. Це не тільки сприяє збереженню навколишнього середовища, але також часто призводить до економії витрат та відповідає цінностям соціально свідомих співробітників та клієнтів. Зрештою, офісні приміщення – це актив та значна інвестиція для будь-якого підприємства. Це передбачає значні фінансові зобов'язання у вигляді витрат на оренду чи купівлю, технічне обслуговування та витрати. Таким чином, планування й управління офісними приміщеннями має бути стратегічним, враховувати як поточні потреби, так і майбутнє зростання, гарантуючи, що простір використовується ефективно та може адаптуватися до мінливих потреб бізнесу.

Насамкінець зазначимо, що офісні приміщення – це багатогранний актив, який відіграє вирішальну роль в операційних, культурних та стратегічних аспектах діяльності підприємства. Він підтримує та покращує виконувану роботу, відображає та формує корпоративний стиль, а також сприяє задоволеності та продуктивності співробітників. При управлінні

офісними приміщеннями підприємства повинні поєднувати функціональний дизайн з естетичною привабливістю та етичними міркуваннями, щоби створити середовище, яке підтримує їхні цілі та цінності.

Сучасний офіс менеджера на підприємстві значно розвинувся порівняно із традиційним кутовим офісом із зачиненими дверима. Сьогодні він є поєднанням функціональності, технологій та дизайну, яке підтримує широкий спектр дій: від індивідуальної роботи – до командної співпраці. Дизайн та особливості такого офісу продумані й покликані полегшити як управлінські завдання, так і змінний характер сучасного робочого середовища. Планування сучасного офісу менеджера найчастіше просторе і відкрите, але з чітко визначеними функціональними зонами. Відкрите планування – це не просто тенденція, воно служить безлічі стратегічних цілей. По-перше, може сприяти створенню прозорішої та доступнішої атмосфери, в якій співробітники почуватимуться більш комфортно при спілкуванні зі своїм керівником. Однак у випадках, коли необхідна конфіденційність, у перегородках чи кутах для зустрічей в офісі використовуються високоякісні звукоізоляційні матеріали. Великі вікна є звичайним явищем, забезпечуючи достатню кількість природного світла, що, як доведено, підвищує настрій і продуктивність. Ергономічні меблі, у тому числі регульовані столи та стільці, входять до стандартної комплектації, забезпечуючи комфорт і користь для здоров'я протягом тривалого робочого часу. Офіс зазвичай включає в себе особистий робочий простір, обладнаний кількома моніторами та док-станцією, невелику зону для зустрічей з мультимедійними можливостями, а іноді – зону відпочинку для неформальних дискусій чи роздумів [8–9].

У сучасному офісі менеджера технології органічно інтегруються для підвищення ефективності та можливості підключення. Дуже важливими є сучасні засоби зв'язку, такі як високошвидкісний Інтернет, телефони VoIP та системи відеоконференцій. Ці технології гарантують, що менеджери можуть ефективно спілкуватися зі своїми командами, зацікавленими сторонами та

зовнішніми партнерами незалежно від географічного розташування. Елементи «розумного» офісу, такі як автоматизовані системи освітлення та клімат-контролю, також інтегровані для створення комфортного робочого середовища, яке адаптується до різних потреб протягом дня. Сучасний офіс керівника створено для підтримки співробітництва. Це відбивається на виборі меблів, які можна легко переконфігурувати для зустрічей у невеликих групах та мозкових штурмів. Мобільні дошки, екрани та проєктори, що розкриваються, покращують інтерактивні дискусії та презентації. Офісні приміщення часто є модульними, що дозволяє менеджеру проводити різні типи зустрічей від індивідуальних сесій до великих командних зборів, не виходячи з офісу. Хоча функціональність має вирішальне значення, естетика офісу сучасного менеджера також має велике значення. Декор зазвичай є поєднанням професійної актуальності та індивідуальності, що відображають стиль менеджера та культуру компанії. Тут можна знайти витвори мистецтва, нагороди та особисті речі, такі як книги або предмети особистого значення, які не лише персоналізують простір, але й служать натхненням та мотивацією (рис. 4.1).

Наявність великого та багатофункціонального офісу виправдана різноманітністю ролей, що їх відіграють менеджери. Просторий офіс дозволяє розмістити в одному просторі різні функціональні зони – робочу для зустрічей та зону відпочинку. Ця багатофункціональність має вирішальне значення, оскільки вона відображає динамічний характер управлінської роботи, яка включає розробку стратегії, наставництво, створення мереж і адміністративні завдання. Більше того, розмір та дизайн офісу можуть відображати роль менеджера в компанії та використовуватися як інструмент, що дозволяє справити враження і викликати довіру в потенційних клієнтів чи партнерів. Йдеться також про ефективність: наявність багатофункціонального простору означає, що менеджери можуть швидко перемикатися між різними видами роботи та взаємодії без необхідності змінювати розташування. Ця

можливість особливо важлива в сучасних бізнес-середовищах, що швидко змінюються, де час є цінним активом [10–12].



Рис. 4.1. Креслення планування сучасного офісу менеджера на підприємстві

Насамкінець зазначу, що офіс сучасного менеджера – це більше, ніж просто робочий простір; це стратегічний інструмент, який підвищує ефективність, покращує спілкування, підтримує безліч функцій та відображає організаційну культуру та професіоналізм менеджера. Його дизайн і розмір мають вирішальне значення для того, щоби менеджери могли ефективно

виконувати свої функції, адаптуючись до вимог сучасних операцій підприємства, що швидко змінюються.

При плануванні сучасного офісу менеджера мета полягає в тому, щоб створити простір, який не тільки виконуватиме повсякденні функції управління, але й адаптуватися до потреб посади. Кожен аспект (від планування до технологічної інтеграції) має бути ретельно продуманим, щоби підвищити продуктивність, стимулювати спілкування та полегшити виконання безлічі функцій. Кабінет сучасного менеджера має бути обладнаний ергономічними меблями, що дозволяють проводити тривалий час на роботі без шкоди здоров'ю. Вирішальне значення мають регульовані стільці з поперековою підтримкою; столи, які можуть переходити з сидячого положення в положення стояння, а також просторі системи зберігання документів. Крім того, важливими є модульні меблі, які можна легко переставляти, щоб адаптувати залежно від потреби в просторі під час зустрічей або індивідуальної роботи. Передові технології є основою офісу будь-якого сучасного менеджера. Монітори високої роздільної здатності (можливо, кілька) необхідні для багатозадачності у різних проєктах і комунікаціях [13–14]. Надійне високошвидкісне підключення до Інтернету, інструменти для відеоконференцій, оснащені високоякісними аудіо- та відеоможливостями, а також бездротові зарядні станції – це інші необхідні технічні засоби. Розумні помічники або пристрої з підтримкою штучного інтелекту також можуть бути інтегровані для керування розкладами, встановлення нагадувань та навіть контролю умов в офісі, таких як освітлення та температура. Враховуючи глобальний характер сучасного бізнесу, в сучасному офісі мають бути виділені зони як для віртуального, так і для особистого спілкування. Сюди входить високоякісна акустична система для телеконференцій, мікрофони, які можуть чітко вловлювати звук по всій кімнаті, та камери, що записують відео з високою роздільною здатністю. При особистих зустрічах доречна зручна зона відпочинку з круглим чи овальним

столом, вона може сприяти відкритому обговоренню та заохоченню рівноправної участі [15–16].

Ефективні рішення для зберігання життєво важливих для підтримки організованості та функціональності офісу. Це включає безпечні й доступні картотеки, полиці для книг і професійних матеріалів, можливо, сейф або замкнені ящики для конфіденційних документів. Також слід розглянути можливість використання рішень для цифрового зберігання, таких як безпечні зашифровані цифрові файлові системи, до яких можна отримати віддалений доступ. Естетика кабінету менеджера має забезпечувати баланс між професіоналізмом та персоналізацією. Твори мистецтва, що відбивають бренд компанії чи особистий смак менеджера, можуть зробити простір привабливішим і менш стерильним. Рослини можуть бути додані, для доповнення ноткою природи, яка, як було доведено, знижує стрес і підвищує продуктивність. Крім того, професійні нагороди, сертифікати та екрани, де в режимі реального часу відображаються бізнес-показники чи новини, можуть підвищити індивідуалізацію та функціональність простору. Хоча сучасні офіси стають все більш відкритими, конфіденційність залишається важливою, особливо для делікатних розмов чи цілеспрямованої роботи. У конструкцію можуть бути інтегровані звукоізоляційні елементи, наприклад акустичні панелі або технологія шумозаглушення. Цінними доповненнями є регульовані екрани конфіденційності, інтелектуальне скло, яке може стати непрозорим, спеціальні тихі зони. Правильне освітлення, як природне, і штучне, має вирішальне значення [17–18]. Природне світло слід максимально використовувати, але там, де це неможливо, світлодіодне освітлення з регульованою інтенсивністю та колірною температурою може допомогти зберегти концентрацію та рівень енергії. Клімат-контроль повинен дозволяти менеджеру зручно регулювати температуру зі свого робочого місця або автоматично через інтелектуальну офісну систему [19–20].

Плануючи кабінет менеджера, слід врахувати безліч ролей та завдань, які будуть виконуватись у цьому просторі. Він має стати центром лідерства,

прийняття рішень, співробітництва та індивідуальної продуктивності. Проектування з урахуванням універсальності – наприклад створення зон для різних видів діяльності – гарантує, що менеджери зможуть плавно перемикатися між завданнями, незалежно від того, чи проводяться збори команди, чи приватні переговори, чи зосереджуються на стратегічному плануванні.

4.3. Особливості функціонування офісу сучасного менеджера в умовах пандемії COVID-19

Пандемія COVID-19 змінила всю парадигму робочої діяльності на підприємстві. Не є винятком особливості функціонування офісу менеджера в цей період, який також мусив адаптувати власну діяльність під реалії пандемічних обмежень. Так, ключовою зміною в цьому контексті стало впровадження гібридних моделей робочої діяльності, а якій офісна очна робота поєднувалася з віддаленими формами праці. Впровадження такої моделі потребує не лише достатнього технічного устаткування, але й високих професійних якостей менеджера, який би зміг виконувати всю повноту своїх повноважень навіть у нових та ускладнених умовах діяльності. З огляду на це, до завдань менеджера додався постійний контроль відповідності технічної та технологічної інфраструктури щодо плавного переходу між домашніми робочими місцями та офісною роботою. В цьому особливо корисними стали сучасні методи дистанційної комунікації, такі як відеоконференції та платформи коворкінгу. Окрім технологічного оновлення, важливим питанням стало оновлення застарілих норм та правил безпеки праці. Так, пандемія принесла нові правила санітарної обробки приміщень, соціального дистанціювання та більш суворі правила особистої гігієни (масочний режим, дезінфекція рук). З огляду на це, менеджери були змушені вдатись до локальних або ж генеральних перепланувань приміщень, формування нових фізичних бар'єрів, які б становили основу соціального дистанціювання, а також провадити постійний нагляд за дотриманням

маскового режиму. Не менш важливою стала і реконфігурація робочого дня окремих груп працівників, які були змушені провадити додатковий догляд за дітьми чи людьми похилого віку, які через пандемію не мали можливості відвідувати спеціалізовані заклади.

Роль ІТ-підтримки зросла в геометричній прогресії зі зростанням залежності від технологій. Щоби забезпечити всім членам команди доступ та ефективне використання інструментів віддаленої роботи, потрібні надійні системи ІТ-підтримки. Тепер менеджери віддають пріоритет цілодобовій технічній підтримці, щоб оперативно вирішувати проблеми, гарантуючи, що технологічні збої не завадять робочому процесу чи спільній роботі команди. Стилі лідерства також змінилися, щоб відповідати більш віртуальному робочому середовищу. Сучасні менеджери приділяють особливу увагу вдосконаленню своїх навичок віртуального спілкування, гарантуючи, що зможуть ефективно керувати на відстані. Це передбачає більш часті зустрічі з членами команди, чіткий і короткий виклад цілей, а також політику відкритих дверей, навіть якщо ці двері віртуальні. Ці методи життєво важливі для підтримки залучення і мотивації команд без особистої взаємодії. Більше того, визнання важливості психічного здоров'я призвело до ширшого включення оздоровчих ресурсів в управлінський офіс. Враховуючи зростання стресу і тривоги, викликаних пандемією (а потім і війною), менеджери стали більш активно надавати своїм командам доступ до програм підтримки психічного здоров'я. Сюди входять такі послуги, як онлайн-консультації та передплата веб-додатків для оздоровлення та медитації, спрямованих на підтримку спільного благополуччя співробітників.

Впровадження безконтактних технологій також стало важливим кроком адаптації до умов пандемії. В офісах тепер часто використовуються безконтактні системи (від входних дверей до ліфтів і навіть кавомашин), що зводить до мінімуму дотик і потенційні ризики передачі вірусу. Просторову конфігурацію офісів було оновлено з метою забезпечення соціального дистанціювання. Столи розташовані далі один від одного, а деякі

приміщення, які колись були приміщеннями для зустрічей, були перепрофільовані так, щоб ті, хто приходить в офіс, могли зберігати безпечну дистанцію один від одного. Ця реконфігурація стосується не тільки безпеки здоров'я, а й адаптації офісного середовища до нових моделей роботи. Бути в курсі останніх подій та рекомендацій, пов'язаних із COVID-19, – це постійна відповідальність сучасних менеджерів. Їм необхідно бути в курсі рекомендацій із питань охорони здоров'я та нормативних змін, щоб швидко коригувати офісні протоколи та гарантувати безпеку своїх команд. Ця адаптація, що триває, не тільки вирішує поточні проблеми зі здоров'ям, а й готує офіс до майбутніх перебоїв. Відтак ці перетворення відображають всеосяжний зсув у тому, як менеджери працюють у сучасному офісі, підкреслюючи адаптивний, орієнтований на співробітників підхід, який віддає пріоритет безпеці, гнучкості та комунікації. Еволюція офісного управління під час пандемії ілюструє ширші зміни в динаміці робочих місць, які можуть встановити нові стандарти для майбутньої роботи (рис. 4.2).

Під час пандемії COVID-19 роль менеджера для підприємства стає дедалі складнішою, вимагаючи стратегічного підходу для вирішення безпрецедентних завдань. Антикризове управління посіло центральне місце, і менеджерам необхідно швидко розробити та впровадити ефективні стратегії, щоби забезпечити функціонування бізнесу. Це включає розробку докладних планів дій у надзвичайних ситуаціях, щоби впоратися з раптовими змінами на ринку або в операційних можливостях, наприклад, змінами, викликаними урядовими блокуваннями або надзвичайними ситуаціями в галузі охорони здоров'я. Водночас здоров'я та безпека співробітників стали першочерговим завданням. Перед менеджерами стоїть завдання інтеграції та забезпечення дотримання медичних протоколів, які відповідають рекомендаціям органів охорони здоров'я. Це може означати реконфігурацію робочих просторів, щоби забезпечити соціальне дистанціювання; запровадження регулярних процесів санітарної обробки та управління логістикою медичних оглядів співробітників і відвідувачів для запобігання поширенню вірусу на робочому

місці. Менеджери відіграли вирішальну роль у виборі та впровадженні необхідних технологій, підтримування віддаленої роботи, гарантуючи, що команди залишаються продуктивними та пов'язаними. Навчання співробітників цим новим інструментам та постійна підтримка їх у вирішенні технічних проблем – це постійна відповідальність, яка потребує терпіння та самовідданості.

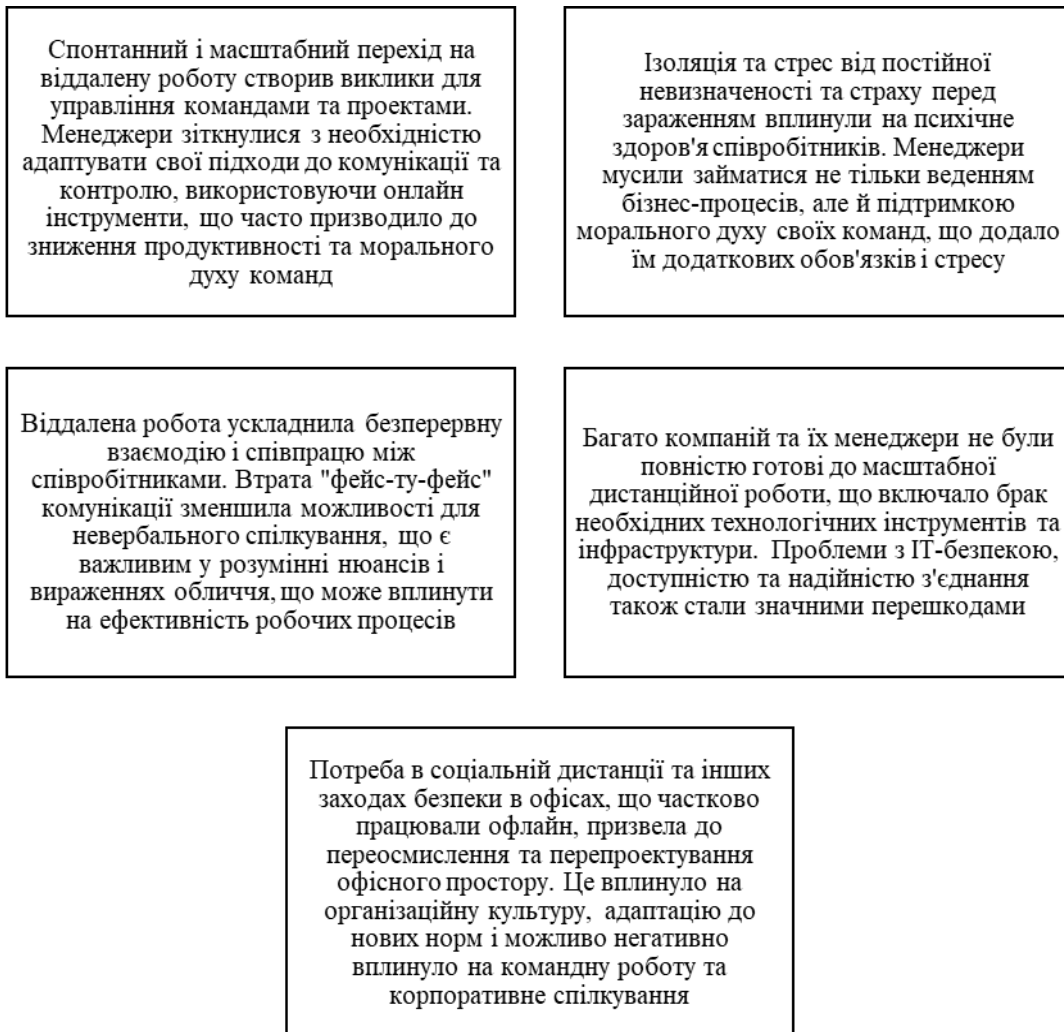


Рис. 4.2. Ключові детермінанти пандемії COVID-19, що негативно вплинули на функціонування офісу менеджера на підприємстві

Менеджери повинні підтримувати чіткі, відкриті та регулярні канали зв'язку. Оновлення щодо пандемії, зміни в політиці компанії у зв'язку з новими рекомендаціями з охорони здоров'я або зміни в операційних стратегіях повинні ефективно передаватися, для запобігання дезінформації та

керівництва очікуваннями співробітників. Стрес і невизначеність, спричинені пандемією, означають, що менеджерам необхідно виявляти ініціативу у вирішенні питань психічного здоров'я та благополуччя своїх команд. Ініціативи можуть включати організацію віртуальних соціальних заходів для зміцнення почуття спільності та приналежності або надання доступу до ресурсів та програм підтримки психічного здоров'я. Фінансовий аспект також стала важливішим, ніж будь-коли, оскільки економічні наслідки пандемії продовжують виявлятися. Менеджери зобов'язані ретельно контролювати та коригувати бюджети, забезпечувати ефективне управління грошовими потоками й підтримувати сувору фінансову дисципліну, щоб захистити здоров'я підприємства та забезпечити його конкурентну перевагу на нестабільному ринку. Крім цих операційних та стратегічних ролей, менеджери також зосереджені на безперервному навчанні та розвитку своїх команд. Оскільки бізнес-ландшафт змінюється, забезпечення того, щоб співробітники були в курсі необхідних навичок та технологій, має життєво важливе значення. Це не тільки допомагає бізнесу адаптуватися до нових умов, а й готує персонал до майбутніх викликів.

Управління продуктивністю мало розвиватися, щоби відповідати моделі віддаленої роботи та новим реаліям бізнесу. Перед менеджерами стоїть завдання ставити реалістичні та чіткі цілі, забезпечувати регулярний зворотний зв'язок та забезпечувати справедливе та конструктивне проведення перевірок ефективності з урахуванням унікальних стресів та проблем, з якими зіткнулися співробітники під час пандемії.

4.4. Посада менеджера на підприємства в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану для українських менеджерів настав новий період викликів та загроз, які вимагають якісно інших знань та умінь для безперешкодного виконання обов'язків та досягнення поставлених підприємством цілей. На сьогоднішній день менеджери, які працюють на українських підприємствах повинні оперативно орієнтуватись і вирішувати

проблеми в середовищі, в якому поєднуються функціонування конкурентного бізнес-середовища з нагальними небезпеками та дестабілізуючими факторами, викликаними військовими діями. З огляду на це, менеджер повинен організовувати свою діяльність відповідно до змін. Так, першочерговим завданням менеджера в умовах військових дій є забезпечення безпеки співробітників, організації укриття, безпеки пересування та логістики. В крайніх випадках менеджером вирішується питання про перевезення всього штату працівників чи його частини в інший регіон країни. Водночас, перед менеджером ставиться завдання збереження безперервності робочого процесу, що змушує його шукати шляхи розв'язання проблеми порушених ланцюгів поставок, перерви в електрифікації виробничих та офісних будівель та інші.

Комунікація важлива як ніколи. Менеджери повинні підтримувати відкриті канали зв'язку не тільки всередині своєї організації, але також із клієнтами, постачальниками та владою. Це гарантує, що всі зацікавлені сторони регулярно інформуватимуться про стан компанії та будь-які необхідні коригування в її діяльності. Чітке та часте спілкування допомагає стабілізувати операції та підтримувати довіру в нестабільні часи. В умовах воєнного стану фінансовий менеджмент набуває нового виміру. Менеджери повинні поводитися з фінансами з особливою обережністю, віддаючи пріоритет витратам, що забезпечують виживання та стійкість бізнесу. Це може включати перегляд умов з кредиторами, більш консервативне управління грошовими резервами та звернення за будь-якою доступною фінансовою допомогою, призначеної для підтримки бізнесу під час кризи. Перед менеджерами також стоїть завдання зберегти моральний дух своїх команд. У такі стресові часи психологічний вплив на співробітників може бути значним. Менеджери виступають як опора, пропонуючи підтримку, забезпечуючи співробітникам доступ до психологічної допомоги у разі потреби, а також зміцнюючи почуття спільності та солідарності серед співробітників.

Стратегічне планування в умовах воєнного стану передбачає перехід до короткострокових та гнучких стратегій, які можна адаптувати в міру зміни ситуації. Менеджери зосереджують увагу на підвищенні стійкості своїх бізнес-моделей, часто диверсифікуючи їх за рахунок нових продуктів або послуг, які потрібні в поточних умовах, наприклад, продуктів або послуг, пов'язаних із безпекою, які підтримують віддалену роботу та спілкування. Крім того, менеджери несуть відповідальність за дотримання всіх правил, встановлених воєнним становищем, які можуть містити комендантську годину, обмеження пересування або нові юридичні вимоги. Вкрай важливо, щоб вони були добре поінформовані про будь-які зміни в законодавстві, для ведення бізнесу в рамках закону, запобігаючи завдяки цьому штрафам та збоям. Управління людськими ресурсами також стає складнішим завданням. Менеджерам необхідно вирішити проблеми з наявністю робочої сили, враховуючи те, що деякі співробітники можуть бути мобілізовані на військову службу, потребувати можливості для догляду за переміщеними членами сім'ї або не зможуть виконувати свої обов'язки через війну. Це потребує більш гнучкого підходу до укомплектування персоналом, наприклад найму тимчасових працівників, перерозподілу завдань між наявним персоналом чи запровадження комплексної політики віддаленої роботи (табл. 4.2).

Зрештою роль менеджера в умовах війни характеризується необхідністю прийняття безперервних, найчастіше – важких рішень, що збалансовують ділові інтереси з гуманітарними проблемами. Їхнє лідерство у такий неспокійний час має вирішальне значення не тільки для виживання підприємства, а й для добробуту людей, які від нього залежать. Менеджери в Україні, що перебуває в умовах воєнного стану, демонструють стійкість та адаптивність, керуючи бізнесом у надзвичайно складній ситуації.

Ключові зміни в посаді менеджера внаслідок впровадження воєнного стану

Зміни	Характеристика
Зосередженість на кризовому управлінні	Менеджери мають швидко переорієнтувати свою діяльність на кризове управління, що включає розробку та імплементацію планів евакуації, забезпечення безпеки співробітників та мінімізацію ризиків для бізнесу
Підвищення гнучкості робочих процесів	З огляду на необхідність оперативно реагувати на змінні умови, менеджерам потрібно впроваджувати більш гнучкі робочі процеси. Це включає зміни в робочому графіку, дозвіл на дистанційну роботу, адаптацію виробничих потужностей під тимчасові потреби
Ревізія стратегічних цілей	Воєнний стан змусив менеджерів переглянути стратегічні цілі підприємства, скоригувавши їх з огляду на нові виклики та можливості. Це може включати зменшення виробництва, переорієнтацію на виробництво товарів першої необхідності або зміну ринкової стратегії
Зміцнення комунікацій і підтримка співробітників	У періоди невизначеності та стресу здатність забезпечувати чітке та своєчасне інформування співробітників стає критично важливою. Менеджерам важливо підтримувати моральний дух, забезпечуючи необхідну психологічну підтримку та довіру
Дотримання законодавства та регуляторних змін	Під час воєнного стану вводяться численні законодавчі та регуляторні зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Менеджерам необхідно забезпечити дотримання нових вимог, що може включати обмеження на виробництво, обіг певних товарів

Масова міграція кваліфікованих фахівців, або «інтелекту», під час війни, що триває, справила глибокий вплив на роль менеджерів усередині країни. Це явище не тільки змінило структуру робочої сили, а й суттєво вплинуло на стратегії та цілі управління. Оскільки значна кількість фахівців залишила країну у пошуках безпеки та стабільності, менеджери в Україні зіштовхнулися зі скороченням резерву кваліфікованої робочої сили. Цей дефіцит змусив їх переосмислити стратегії найму, часто спонукаючи їх вийти за межі традиційного кадрового резерву та розглянути менш традиційних кандидатів. Їм, можливо, доведеться вкладати більше коштів у навчання та

розвиток, щоби довести менш досвідчених працівників до необхідного рівня компетентності, тим самим збільшуючи експлуатаційні витрати та терміни.

Міграція також призвела до того, що менеджери стали більш активно брати участь в особистому житті своїх співробітників, ніж будь-коли раніше. Вони виявляють, що їм необхідно безпосередньо вирішувати проблеми та тривоги своїх команд – проблеми, які виходять за рамки робочого місця і стосуються ширших питань безпеки та сімейного благополуччя. Менеджерам довелося розвивати нові навички співчуття та підтримки персоналу, готовність обговорювати особисті проблеми та давати рекомендації з таких питань, як переїзд та сімейна безпека. У відповідь на зміну робочої сили менеджерам також довелося агресивніше впроваджувати інновації та автоматизувати роботу. Нестача кваліфікованої робочої сили прискорила використання технологічних рішень, здатних знизити потребу в людській праці. Менеджери впроваджують більше автоматизованих систем та покладаються на цифрові інструменти для підтримки продуктивності за меншої кількості співробітників, що підштовхує компанії до цифрової трансформації набагато швидшими темпами. Управлінські ролі розширилися, стали приділяти більше уваги стратегічному плануванню з прицілом на гнучкість та адаптованість. Оскільки майбутнє не визначене, менеджери розробляють не тільки надійні, але й досить універсальні бізнес-стратегії, щоб упоратися зі швидкими змінами у бізнес-середовищі. Нерідко це означає диверсифікацію ланцюжків поставок, дослідження нових ринків або частіший перехід до різних бізнес-моделей, ніж раніше. Інтернаціоналізація робочої сили також стала найважливішим аспектом управлінських обов'язків. Оскільки деякі співробітники їдуть за кордон, менеджерам все частіше доводиться керувати віддаленими командами у різних часових поясах та культурах. Цей зсув зажадав більшої уваги до міжкультурних практик управління та навичок спілкування, які підходять для більш різноманітної та роззосередженої команди. Більше того, менеджери відіграють щораз важливішу роль у пропаганді та лобіюванні. Вони

виступають за політику та програми, які підтримують утримання та повернення кваліфікованих працівників або створюють для професіоналів стимули залишатися в Україні. Взаємодія з урядом та іншими заінтересованими сторонами стала частиною управлінської компетенції, спрямованої на формування політики, яка безпосередньо впливає на їхню галузь та робочу силу.

Роль менеджерів у забезпеченні дотримання вимог та управлінні бюрократією стала складнішою. Оскільки часто запроваджуються нові правила, що стосуються економіки та суспільства воєнного часу, менеджери повинні залишатися добре поінформованими та забезпечувати швидку адаптацію своїх компаній до цих правил. Ця відповідальність потребує глибокого розуміння як місцевого, так і міжнародного права, особливо щодо санкцій та експортного контролю. Менеджери також дедалі активніше беруть участь в ініціативах із соціальної відповідальності. Багато підприємств виявляють, що безпосереднє вирішення ширших соціальних проблем може підтримати їх спільноти та покращити їхню корпоративну репутацію, що життєво важливо для залучення й утримання талановитих фахівців під час та після війни. Міграція розвідувальної інформації призвела до потреби приділяти більше уваги розвитку лідерства всередині організацій. В умовах впливу досвідчених лідерів пріоритетним завданням стало виховання нового покоління менеджерів, здатних ефективно долати кризові ситуації. Така увага до розвитку лідерства має вирішальне значення як для наступності, так і для інновацій та стійкості.

У цілому, масова міграція розвідувальних даних в Україні значно розширила сферу відповідальності менеджерів, підштовхнувши їх до більш стратегічно важливих, соціально переплєтених та глобальних ролей, ніж будь-коли раніше. Ця еволюція має вирішальне значення не тільки для подолання нинішньої кризи, але й для створення основи, яка підтримуватиме економічне та соціальне відновлення країни у майбутньому.

4.5. Особливості впливу воєнного стану на роботу в офісі

Воєнний стан у будь-якій сфері може спричинити суттєві зміни у повсякденному функціонуванні, і офісна робота не є винятком. По-перше, воєнний стан часто накладає обмеження на пересування, що призвело до зміни робочого часу з метою дотримання комендантської години. Офісам доводиться коригувати свої графіки роботи, часто скорочуючи кількість робочих годин. І менеджерам, і співробітникам необхідно адаптуватися до нового графіка, який порушив особисте життя та знизив загальну продуктивність. Крім того, зазвичай в офісних будівлях та біля них вживаються підвищені заходи безпеки. Контрольно-пропускні пункти, перевірки безпеки та присутність військового персоналу можуть стати звичайним явищем. Ці заходи, хоч і необхідні для безпеки, можуть лякати і турбувати співробітників, потенційно впливаючи на їхнє психічне здоров'я та здатність ефективно виконувати роботу. Введення воєнного стану призвело до збоїв у ланцюжку поставок. В офісах можуть виникнути труднощі з отриманням витратних матеріалів, необхідних для повсякденної роботи, таких як канцелярське приладдя, комп'ютерні деталі або, навіть, комори. Це потребує кращого управління запасами та, можливо, пошуку місцевих постачальників, які зможуть задовольнити потреби в обмежених умовах.

З уведенням військового становища бізнесу часто доводиться стикатися з бюрократією, що зросла. Для продовження певних операцій можуть знадобитися нові правила та документи, особливо для галузей, що займаються імпортом та експортом. Менеджери повинні бути в курсі цих змін та забезпечувати їх дотримання, щоб уникнути штрафів. Працівники можуть зіткнутися з труднощами під час доїзду на роботу через перебої у транспорті або проблеми особистої безпеки. Ця непередбачуваність призвела до перенапруження персоналу, що залишився, і зумовила затримки у термінах реалізації проєктів та збільшення робочого навантаження на тих,

кому вдається бути присутнім. Щоб упоратися з цими проблемами, дедалі більше компаній, де це можливо, ухвалюють політику віддаленої роботи.

Психологічний вплив роботи в умовах воєнного стану не можна недооцінювати. Постійна присутність силових структур, стрес від поїздок на роботу в небезпечних умовах та загальна атмосфера невизначеності можуть призвести до підвищення тривожності серед працівників. Вирішального значення набуває надання підтримки за допомогою консультаційних послуг, днів психічного здоров'я та підтримуючої робочої культури. Довгострокове планування стає складним завданням, і компанії повинні розробляти короткострокові, гнучкі стратегії, які дозволять їм швидко реагувати на раптові зміни в навколишньому середовищі. Це передбачає диверсифікацію продуктових лінійок, зміну маркетингових стратегій або навіть зміну бізнес-моделей для адаптації до нових норм. Врешті, роль лідерства стає ще важливішою. Лідери повинні не тільки управляти логістичними та оперативними змінами, викликаними військовим становищем, але також забезпечувати сильне, надійне та прозоре керівництво. Ефективне спілкування, співчуття та рішучі дії – важливі якості, які можуть допомогти команді подолати невизначеність та зберегти моральний дух та продуктивність (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Офісна роботи при воєнному стані

Збільшення заходів безпеки	Адаптація до дистанційної роботи	Перегляд бізнес-операцій та пріоритетів
Офіси впроваджують посилені заходи фізичної та інформаційної безпеки, включно з обмеженим доступом до офісних приміщень, використанням систем відеоспостереження та зміцненням захисту інформаційних систем від зовнішніх загроз. Важливим аспектом є забезпечення безпеки співробітників у приміщенні офісу	Дистанційна робота стає стандартною практикою для багатьох компаній. Офіси оснащують співробітників необхідними технологічними засобами та забезпечують доступ до корпоративних мереж через безпечні VPN-з'єднання, а також впроваджують програмне забезпечення для відеоконференцій та спільної роботи	Офісна робота фокусується на критично важливих аспектах функціонування компанії. Відбувається переорієнтація ресурсів на підтримку основних бізнес-процесів та забезпечення неперервності бізнесу. Ресурси компанії можуть бути спрямовані на задоволення змінених потреб ринку та забезпечення основної діяльності підприємства

Початок війни в Україні докорінно змінив ситуацію в офісній роботі, призвівши до глибоких змін у тому, як працюють підприємства та як співробітники бачать своє робоче середовище. Вплив цих змін очевидний у кількох ключових аспектах офісної культури та операційної стратегії. Насамперед, відбувся різкий перехід до віддаленої роботи. Оскільки безпека співробітників є першорядним завданням, багато компаній швидко прийняли рішення про політику віддаленої роботи. Офіси, де колись кипіла повсякденна діяльність, тепер часто стоять тихо, і робота ведеться, не виходячи з дому. Перехід на віддалену роботу був швидким, обумовленим гострою необхідністю підтримувати безперервність бізнесу та одночасно забезпечувати безпеку співробітників. У відповідь на війну стійкість технологічної інфраструктури стала критично важливим питанням. Підприємствам довелося інвестувати значні кошти у покращення своїх ІТ-систем для ефективної підтримки віддаленої роботи. Це включає посилення заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних і операцій від збільшених ризиків кіберзагроз, які часто супроводжують геополітичну нестабільність. Менеджери усвідомили необхідність враховувати непередбачувані обставини, з якими стикаються їхні співробітники, такі як періодичні відключення електроенергії, сімейні обов'язки та психологічні наслідки війни. В результаті суворі графіки з дев'ятої до п'ятої поступилися місцем гнучкішому графіку роботи, що дозволяє співробітникам працювати в ті години, які вони вважають найбільш зручними. Ще однією важливою зміною є підвищена увага до благополуччя працівників. Компанії тепер більш активно пропонують послуги підтримки, включно із консультуванням та гнучкістю робочих ролей. Визнання сильного стресу та травм, викликаних війною, підтримка психічного здоров'я стала основною частиною пакетів пільг для співробітників, відображаючи глибше розуміння цілісних потреб співробітників у кризові часи.

Під час війни дезінформація та чутки можуть поширюватися всюди, викликаючи непотрібну паніку та стрес. Таким чином, менеджери

активізували свої зусилля, щоб гарантувати, що вся комунікація була чіткою, своєчасною та фактичною, допомагаючи стабілізувати робочу силу та підтримувати довіру. Також відбулося помітне зрушення у пріоритеті найважливіших бізнес-функцій щодо менш важливих послуг. Компаніям довелося переглянути свою діяльність, щоби зосередитись на основній діяльності, що забезпечує життєздатність бізнесу. Це часто означає і скорочення одних сфер діяльності, і одночасну підтримку тих, які вважаються необхідними для короткострокового виживання і довгострокової стійкості. Сама концепція офісного простору зазнала змін. Для багатьох фізичний офіс перетворився з місця щоденних зборів на центр періодичних зустрічей або важливих командних заходів, які неможливо проводити віддалено. Це призвело до переоцінки потреб у нерухомості: багато компаній скоротили розміри своїх фізичних офісних приміщень або перетворили їх на більш гнучке середовище для спільної роботи.

Стилі лідерства стали більш чуйними та рішучими. Війна викликала потребу в лідерах, які не лише можуть допомогти своїм командам подолати складності бізнесу під час кризи, а й надати сильну емоційну підтримку. Лідерство тепер передбачає велику міру вміння слухати, співчуття і готовності швидко приймати важкі рішення, щоб адаптуватися до умов, що швидко змінюються. Врешті, війна вселила у спільну робочу діяльність почуття єдності та мети. Незважаючи на труднощі, докладаються потужні колективні зусилля щодо підтримки операцій, підтримки один одного та позитивний внесок у підвищення стійкості країни. Це сприяло створенню згуртованішої та орієнтованішої на виконання місії робочої культури, яка, ймовірно, збережеться і після нинішньої кризи. Ці зміни відображають значну трансформацію підходу в офісній роботі в Україні, спричинену необхідністю адаптуватися до нових реалій під час війни. Цей зсув змінив і визначення того, де та як виконується робота, і дух робочого місця.

4.6. Система організації офісу менеджера в умовах воєнного стану в країні

В Україні, де діє воєнний стан, організація офісу керівника передбачає необхідність унікальних рішень, які забезпечують як ефективність роботи, так і дотримання заходів безпеки. Враховуючи складне середовище, основна увага приділяється створенню стійкого, безпечного та сприятливого щодо управління як повсякденними операціями, так і непередбачуваним характером кризи робочого простору. По-перше, фізичне розташування кабінету керівника за таких умов вибирається з урахуванням вимог підвищеної безпеки. Найчастіше ці офіси розташовуються далеко від зовнішнього периметра будівлі, щоб мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Вікна можуть бути посилені, зазвичай використовують жалюзі або штори, щоб запобігти видимості ззовні. Крім того, доступ до офісу менеджера зазвичай суворо контролюється з використанням посилених протоколів безпеки, які гарантують, що вхід може бути дозволений лише авторизованому персоналу.

Комунікаційне обладнання в офісі модернізоване і включає застосування безпечних зашифрованих технологій, що запобігають несанкціонованому перехопленню конфіденційної інформації. З огляду на можливість збоїв у зв'язку для забезпечення його безперервності зв'язку також інтегруються резервні системи, такі як супутникові телефони або пристрої радіозв'язку.

Офіс оснащений надійними заходами захисту даних. Сюди входять вогнестійкі сейфи або захищені шафи для зберігання документів і резервних дисків. З погляду дизайну офіс менеджера влаштований як командний центр під час криз. Часто тут є кілька екранів для моніторингу новин та комунікацій, великий стіл для зустрічей та стратегічних сесій, а також зони, призначені для швидкого ухвалення рішень. Планування практичне, в ньому функціональність важливіша за естетику, що відображає характер роботи в умовах воєнного стану.

Освітлення також є важливим фактором. В офісі є аварійне освітлення, яке може працювати незалежно від основного джерела живлення, а джерела безперебійного живлення гарантують, що необхідне обладнання, таке як комп'ютери та пристрої зв'язку, залишиться працездатним під час перебоїв у подачі електроенергії. Комфорт та ергономіка не залишаються поза увагою, незважаючи на суворі обставини. Зрозуміло, що менеджерам, можливо, доведеться проводити в офісі більше часу, можливо, за умов сильного стресу. Ергономічні меблі, відповідні системи опалення чи охолодження, а також обладнання для приготування напоїв та закусок допомагають підтримувати фізичний комфорт та розумову концентрацію. В офісі також є карти, плани дій у надзвичайних ситуаціях та списки контактів, розміщені на видному місці або легко доступні. Ці інструменти необхідні для швидкого реагування в ситуаціях, що швидко змінюються, і для підтримки ситуаційної поінформованості, що має вирішальне значення для ефективного прийняття рішень в умовах воєнного стану. Крім того, психологічний комфорт враховується шляхом включення особистих речей чи прикрас, які можуть зняти стрес та забезпечити відчуття нормальності. Це можуть бути сімейні фотографії, витвори мистецтва або рослини, які допомагають олюднити навколишнє середовище, забезпечуючи полегшення від впливу напруженої атмосфери (рис. 4.3).

Зрештою, планування на випадок непередбачених обставин є невід'ємною частиною створення офісу менеджера в умовах воєнного стану. Це передбачає наявність планів евакуації, альтернативних методів зв'язку та швидкого демонтажу офісу, якщо ситуація вимагатиме переїзду. Менеджери готуються швидко перевести свою діяльність в інше безпечне місце, забезпечуючи безперервність керівництва та управління навіть у найскладніших обставинах. Цей підхід до організації офісу менеджера в Україні в умовах воєнного стану є комплексним і враховує безпеку, функціональність та стійкість операцій, гарантуючи, що керівництво може ефективно функціонувати, незважаючи на війну, що триває.

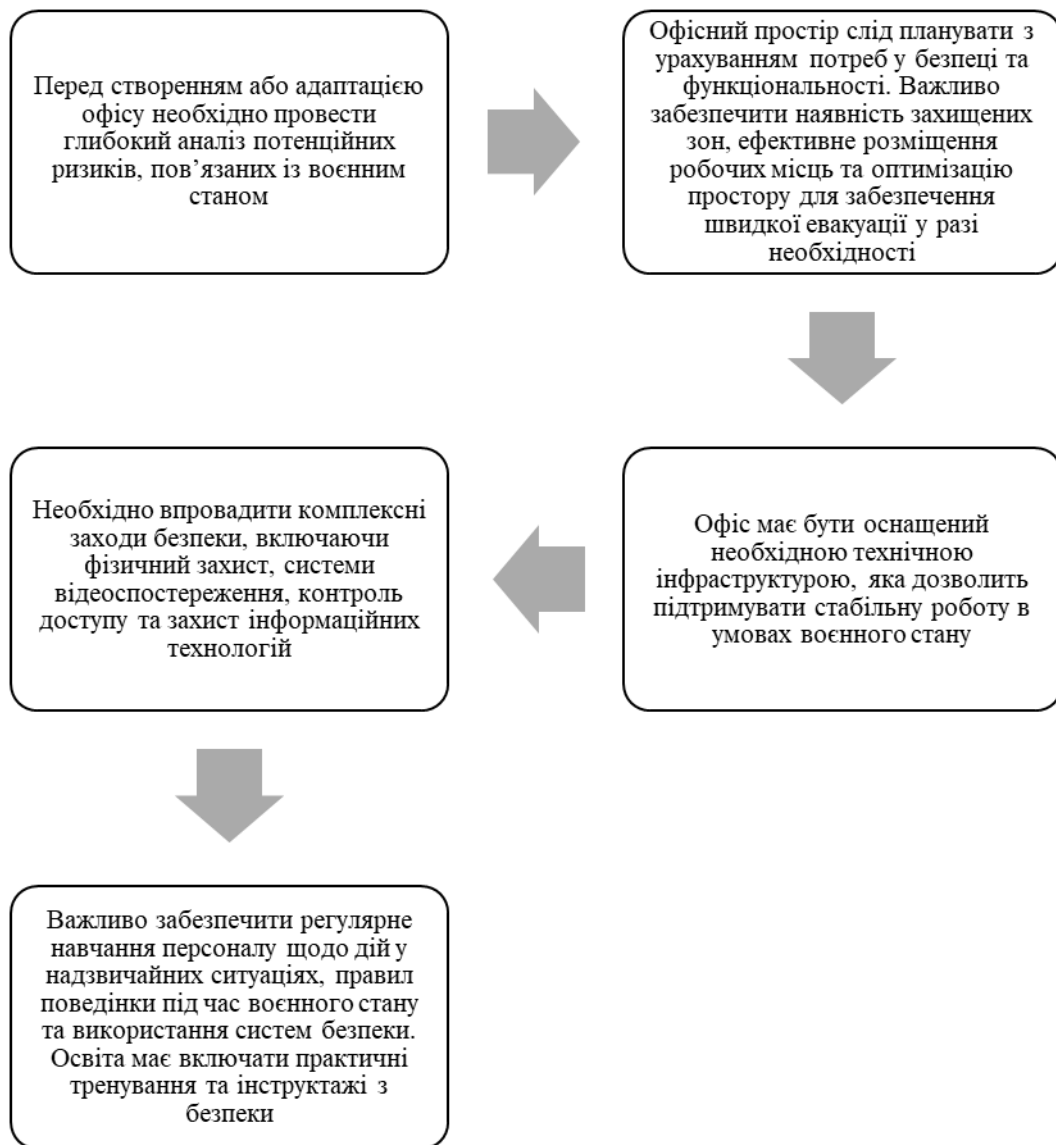


Рис. 4.3. Етапи організації офісу менеджера в умовах воєнного стану

Список використаних джерел

1. Іванченко І. Добір персоналу: адаптація офіс-менеджера та критерії ефективності його діяльності. Кадровик: Трудове право і управління персоналом. 2015. № 1. С. 116–117.
2. Смолінська О.Є., Левків Г. Я., Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9026/9073>

3. Смолинець І.Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2021, випуск 101.
4. Матвєєва Ю. Т., Мирошниченко Ю. О. Офіс-менеджмент: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
5. Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 424 с.
6. Батченко Л.В., Гончар О.О. Актуалізація стрес-менеджменту в процесі організаційних змін. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6436> (дата звернення: 20.04.2024).
7. . Бочков О.А. Прогноз стресових ситуацій : монографія. Мінск, 2019. 467 с
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 518 с.
9. Злепко С.М. Сучасні методи і засоби для визначення і діагностування емоційного стресу : монографія / за ред. О.П. Мінцера. Вінниця : ВНТУ, 2010. 228 с.
10. Стрес на робочому місці: коли бити на сполох [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/blogs/26891-stres-na-robochomu-mistsi-koli-biti-na-spoloh.htm>.
11. Стресс і бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://moneyfest.biz.ua/index.php/services/publikacii/84-stres-i-biznes>.
12. Потій, К. А. "ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ." Розвиток освіти, науки та бізнесу: результати 2020: тези доп. міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 грудня 2020 р.–Україна, Дніпро, 2020.–Т. 2.–596 с.: 277.
13. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. 2014. № 4. С. 66-68.

14. Василюшин Д. Т., Павлів, С. С.; Живко З. Б. Місце служби управління персоналом в діяльності організації. In: The 11th International scientific and practical conference “Actual problems of learning and teaching methods”(December 06-09, 2022) Vienna, Austria. International Science Group. 2022. 580 p. 2022. p. 238.
15. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Офіс-менеджер. Кадри підприємства. 2012. № 3. С.17–19.
16. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
17. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24.
18. Філіна, С. В., & Кеда, Т. А. (2023, February). Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства. In The 7th International scientific and practical conference “Application of knowledge for the development of science”(February 21–24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 428 p. (p. 158).
19. Телєгіна, Д. М. Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві. Управління персоналом в інституційній економіці, 2021, 46.
20. Василюшин, Д. Т.; Живко, З. Б. Управління поведінкою персоналу як складова менеджменту підприємства: сутність, принципи, функції. інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки, 238.
21. Живко, З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки, 2009, 10: 100.
22. Левків Г. Я., Франчук І.Б., Стрес-менеджмент в системі прийняття рішень із забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 434–444.

РОЗДІЛ 5

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.5>

Коробка С.В., к.е.н., доцент

5.1. Історія та еволюція поняття “бізнес-ризик” у підприємництві

Підприємці щодня стикаються з потребою прийняття рішень та ризикують. Часто вони опираються на власний досвід та інтуїцію. Проте, зі зростанням складності бізнесу, стає важливіше аналізувати ризики, які можуть ускладнити його реалізацію. Мале підприємництво функціонує в умовах постійного ризику, що вимагає уваги до оцінки та управління ним.

Цікавим є дослідження етимології слова “ризик”, яке зазвичай асоціюється з усвідомленням небезпеки в різних сферах соціально-економічної діяльності. У словниках різних європейських мов зустрічаються різні варіанти цього слова: англійською – “risk”, німецькою та чеською – “risiko”, французькою – “risque”, італійською – “rischio”, іспанською – “riesgo”, болгарською – “ризик”, румунською – “risc” і т.д. Ця схожість у різних мовах свідчить про спільне походження цього слова [19].

Зокрема, Вольф-Рудігер Гейльман вказує на латинське походження терміну “rescum”, що має значення “небезпека” або “скеля”.

Вивчення походження слова “ризик” розкриває цікаві аспекти. Наприклад, Гейне Браун вказує на арабське походження слова “ризик” і його запозичення італійцями. Дослідник М. Клапків, досліджуючи етимологію цього слова в різних наукових джерелах, вибудовує паралель з ієрогліфічними знаками китайської та японської мов і підкреслює кореневу подібність між термінами “ризик”, “нещастя” та “страхування”. В українській мові слово “ризик” також відображає усвідомлення можливості небезпеки [32].

У XVII столітті французький економіст Р. Кантільон вперше висунув поняття ризику як функціональної характеристики підприємництва. Він розглядав підприємця як особу, що приймає рішення та забезпечує задоволення власних інтересів у ситуаціях невизначеності. Розвиток концепції ризику, перш за все, пов'язаний із дослідженням природи доходів підприємця [24].

Деякі роботи класичної теорії ризику розглядають його як небезпеку, тобто як можливість несприятливих наслідків події. Інші визначають ризик як можливість або ймовірність настання негативної події або процесу. Наприклад, в американському словнику “Webster”, створеному Н. Вебстером на початку XIX століття, ризик описується як “небезпека, можливість збитку або шкоди” [19].

Французький енциклопедичний словник “Grand Larousse” давав наступне визначення ризику: “Можливість чи ймовірність факту або події, розглянутого як якесь зло чи якийсь збиток” [19]. Проте таке узагальнене розуміння ризику викликало дискусії серед економістів, що стимулювало розвиток нового підходу – неокласичного напрямку у вивченні ризику. Цей напрямок розширює концепцію ризику, розглядаючи його як більш комплексне поняття, що включає не лише можливість збитків, а й можливості отримання прибутків чи досягнення позитивних результатів.

У 30-их роках минулого століття А. Маршалл та А. Пігу зробили значний внесок у розвиток неокласичної теорії бізнес-ризиків. Ця теорія ґрунтується на припущенні, що підприємці працюють у середовищі, сповненому невизначеності, де прибуток є непередбачуваною змінною [11].

Згідно з теорією бізнес-ризиків, підприємці враховують не лише очікуваний рівень прибутку, але й потенційні коливання. Вони розуміють, що прибуток може як перевищити, так і бути нижчим за очікування.

Враховуючи це, підприємці можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для управління ризиками.

Підхід А. Маршалл та А. Пігу дозволяє підприємцям ефективно управляти невизначеністю. Вони можуть аналізувати ймовірність різних результатів та приймати рішення, які мінімізують потенційні втрати та максимізують можливості для прибутку. Таким чином, теорія бізнес-ризиків надає підприємцям цінні інструменти для навігації в складному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Теорія бізнес-ризиків залишається актуальною і сьогодні, допомагаючи підприємцям і менеджерам приймати обґрунтовані рішення в умовах ринкової економіки, де ризик і невизначеність є невід'ємними супутниками бізнесу.

Згідно з неокласичною теорією ризику, підприємець керується концепцією граничної корисності, що означає, що він вважає невеликий, але гарантований прибуток більш привабливим, ніж великий, але нестійкий дохід. З цього випливає висновок про не вигідність участі у лотереях, азартних іграх та подібних заходах. Противники цієї точки зору зауважують, що ця рекомендація не враховує задоволення, яке може отримувати учасник від азартних ігор.

Іншими словами, неокласичний підхід до управління ризиками не враховував важливий фактор – особисте ставлення підприємця до ризику. Цей аспект був відзначений Дж.М. Кейнсом, який вказав на те, що підприємець може бути готовий піти на більший ризик заради отримання більшого очікуваного прибутку.

Пізніше були відкриті три додаткові ключові концепції в теорії управління ризиками: корисність (1738 р., Д. Бернуллі), яка допомогла розуміти, як люди оцінюють ризики; повернення до середнього значення (1885 р., Ф. Гальтон), яка вказало на те, що після виникнення великих ризиків тенденція до середнього значення може зменшувати ризики; і диверсифікація

(1952 р., Г. Марковіц), що дозволяє зменшити загальний ризик шляхом розподілу інвестицій на різні активи [11].

Ризик як історична концепція виник на ранніх стадіях цивілізації та пов'язаний із почуттям страху, небезпеки, загрози. Для кількісної оцінки ризику застосовується статистичний метод, який включає в себе середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Без адекватного виявлення ризиків складно ефективно визначити цілі й розробити стратегії для їх досягнення. Оптимальною практикою є інтеграція управління бізнес-ризиками у процес формулювання стратегії та бізнес-планування. Ризик можна розглядати як тривимірну модель, що включає загрозу, невизначеність і можливість. У випадку можливості ризик потребує оптимізації, а в разі загрози чи невизначеності – мінімізації.

Економічні категорії “ризик” та “невизначеність” тісно між собою взаємопов'язані. Відтак невизначеність є ключовою умовою настання ризику [40].

У процесі аналізу економічної літератури, науковець К. Семенова виділила такі ключові підходи до тлумачення категорії “ризик” (рис. 5.1).

Розвиток сучасних соціально-економічних процесів призвів до появи нових форм та категорій бізнес-ризиків. Існують різні принципи класифікації, які дозволяють досліджувати ризики в будь-якій сфері діяльності та за будь-якого масштабу підприємства [33; 38].

Бізнес-ризики піддаються впливу різноманітних факторів, включаючи, але не обмежуючись такими, як: зміни у споживчих вподобаннях, рівень і стабільність попиту на товари або послуги, цінова конкуренція, витрати на виробництво, загальний економічний контекст та регулювання з боку уряду.

У літературі з економіки і менеджменту зустрічаються різноманітні тлумачення функцій бізнес-ризиків на підприємствах, які умовно можна розподілити на два типи:

- функції, пов'язані з об'єктом управління (включають у себе аналіз і оцінку ризиків, їхнє ідентифікування та класифікацію, розробку стратегій зменшення ризиків і контроль їхнього впливу на діяльність підприємства);

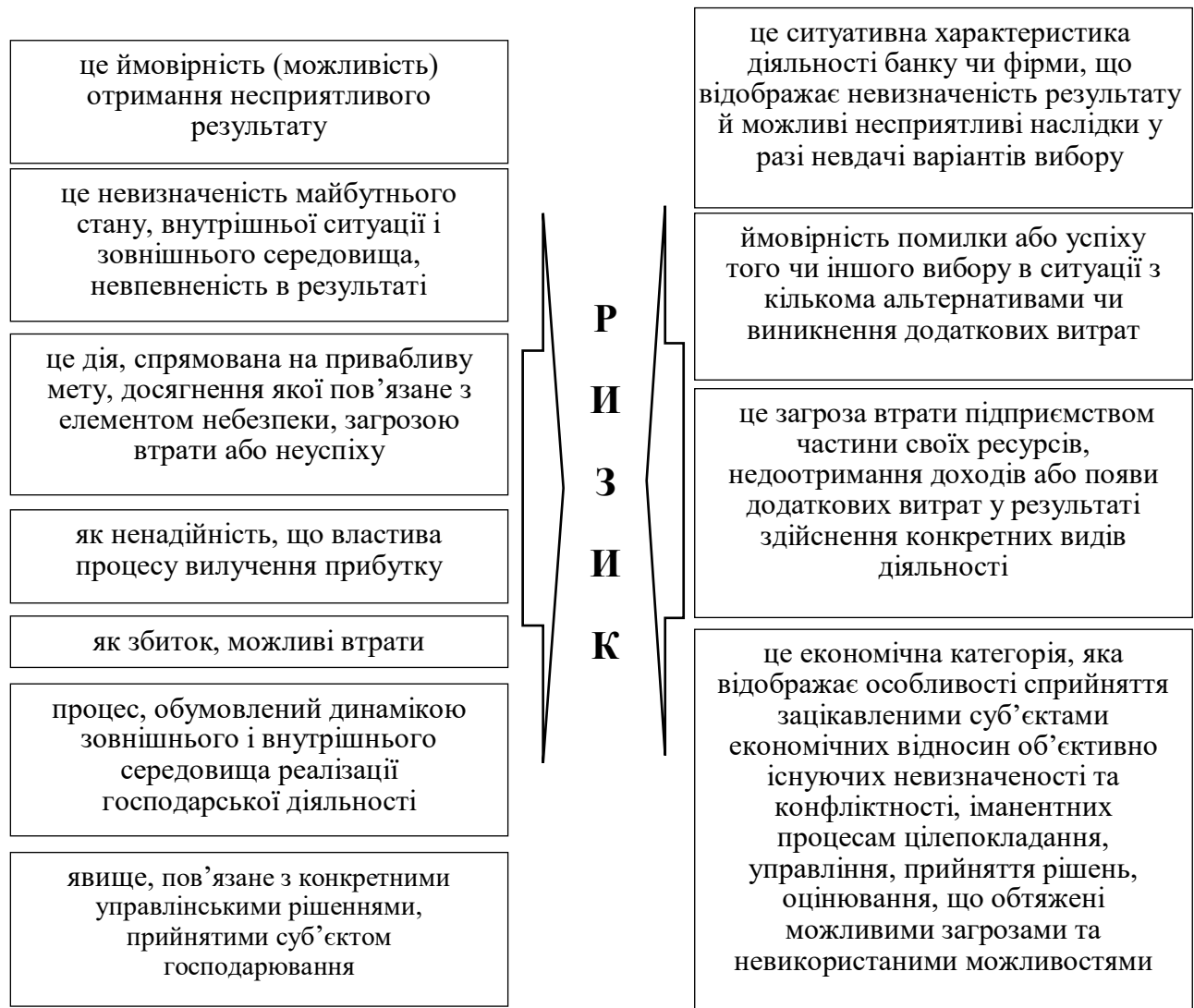


Рис. 5.1. Ключові підходи до визначення сутності категорії “ризик”
Джерело: побудовано на основі [40]

- функції, що відносяться до суб'єкта управління (включають прийняття рішень щодо управління ризиками, розробку політик і процедур управління ризиками, координацію дій з підрозділами підприємства щодо управління ризиками та забезпечення їх виконання) (рис. 5.2).

Отже, підприємництво тісно пов'язане з ризиком, тому підприємці повинні вміти оцінювати й управляти ризиками, щоб досягти успіху. Етимологія слова “ризик” має цікаве походження, що відображає

усвідомлення небезпеки в різних культурах. Розвиток концепції ризику сягає XVII століття, і з того часу економісти пропонують різні підходи до розуміння та управління ним.

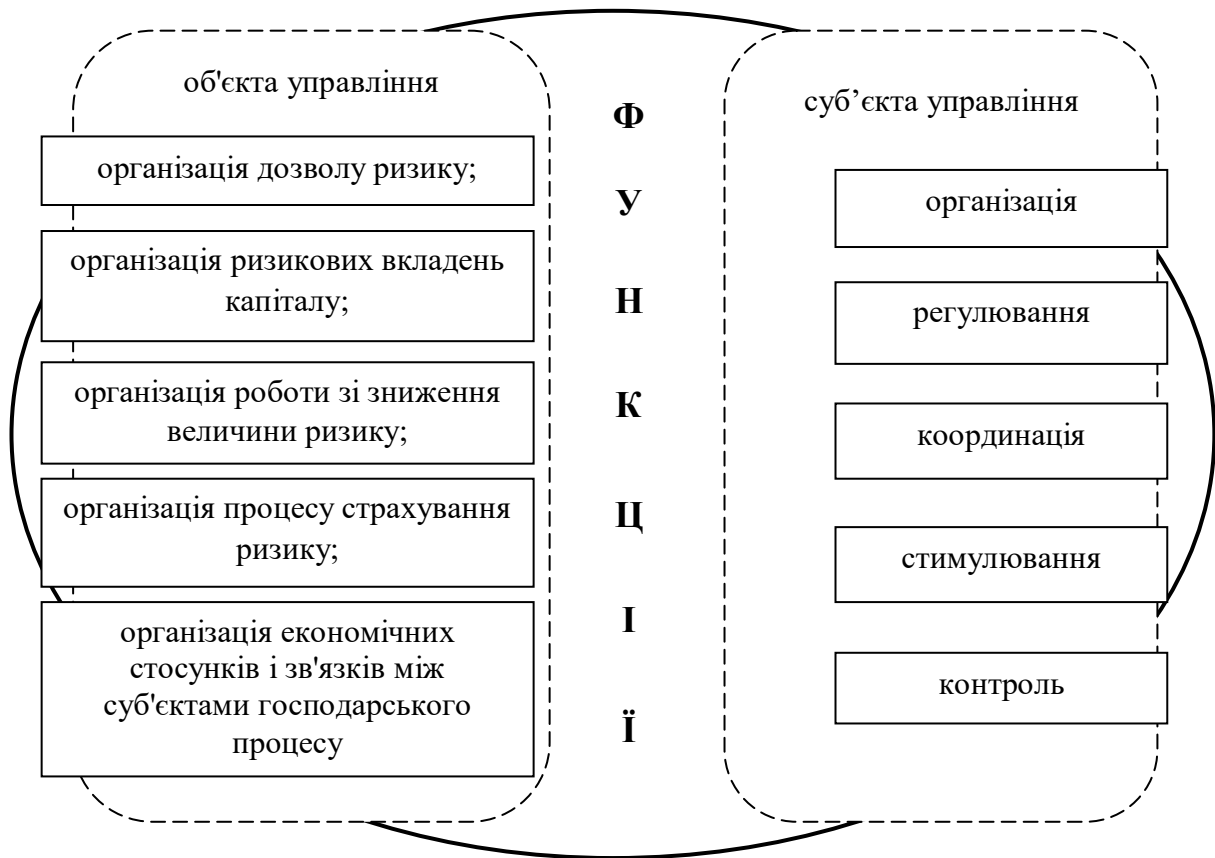


Рис 5.2. Функції бізнес-ризиків в управлінні малими підприємствами*
Джерело: * узагальнено автором на основі [23].

Сучасні теорії, такі як неокласична теорія, враховують комплексний характер ризику, включно з можливістю отримання прибутку та особистим ставленням підприємця до ризику. Бізнес-ризики залежать від багатьох факторів, таких як споживчі вподобання, попит, конкуренція та економічні умови, таку ефективне управління ними є ключем до успіху підприємства.

Класифікація та оцінка ризиків, а також розробка стратегій їх пом'якшення є важливими функціями управління, що дозволяють підприємству досягати своїх цілей та підтримувати конкурентоспроможність.

Управління ризиками є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу й адаптації до змінних умов ринку. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати потенційні загрози і максимально скористатися можливостями для зростання та успіху. Це

вимагає від підприємців і менеджерів постійного аналізу та готовності адаптуватися до нових викликів.

5.2. Типи бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств та джерела їх походження

Малі підприємства в Україні стикаються з різними ризиками, такими як зменшення попиту від основних споживачів, зміни у податковому законодавстві, коливання в курсах національної валюти, зростання відсоткових ставок за кредитами, конкуренція на ринку, порушення договірних зобов'язань зі сторони партнерів, збільшення плати за оренду, негативний вплив стихійних лих, можливість пожежі, відключення електропостачання, технічні проблеми з інтернетом та комп'ютерами й іншими.

Більшість джерел ризиків, з якими стикається мале підприємство, не завжди легко віднести до стандартних категорій. В Україні ризики можуть набувати різних форм і класифікуватися по-різному. Існує багато різних підходів до класифікації ризиків у малому бізнесі [19, 26, 42].

У щоденній практиці малі підприємства мають справу з різноманітними типами бізнес-ризиків, які можна розділити на основні та додаткові (рис. 5.3).

Незалежно від того, як експерти класифікують ризики, існують загальноприйняті та нові типи бізнес-ризиків, які керівники підприємств та команди з управління ризиками повинні розуміти:

1. *Стратегічний ризик* зосереджений на тих проблемах, які можуть порушити здатність компанії досягати своїх стратегічних та бізнес-цілей. Він охоплює конкурентні переваги компанії на ринку та фактори, які можуть зменшити їхню ефективність (і внутрішні, і зовнішні чинники).

Управління стратегічними ризиками передбачає врахування навичок та стабільності вищого керівництва та бізнес-менеджменту, а також здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ринковій динаміці. Важливою є також здатність компанії ефективно впроваджувати нові продукти та послуги, а також її стійкість у важких ситуаціях.

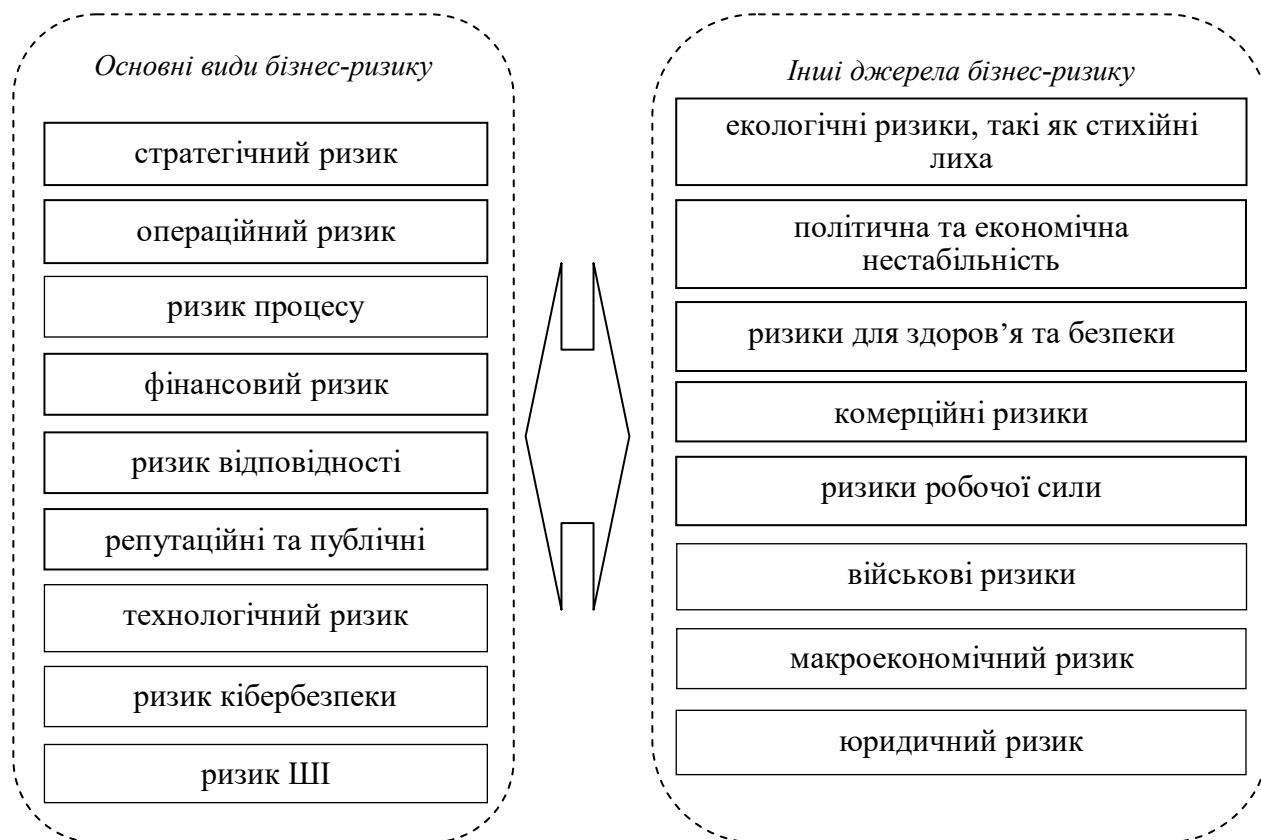


Рис 5.3. Класифікація бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств*
Джерело: * узагальнено автором на основі [28].

Оскільки, стратегічні ризики охоплюють широкий спектр питань, деякі експерти в галузі управління ризиками вважають, що багато з інших типів ризиків можуть також бути включені в цю категорію.

2. *Операційний ризик* охоплює всі чинники, які можуть вплинути на ефективність та результативність діяльності організації. Це включає в себе процеси, процедури, політику, персонал та системи, що впроваджені в компанії і повинні бути готовими подолати негативні події.

Управління операційним ризиком передбачає забезпечення стійкості компанії щодо несприятливих подій через удосконалення процесів, навчання персоналу та впровадження ефективних систем контролю.

Цей вид ризику часто також включає ризики, пов'язані з ланцюгами постачання та сторонніми постачальниками, а також фактори навколишнього середовища та внутрішні об'єкти організації. Деякі експерти розглядають ці

аспекти як окремі категорії ризику, хоча вони також можуть бути частинами операційного ризику.

3. *Ризик процесу*. Ризик процесу включає в себе оцінку ефективності та стійкості різноманітних бізнес-процесів, що підтримують функціонування компанії. Це можуть бути основні внутрішні процеси, цифрові робочі процеси або функції ланцюга поставок.

Якщо бізнес-процеси є не ефективними або нестійкими, це може стати джерелом ризику для організації. У такому випадку компанія повинна оцінити можливі наслідки прогалин у процесах та прийняти заходи для пом'якшення пов'язаних із цим ризиків.

Хоча іноді ризик процесу вважають частиною операційного ризику, він може бути визнаний окремою категорією, оскільки він фокусується на оцінці конкретних бізнес-процесів та їх потенційних впливах на компанію.

4. *Фінансовий ризик*. Фінансовий ризик є однією з основних складових для всіх компаній і виникає з різних бізнес-факторів, що можуть впливати на їхні грошові потоки, прибутковість, баланси та навіть платоспроможність. Цей вид ризику стосується ефективності активів компанії та здатності її управлінського кола ефективно управляти фінансами.

Фінансовий ризик може мати як позитивні, так і негативні наслідки для компанії. Позитивний результат може полягати в успішному інвестуванні, збільшенні прибутковості та стабільності фінансових показників. З іншого боку, негативний результат може включати фінансові втрати, банкрутство або неспроможність виконання фінансових зобов'язань.

Ефективне управління фінансовим ризиком передбачає аналіз і контроль різних аспектів фінансової діяльності компанії, таких як ліквідність, кредитний, валютний ризик та інші, а також вчасне вживання заходів для зменшення або уникнення потенційних негативних наслідків.

5. *Ризик відповідності*. Кожна компанія повинна дотримуватися нормативних вимог та встановлювати ефективну структуру політики та

процедур управління, щоби забезпечити відповідність внутрішнім стандартам і визначити відповідальність бізнес-менеджерів за їх дотримання.

Рівень виконання компанією цих нормативних та управлінських вимог може вплинути на результативність бізнесу. Особливо це стосується організацій у сильно регульованих галузях, наприклад у фінансових послугах. Вони можуть зазнати серйозних наслідків, якщо не виконують вимоги щодо відповідності нормативам.

6. *Юридичний ризик.* У кожній компанії існують певні юридичні ризики, якими необхідно керувати. Це включає забезпечення відповідності бізнес-операцій умовам укладених договорів і дотримання відповідних законодавчих вимог. Юридичний ризик також охоплює потенційну відповідальність за недоліки продуктів або проблеми з безпекою, а також кримінальні дії керівників і співробітників. Ефективне управління цим ризиком передбачає ретельне вивчення та розуміння можливих наслідків невиконання компанією юридичних зобов'язань.

Як і щодо інших видів бізнес-ризиків, ступінь схильності компанії до правового ризику залежить від різних факторів, таких як види продукції та послуг, що надаються.

7. *Макроекономічний ризик.* Деякі практики наголошують на важливості макроекономічного ризику як окремої категорії. У сучасному світі керівники підприємств повинні уважно вивчати цей та інші макроекономічні чинники, оскільки вони можуть суттєво вплинути на всі аспекти бізнесу. Але компанії, що ефективно управляють макроекономічним ризиком, можуть оперативно реагувати на суперечливі економічні тенденції. Макроекономічний ризик охоплює такі фактори, як економічне зростання чи спад країни, міжнародні торгові відносини, зміни валютних курсів та фінансові кризи. Ефективне управління макроекономічними ризиками передбачає постійний моніторинг і аналіз економічних тенденцій, для прийняття стратегічних рішень та адаптації бізнес-планів до змін на ринку.

8. *Ризик людських ресурсів.* Це ще один тип ризику, який впливає на будь-який бізнес. Успіх усіх компаній залежать від працівників. Отже, малі підприємства стикаються з ризиками, коли не можуть залучити й утримати достатню кількість кваліфікованих співробітників, необхідних для відповіді на поточні та майбутні потреби бізнесу. Крім того, вони можуть стикатися з ризиками, якщо умови ведення бізнесу змінюються і кількість працівників стає надто великою.

Поведінка працівників також створює потенційні ризики. Особисті проблеми, такі як медичні складнощі чи між особистісні конфлікти, можуть вплинути на продуктивність та ефективність працівників. Управління цими ризиками включає розробку стратегій для забезпечення гнучкості та резервів персоналу, а також сприяння здоровому робочому середовищу та підтримку працівників у вирішенні особистих проблем.

9. *Технологічний ризик.* Універсальна категорія ризику пов'язана з технологіями. Важливо оцінити ІТ-інфраструктуру компанії, щоби визначити, наскільки вона може створити ризики. Наприклад потрібно визначити, чи застарілі ІТ-системи та програми, чи вони варті, що б їх утримувати, наскільки вони надійні. Впровадження нових технологій також може збільшити бізнес-ризики, оскільки нові засоби можуть вимагати значних витрат та призвести до перерв у роботі. Управління ризиками включає в себе стратегічне планування, оцінку витрат і користі від нових технологій, а також постійне вдосконалення та підтримку ІТ-інфраструктури.

10. *Ризик кібербезпеки.* Ризик кібербезпеки, також відомий як кіберризик, пов'язаний із потенційними проблемами в бізнесі та фінансовими втратами внаслідок кібератак або порушень безпеки, що можуть призвести до крадіжки даних компанії. Цей тип ризику тісно пов'язаний із технологічними ризиками, проте, відзначаючи його як окрему категорію, визнаємо значну загрозу для бізнесу, яку можуть створити інциденти кібербезпеки. Відповідне управління цим ризиком включає заходи із

забезпечення кібербезпеки, моніторинг та виявлення потенційних загроз, а також регулярні аудити й оновлення систем захисту.

11. *Ризик даних.* Хоча деякі консультанти та практики з управління ризиками включають питання безпеки даних до категорії кібербезпеки, інші розглядають ризик даних як окрему категорію. Це пояснюється зростаючою важливістю даних для бізнес-операцій, що вказує на потребу у виокремленні їх як самостійного типу ризику. Він також охоплює питання управління та захисту даних, у тому числі їх збереження, обробку, передачу та збереження в безпечному стані.

12. *Ризик ІІІ.* Деякі консультанти зараз визнають ризик використання штучного інтелекту (ІІІ) як окрему категорію, яку вони відокремлюють від більш загальної категорії технологічного ризику. Вони вказують на те, що з поширенням використання ІІІ у бізнесі компанії повинні бути більш уважними до виявлення та управління ризиками, пов'язаними з цією технологією.

Ризики використання ІІІ можуть включати такі аспекти, як недостатня якість даних, які подаються в моделі ІІІ, а також відсутність надійної структури управління ІІІ для захисту від необ'єктивних упереджень та дрейфу моделі, які можуть погіршити її продуктивність. Однак компанії також мають справу з ризиками, якщо вони вирішують обмежити або відмовитися від використання ІІІ.

13. *Репутаційний ризик.* Важливо враховувати, що ефективне або неефективне управління ризиками може значно вплинути на репутацію підприємства та його позицію на ринку. Деякі консультанти вважають, що репутаційна шкода може виникати як результат невдалого управління іншими типами ризиків, а не як окрема категорія ризиків. Таким чином, ефективне управління ризиками стає ключовим елементом стратегії підприємства для збереження його репутації та зростання конкурентоспроможності.

Отже, можна стверджувати, що малі підприємства в Україні стикаються з різноманітними ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхній бізнес та фінансовий стан. Ці ризики включають стратегічні, операційні, фінансові, юридичні та інші фактори. Ефективне управління ризиками є критично важливим для успіху підприємства, і воно передбачає врахування багатьох аспектів: від навичок керівництва – до адаптивності організації та ефективного управління фінансами. Компанії, які приділяють належну увагу ідентифікації, оцінці й управлінню ризиками, можуть краще захистити себе від потенційних загроз і навіть скористатися можливостями, що виникають внаслідок змін на ринку. Таким чином, розуміння та управління ризиками є невід’ємною частиною стратегії підприємства, і воно відіграє ключову роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

5.3. Фактори бізнес-ризиків та їх класифікація

Визначення та управління факторами бізнес-ризиків є критично важливим аспектом для будь-якого підприємства. Ці фактори можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, безпосередньо впливати на результати діяльності компанії. Зовнішні фактори включають законодавчу політику, податкову систему, відносини з партнерами та конкуренцію. Водночас внутрішні стосуються виробничого процесу, управління та обігу. Розуміння й управління цими ризиками є ключем до забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основними критеріями визначення факторів бізнес-ризиків діяльності малого підприємництва є джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори) та ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії) (рис. 5.4) [26].

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику, тоді як фактори непрямої дії не мають безпосереднього впливу на ці процеси, але можуть спричинити зміни в них [20].

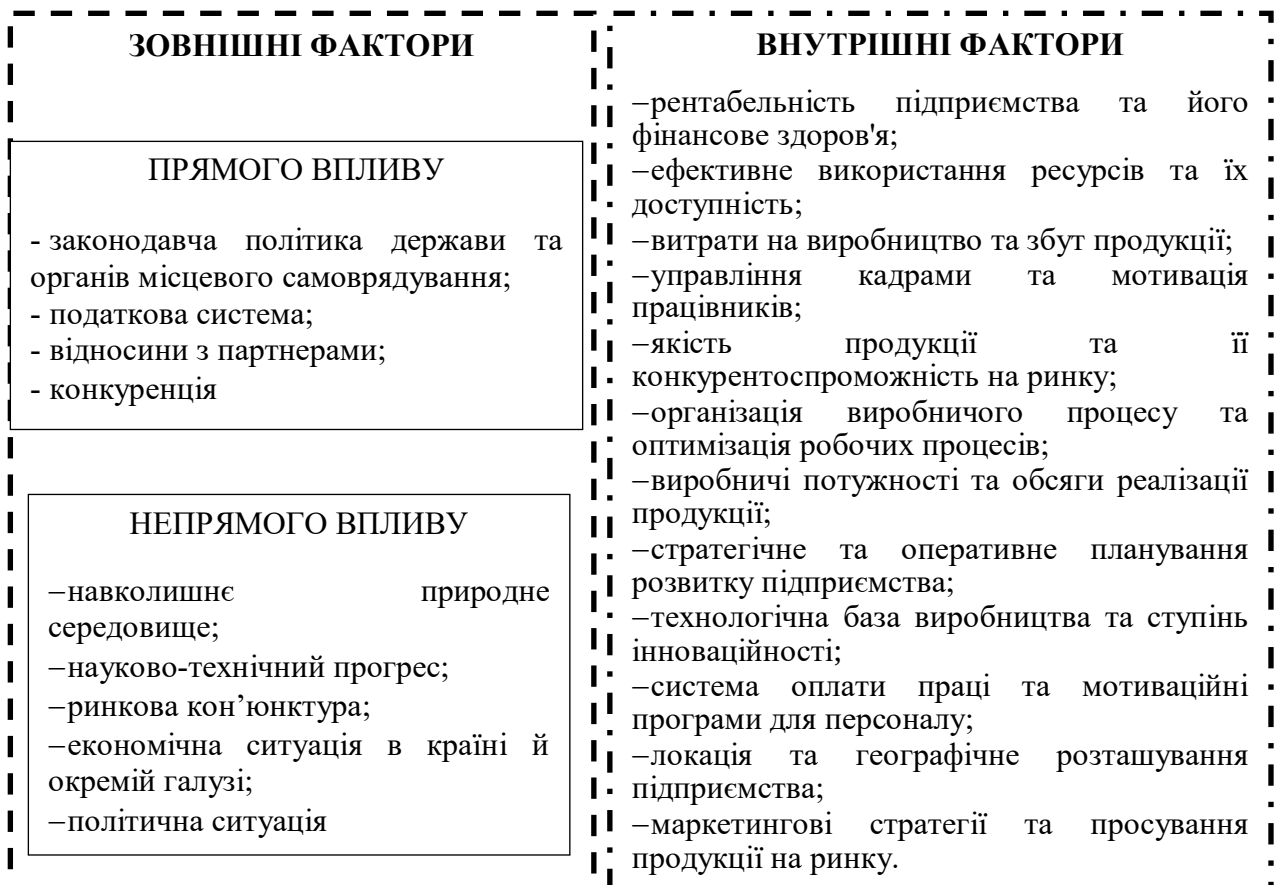


Рис. 5.4. Основні фактори бізнес-ризиків у малому підприємстві*
Джерело: *узагальнено автором на основі [26]

Внутрішні параметри характеризують внутрішню діяльність підприємства, тоді як зовнішні фактори відображають умови зовнішнього середовища, в якому діє підприємство.

До зовнішніх факторів прямого впливу можна віднести такі:

1. Законодавча політика, яка регулює господарську діяльність та дії державних та місцевих органів влади, може значно впливати на рівень підприємницького ризику. Цей вплив може бути як позитивним, оскільки закони структурують діяльність підприємств, так і негативним, оскільки законодавство, що регулює підприємницьку діяльність, часто є нестабільним і невизначеним. Мінливість та невизначеність законів може призводити до несподіваних змін в умовах господарювання, що ускладнює підприємницьку діяльність та збільшує ризики.

2. Податкова система. Згідно з економічною практикою, коли оподаткування становить до 30 % доходів платника податків, це є прагненням зберегти інвестиційну активність в економіці. Однак, якщо податкове навантаження досягає 40–50 % від прибутку, це призводить до втрати стимулу для підприємницької активності та розширення виробництва.

3. Відносини з партнерами. У цьому контексті, збільшення рівня ризику може бути спричинене порушенням договірних зобов'язань як постачальниками, так і покупцями. Підприємство ризикує прийняти замовлення на виготовлення або надання послуг неплатоспроможним покупцям, що може призвести до фінансових втрат під час виконання зобов'язань. У такому випадку витрати на виробництво або постачання, можуть не бути відшкодовані, оскільки покупець не зможе оплатити. Це може змусити підприємство шукати альтернативних партнерів та джерела фінансування для покриття виниклих зобов'язань, що може вимагати додаткових витрат і затримати отримання прибутку. Те саме стосується і ситуації, коли постачальники не виконують свої зобов'язання щодо підприємства.

4. Конкуренція. Ризик вводить підприємця в систему природного відбору через інтенсивну конкурентну боротьбу. З одного боку, зростаючий рівень конкуренції змушує підприємця розглядати нові напрями діяльності та розвивати свою продукцію для виходу на нові ринки збуту, що підвищує рівень підприємницького ризику. Тому конкурентна боротьба між підприємцями є одним із основних факторів, що впливає на рівень підприємницького ризику. Успішна конкурентна боротьба можлива лише для тих, хто виявить нові потреби, випустить нові товари та впровадить нові технології. Таким чином, конкуренція створює механізм економічного змагання, яке змушує підприємців переглядати свою стратегію.

Зовнішніми факторами ризику непрямого впливу є такі:

1. Однією з основних проблем сучасного підприємництва є погіршення стану навколишнього природного середовища. Забруднення довкілля має

негативний вплив на функціонування багатьох підприємств, які вимушені здійснювати додаткові витрати на встановлення очисних споруд, каталізаторів вихлопних газів та іншого обладнання, спрямованого на виробництво екологічно безпечної продукції.

Підприємці повинні бути готові до зустрічі з новими небезпечними ситуаціями, такими як підвищення цін на енергоносії, обмеження доступу до природних ресурсів та іншими наслідками, що виникають в результаті змін у стані природного середовища.

2. Науково-технічний прогрес. Поява нових технологій створює потребу в їхньому впровадженні і може виявитися загрозою для старих галузей виробництва. Прогнозувати значні технологічні зміни неможливо, тому підприємець повинен бути готовим швидко адаптуватися до впровадження нових технологій та виробництва нових видів товарів.

Нові технології є серйозним викликом для сучасних підприємців, оскільки період від виробництва продукції до виходу на ринок стає все коротшим. Ці зміни значно впливають на споживчі ринки, що вимагає виробництва нових конкурентоспроможних товарів.

3. Ринкова кон'юнктура. Ринкова економіка піддається коливанням, включаючи періоди депресії, коли підприємцям важко знаходити покупців для своїх товарів за вигідними цінами. Багато компаній дуже чутливі до таких спадів і підйомів, тому кризи надмірного виробництва завжди призводять до збільшення рівня підприємницького ризику. В ці періоди підприємці змушені шукати нові стратегії, щоби пристосуватися до змін на ринку та зберегти конкурентоспроможність своїх підприємств.

4. Економічна ситуація в країні й окремій галузі. Економічне оточення позначається на спроможності населення придбати товари і послуги. Рівень доходів підприємців залежить від платоспроможності населення, що, своєю чергою, визначається їхніми доходами, заощадженнями, доступністю кредитів та рівнем цін. Підприємці, які вміють адаптуватися до купівельних можливостей, зменшують ризики шляхом звернення до найбільш

платоспроможного шару населення, який активно купуватиме товари середньої цінової категорії.

5. Політична ситуація. Політична нестабільність створює збільшену невизначеність для підприємців, яка впливає не лише на їх впевненість в успішному результаті діяльності, але і на можливість ведення бізнесу в цілому. Це ускладнює налагодження надійних тривалих відносин з партнерами, що є ключовим для успіху в справах. Низьке дотримання договірної дисципліни може призвести до порушення умов угод, порушення строків поставок, що, в ситуації з обмеженими ресурсами, порушує цикли виробництва та створює інші ризики. Отже, політична нестабільність підвищує загальний рівень підприємницького ризику як для місцевих підприємців, так і для їхніх партнерів за кордоном.

Основними внутрішніми факторами ризику, залежно від сфер господарської діяльності підприємства, вважають: виробництво, управління, обіг [25].

Виробничий процес представляє собою комплекс взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, які забезпечують виготовлення продукції чи надання послуг. У сфері виробництва розрізняють фактори ризику, що належать до основної та допоміжної діяльності. Фактори ризику основної виробничої діяльності охоплюють непередбачені зупинки в роботі обладнання або перерви у технологічному процесі через аварії, несправності, низький рівень дисципліни на робочому місці та інші негативні ситуації.

Фактори ризику в допоміжній технологічній діяльності включають аварії систем допоміжного обладнання, непідготовленість інструментарію підприємства до впровадження нового виробу та витягнуті строки проведення ремонтів обладнання порівняно із запланованими.

У сфері обслуговування виробничих процесів підприємство може стикатися з такими ризиками, як відмова обчислювальних потужностей у

системі обробки інформації, перебої в роботі служб, що забезпечують безперебійне функціонування основного та допоміжного виробництва і т.д.

Внутрішні фактори ризику в управлінській діяльності можна класифікувати залежно від рівня процесів ухвалення рішень.

На рівні прийняття стратегічних управлінських рішень можна виділити такі чинники ризику:

- неправильна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;
- невдалий вибір або неадекватне формулювання цілей підприємства, що може призвести до розробки стратегії у неправильному напрямку;
- неточний прогноз розвитку зовнішнього господарського середовища в довгостроковому періоді та інші.

Ризик на тактичному рівні прийняття рішень пов'язаний з імовірністю часткової втрати або викривлення змістовної інформації.

Основний фактор ризику даної групи полягає в низькій якості управління підприємством [25].

Згідно з різними джерелами, близько 90 % неуспіху малих підприємств пов'язано з нестачею досвіду та навичок управління та роботи персоналу. Чинники, які суттєво впливають на рівень ризику, включають відсутність професійного досвіду в керівника фірми, обмежені загальноекономічні знання керівництва та персоналу, проблеми у фінансовому плануванні, неефективну організацію роботи співробітників, розголошення конфіденційної інформації через людський фактор, недостатні знання в галузі маркетингу та інше.

Порушення конфіденційності і витік важливої інформації є ще одним внутрішнім фактором, який значно збільшує ризик для підприємства. За оцінками фахівців, втрата навіть частини комерційної таємниці може призвести до серйозних наслідків: конкуренти можуть скористатися цією інформацією, отримавши значну перевагу, що може в кінцевому підсумку призвести до фінансових труднощів та навіть банкрутства для підприємства, яке порушило конфіденційність своєї інформації.

Фактори ризику в обіговій сфері можуть включати: порушення узгоджених графіків поставок сировини та матеріалів з боку підприємств-партнерів, неплатоспроможність контрагентів та бізнес-партнерів, відмову оптових споживачів оплатити чи прийняти замовлену готову продукцію.

Описані фактори є ключовими складовими, а їх усвідомлення для аналізу можливого впливу на прогнозовані результати виробництва має вирішальне значення для ефективного управління підприємством. Це необхідно для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Керівництво малого підприємства повинно мати глибоке розуміння ризиків та методів управління ними. Уникнення ризику в малому бізнесі майже неможливе, проте якщо підприємець розуміє їх походження та причини, він може знизити їх рівень та пом'якшити наслідки. Це сприяє ефективнішому обігу грошових коштів та забезпечує стабільність бізнесу [23].

Визначення та управління факторами бізнес-ризиків є критично важливим аспектом для успішного функціонування підприємства. Основні критерії ідентифікації цих факторів включають інформацію про джерело їх виникнення (зовнішні та внутрішні) та ступінь впливу (пряма та непряма дія). Зовнішні фактори, такі як законодавча політика, податкова система, відносини з партнерами, конкуренція, стан навколишнього середовища, науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, економічна та політична ситуація в країні безпосередньо впливають на рівень підприємницького ризику. Внутрішні фактори, пов'язані з виробництвом, управлінням та обігом, також відіграють значну роль. До них належать проблеми з виробництвом, стратегічні й тактичні помилки в управлінні, відсутність досвіду та навичок у персоналу, порушення конфіденційності інформації, непередбачені дії бізнес-партнерів.

Ретельний аналіз та розуміння цих факторів ризику дозволяють підприємству ефективно управляти ними, мінімізуючи їхній негативний вплив. Це сприяє стабільності бізнесу, покращенню обігу грошових коштів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Керівництво,

особливо малих підприємств, повинне приділяти особливу увагу ідентифікації та управлінню ризиками, оскільки уникнути їх повністю неможливо, але розуміння їх природи дозволяє знизити потенційні втрати та забезпечити стійкість бізнесу.

5.4. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств та його основні етапи

Управління ризиками є невід’ємною частиною успішного ведення бізнесу. Ризики притаманні будь-якій діяльності, а їх своєчасне виявлення та управління ними – ключ до мінімізації потенційних загроз та забезпечення стабільного розвитку компанії. Процес управління ризиками включає в себе кілька важливих кроків, які допомагають ідентифікувати, аналізувати та знизити вплив ризиків на бізнес.

Існує шість необхідних кроків для управління ризиком; ці кроки розглядаються як процес управління ризиками (рис. 5.5).

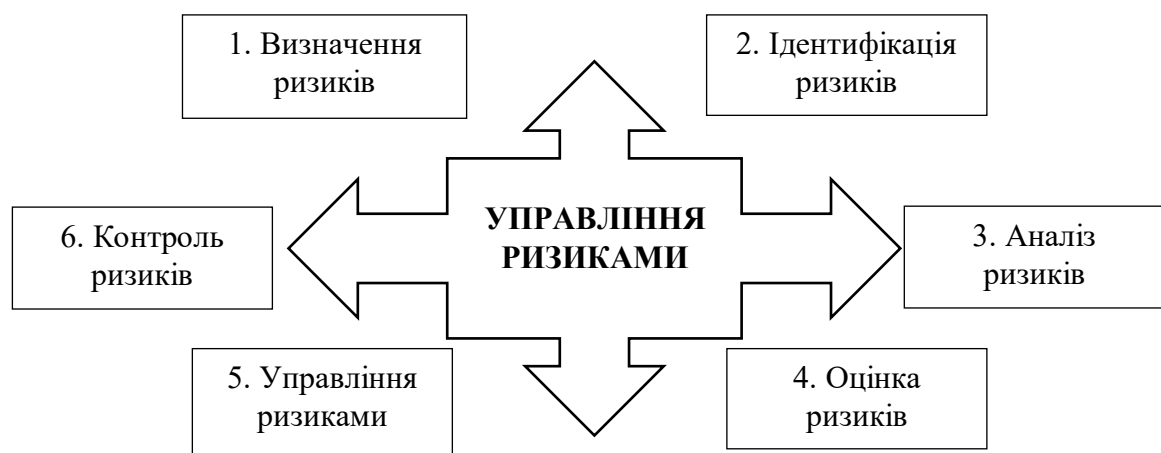


Рис. 5.5. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств*

Джерело: *узагальнено автором на основі [31]

Зупинимося більш детально на кожному з кроків управління бізнес-ризиками:

Крок 1. Визначення ризиків, які виявляються в бізнесі в його робочому середовищі. Існує багато типів ризиків, у тому числі юридичних, екологічних, ринкових, регуляторних та багато інших. Важливо визначити

якомога більше цих факторів ризику. В середовищі ручного управління вони записуються вручну.

Якщо в організації використовується система рішення з "управління ризиками, уся ця інформація включається безпосередньо в систему. Перевага такої стратегії полягає в тому, що ці ризики стають прозорими для всіх зацікавлених сторін в організації, які мають доступ до системи. Замість того, щоби ця важлива інформація була закрита у звіті, який потрібно запитувати електронною поштою, кожен, хто хоче побачити, які ризики були виявлені, може отримати доступ до інформації в системі управління ризиками.

Крок 2. Ідентифікація ризиків – ключовий етап управління бізнес-ризиками, що вимагає ретельного аналізу для виявлення потенційних загроз та ситуацій, що можуть вплинути на досягнення цілей компанії. Цей процес може базуватися на різних методах, таких як аналіз стейкхолдерів, огляд процесів бізнесу, використання досвіду, сценарне планування, застосування інструментів та технік, а також експертній оцінці.

Комплексний підхід, який враховує різноманітність можливих ризиків і включає участь різних стейкхолдерів, дозволяє забезпечити повне охоплення та аналіз ризиків, що можуть виникнути в діяльності підприємства. Тільки через такий детальний аналіз бізнес може підготуватися до відповідного управління цими ризиками, зменшуючи їхні негативні наслідки та використовуючи можливості для покращення ефективності.

Крок 3. Аналіз ризику. Під час цього кроку перевіряються імовірність і наслідки кожного ризику, щоби вибрати, на чому зосередитися в першу чергу. Такі фактори, як можливі фінансові втрати для організації, втрачений час і складність впливу, відіграють важливу роль у точному аналізі кожного ризику. Розмістивши кожен ризик під мікроскопом, ви також виявите всі загальні проблеми в проєкті та ще більше покращите процес управління ризиками для майбутніх проєктів.

Крок 4. Оцінка ризиків. Оцінка ризиків – це процес визначення ймовірності та впливу потенційних ризиків на досягнення цілей бізнесу, а також рівня їхньої важливості для організації. Цей процес виконується

шляхом проведення оцінювання ризиків за допомогою різних методів та інструментів.

Крок 5. Управління ризиками. Розташуйте кожен ризик враховуючи як можливість його виникнення, так і потенційний вплив на проєкт. Цей крок дасть вам повне уявлення про поточний проєкт і вкаже, на чому має бути зосереджена команда. Це допоможе визначити корисні рішення для кожного ризику. Таким чином, сам проєкт жодним чином не переривається на етапі корекції.

Крок 6. Контролюйте ризик. Прозоре спілкування між командою та зацікавленими сторонами має вирішальне значення для постійного моніторингу потенційних загроз. І хоча іноді може здаватися, що ви марнуєте час, управляючи ризиками та відповідним їх реєстром, позначення цих динамічних цілей не погіршує досягнення бажаних результатів [35].

У рамках системного підходу до управління бізнес-ризиками розглядається постійний аналіз ризиків на підприємстві, а також ідентифікація основних етапів процесу управління ними. Цей підхід передбачає постійне вдосконалення системи управління ризиками, яка включає в себе:

- ідентифікацію ризиків (цей етап передбачає визначення потенційних загроз і небезпек, які можуть вплинути на діяльність підприємства);
- аналіз ризиків (під час цього етапу проводиться оцінка ймовірності виникнення ризикованих подій та їх потенційних наслідків для підприємства);
- визначення стратегій управління ризиками (на основі результатів аналізу визначаються оптимальні стратегії управління ризиками, спрямовані на мінімізацію чи усунення негативних впливів ризиків);
- реалізацію заходів управління ризиками (цей етап передбачає впровадження прийнятих стратегій та конкретних заходів для зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства);
- моніторинг та контроль (постійне відстеження ризиків та їх ефективного управління, а також корекція стратегій управління відповідно до змін у бізнес-середовищі) (рис. 5.6).

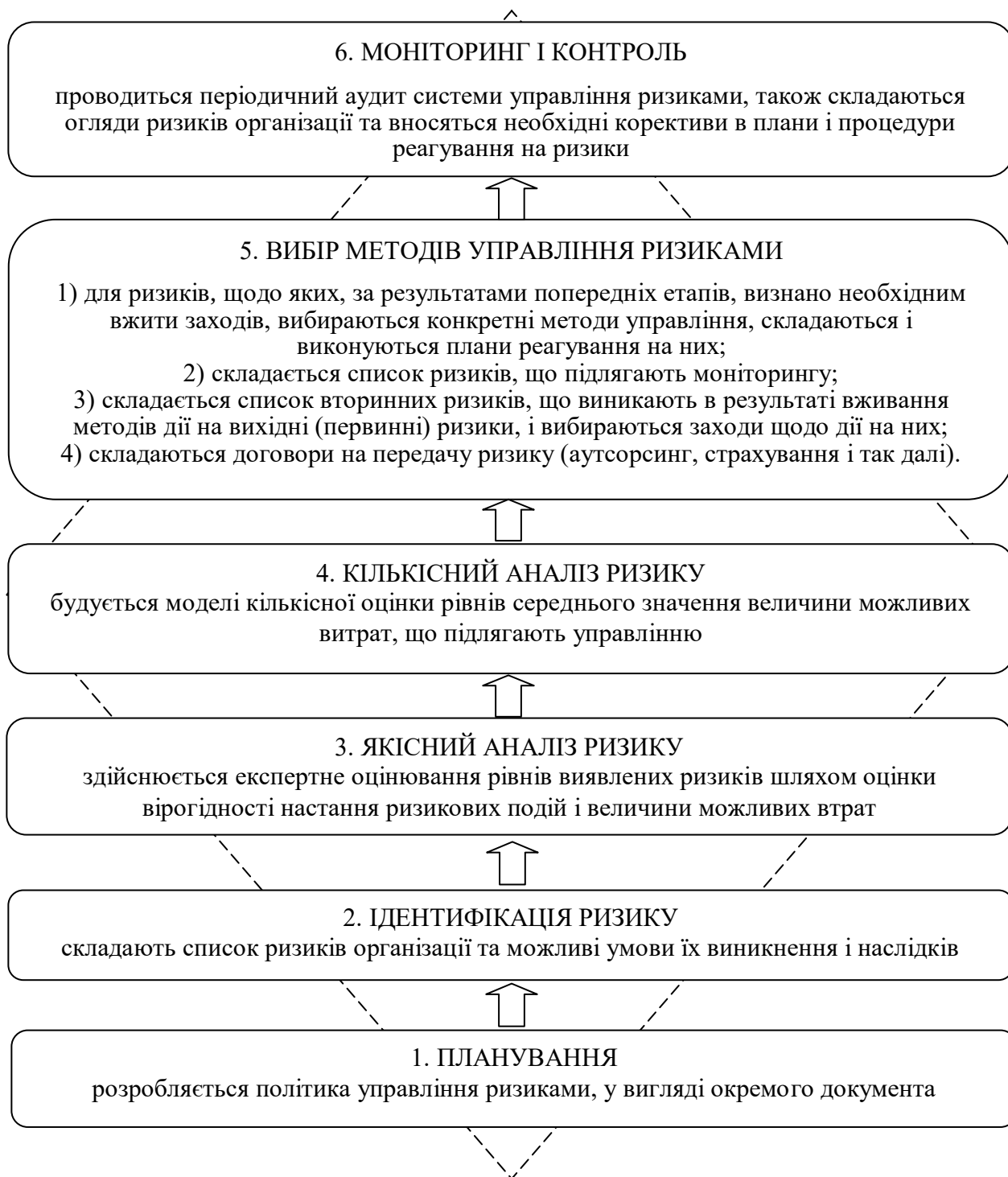


Рис. 5.6. Основні етапи процесу управління бізнес-ризиками у малих підприємствах *

Джерело: * узагальнено автором на основі [20].

Успішність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від прийнятої концепції управління ризиками. Визначення мети цього процесу ускладнюється через наявність діалектичного зв'язку між ризиком і прибутком. Тому підприємства повинні самостійно визначати

рівень ризику, з яким вони готові погодитися заради досягнення запланованих фінансових результатів.

Управління ризиками є складним і багатогранним процесом, який відіграє вирішальну роль у досягненні бізнес-цілей. Успішне управління ризиками передбачає комплексний підхід, який включає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, а також розробку ефективних стратегій їхнього управління.

Прозоре розкриття інформації про ризики та залучення зацікавлених сторін є ключовими аспектами цього процесу. Завдяки ретельному аналізу ризиків бізнес може мінімізувати потенційні загрози та скористатися можливостями для покращення ефективності. Важливо, щоби підприємства постійно вдосконалювали свої системи управління ризиками, адаптуючи їх до змін у бізнес-середовищі. Сам процес управління ризиками є динамічним і вимагає постійного моніторингу та коригування. Визначаючи прийнятний рівень ризику, підприємства можуть досягти збалансованого підходу між ризиками та прибутковістю, забезпечуючи свій довгостроковий успіх та стабільність.

5.5. Стратегії управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни

Війна приносить руйнування та хаос, і малі підприємства часто опиняються на передовій, стикаючись із серйозними проблемами та невизначеністю. Вплив війни на ці підприємства може бути глибоким і довгостроковим, починаючи від фізичного руйнування приміщень і порушень ланцюгів постачання, закінчуючи економічною нестабільністю та переміщенням робочої сили. Малі підприємства є основою багатьох економік, їхня здатність адаптуватися та відновлюватися має вирішальне значення для підтримки громад і відновлення після воєнних дій.

Вплив війни на малі підприємства не можна недооцінювати, він може бути довгостроковим і глибоким. Фізичне руйнування та пошкодження

можуть змусити підприємства закритися, а відновлення буде важким і дорогим. Навіть якщо підприємство фізично не постраждало, воно може зіткнутися з довгостроковими проблемами через порушення в бізнес-середовищі.

Однією з ключових проблем для діяльності малих підприємств є переміщення населення. Війна часто призводить до масового переміщення людей, які тікають від бойових дій і шукають безпеки. Це може позбавити малі підприємства їхньої клієнтської бази та кваліфікованої робочої сили. Відновлення цих втрат може тривати роками, особливо якщо люди не можуть повернутися через небезпеку або руйнування їхніх будинків.

Порушення ланцюгів постачання також може мати довгострокові наслідки. Підприємства, які залежать від певних ресурсів або сировини, можуть зіткнутися з проблемами, якщо джерела постачання були порушені або знищені. Відновлення цих ланцюгів може бути складним і дорогим, особливо якщо альтернативні джерела обмежені або недоступні.

Економічна нестабільність, викликана війною, також може мати тривалі наслідки для малих підприємств. Інфляція та нестабільність валюти можуть зробити ведення бізнесу непередбачуваним і складним для планування. Підприємства можуть зіткнутися з проблемами, пов'язаними з доступом до кредитів і фінансування, оскільки банки стають більш обережними в умовах економічної невизначеності. Це може перешкоджати зростанню і розширенню бізнесу, а також ускладнювати управління готівкою та ліквідністю.

Малі підприємства також вразливі перед зростанням тіньової економіки під час війни. Контрабанда, незаконна торгівля та корупція можуть процвітати в умовах нестабільності, малі підприємства ризикують бути втягнутими в незаконну діяльність або стикнутися з нечесною конкуренцією. Це може підірвати законний бізнес і зробити важчим повоєнне відновлення економіки.

Щоби впоратися з цими проблемами, малі підприємства повинні розглядати кілька стратегій:

- адаптація та гнучкість. Малі підприємства повинні бути готові адаптуватися до змінених умов. Це може включати диверсифікацію продуктів або послуг, пошук нових ринків або розробку інноваційних рішень для задоволення потреб споживачів під час війни;

- співпраця та партнерство. Об'єднання ресурсів і знань з іншими підприємствами може допомогти зменшити витрати та ризики. Партнерство може відкрити нові можливості для бізнесу та допомогти підприємствам пережити важкі часи;

- ефективне управління фінансами. В умовах економічної нестабільності ефективне управління фінансами є ключовим. Малі підприємства повинні ретельно контролювати витрати, вести переговори з постачальниками та шукати можливості для підвищення ефективності. Також важливо підтримувати здорові відносини з банками і фінансовими установами, щоби забезпечити доступ до фінансування, якщо це необхідно;

- планування на випадок надзвичайних ситуацій. Розробка детального плану дій на випадок надзвичайних ситуацій може допомогти підприємствам підготуватися до різних сценаріїв, пов'язаних з війною. Цей план повинен включати стратегії щодо безпеки персоналу, безперервності бізнесу та альтернативних джерел постачання;

- дотримання етичних стандартів. В умовах тіньової економіки важливо, щоб малі підприємства дотримувалися високих етичних стандартів та уникали участі в незаконній діяльності. Це допоможе зберегти репутацію бізнесу та підтримати довіру клієнтів і партнерів.

Вплив війни на малі підприємства може бути руйнівним, але адаптація, гнучкість та ретельне планування можуть допомогти пом'якшити ці наслідки. Малі підприємства, які можуть швидко адаптуватися та знайти нові можливості, будуть краще підготовлені до виживання та процвітання в

довгостроковій перспективі, сприяючи відновленню економіки та створенню стійкого бізнес-середовища.

Для зменшення ризиків в управлінні бізнес-процесами на підприємстві варто здійснити такі заходи та дії (рис. 5.8).

Варто виділити декілька практичних порад для малого бізнесу, спрямованих на мінімізацію негативного впливу воєнних дій.

1. Оцінювання ризиків та планування на випередження передбачає:

- ідентифікацію потенційних ризиків, пов'язаних з війною, такі як перебої з постачанням, коливання ринку, або фізичні пошкодження бізнесу;
- розробку плану пом'якшення ризиків та регулярного їх перегляду з урахуванням зміни ситуації;
- створення плану дій у надзвичайних ситуаціях, який включатиме кроки для забезпечення безперервності бізнесу та безпеки персоналу.

2. Гнучкість та адаптивність до негативних впливів воєнних дій:

- створення гнучкої бізнес-моделі, яка дозволяє швидко реагувати на зміни;
- дослідження можливості диверсифікації шляхом розширення асортименту продуктів або послуг, виходу на нові ринки, щоб зменшити залежність від одного напрямку діяльності;
- адаптації пропозиції до потреб ринку, який змінюється через війну.

3. Використання цифрових технологій як рятувального кола:

- інвестування у цифрові інструменти та рішення, щоб сприяти безперервності здійснення підприємницької діяльності;
- використання онлайн-платформ для підтримки зв'язку з клієнтами та постачальниками, продовження онлайн-продажів та маркетингової діяльності;
- поява можливості автоматизації процесів, особливо якщо є ризик перебоїв у ланцюгу поставок або відсутності персоналу.

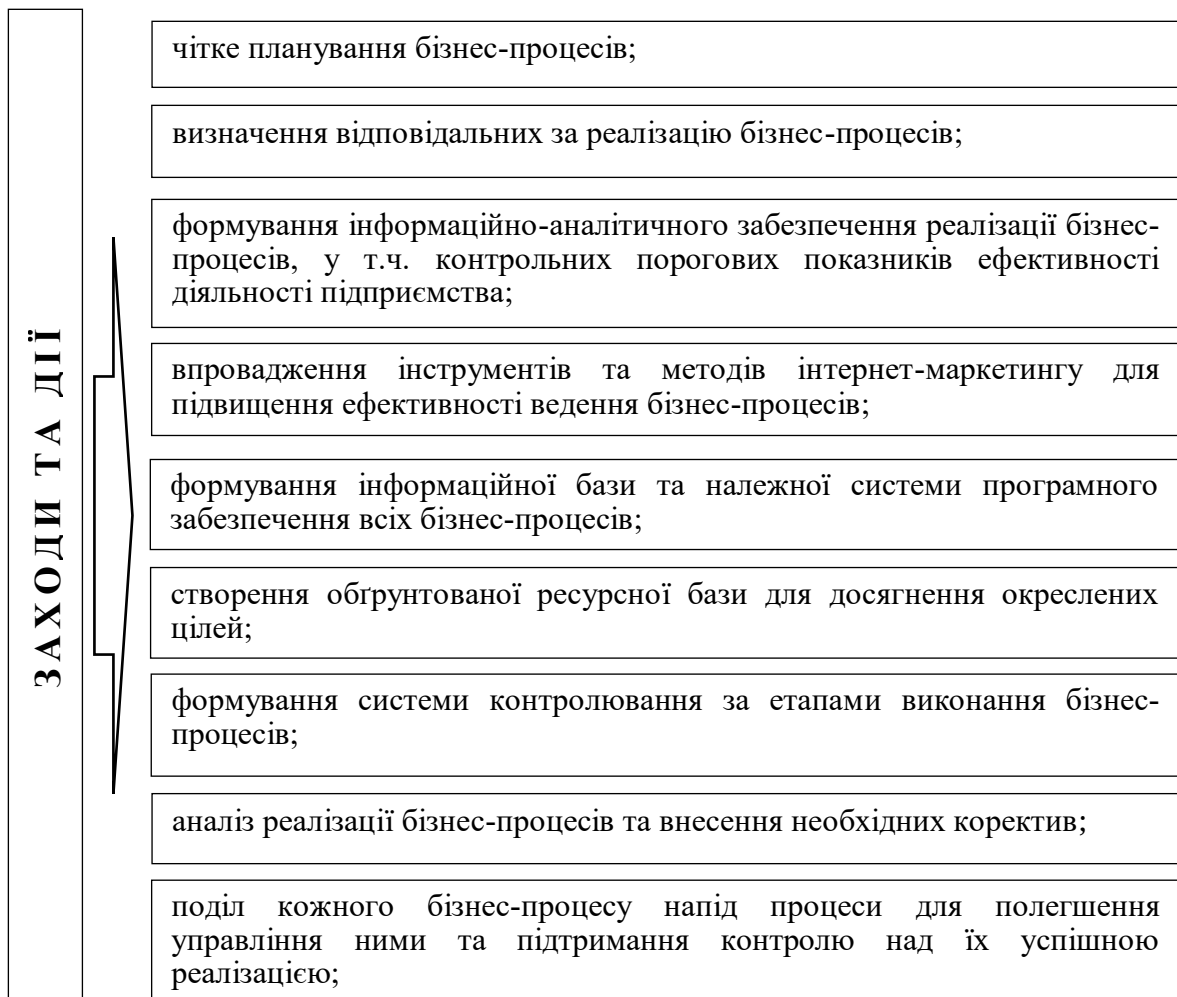


Рис. 5.8. Заходи та дії, спрямовані на зменшення ризиків в управлінні бізнес-процесами у малому підприємстві*

Джерело: *узагальнено автором на основі [13]

4. Співпраця та об'єднання зусиль між малими підприємствами різних галузей і сфер діяльності:

– пошук можливості для співпраці з іншими малими підприємствами. Об'єднання ресурсів, обмін ідеями та найкращими практиками для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства;

– дослідження можливості створення партнерств для спільних закупівель, логістики або навіть спільного використання робочих місць, для оптимізації витрат та ефективності.

5. Створення сприятливих умов для забезпечення персоналу:

– створення умов для забезпечення безпеки та підтримки персоналу. Надання ресурсів для управління стресом та адаптації до складних обставин;

- інвестування у навчання та розвиток персоналу шляхом покращення їх навичок, щоб вони могли адаптуватися до нових реалій сучасності;
- створення атмосфери взаємної підтримки та відкритого спілкування, що сприятиме покращенню корпоративної культури та допоможе персоналу відчувати залученість та мотивацію.

Крім того, важливо залишатися інформованим про доступні ресурси та підтримку від уряду або місцевих організацій, пошук можливості для отримання грантів, кредитів або інших форм допомоги, які можуть допомогти малому бізнесу пережити ці важкі часи. Регулярний перегляд та адаптація стратегії, щоб вона відповідала мінливому середовищу – ще одна необхідність у менеджменті. Не слід забувати, що гнучкість та стійкість є ключем до подолання кризових ситуацій.

Малі підприємства, щоб мінімізувати негативний вплив воєнних дій на свою діяльність, повинен зосередитися на кількох ключових стратегіях. По-перше, важливо оцінювати ризики та розробляти плани їх пом'якшення, регулярно переглядаючи та адаптуючи їх до змін ситуації. По-друге, підприємство має бути гнучким, створюючи адаптивні бізнес-моделі та диверсифікуючи свою діяльність, щоби зменшити залежність від одного напрямку. Інвестування в цифрові технології допоможе підтримувати діяльність, зв'язок із зацікавленими сторонами та розширити ринок. Автоматизація процесів також може зменшити вплив перебоїв у ланцюгах поставок.

Співпраця з іншими малими підприємствами та об'єднання зусиль можуть привести до підвищення стійкості та ефективності, а також надати можливість обмінюватися цінними ресурсами та найкращими практиками. Крім того, важливо приділяти увагу персоналу, забезпечуючи його безпеку, благополуччя та підтримуючи мотивацію і продуктивність через навчання та розвиток. Загалом, малий бізнес повинен бути готовим адаптуватися, інвестувати в цифрові рішення та дбати про свій персонал, щоб подолати виклики, пов'язані з військовими подіями.

Війна має глибокий і руйнівний вплив на малі підприємства, створюючи довгострокові проблеми та невизначеність. Фізичне руйнування, порушення ланцюгів постачання, економічна нестабільність і переміщення робочої сили можуть серйозно підірвати діяльність малих підприємств і їх здатність відновлюватися. Ключем до пом'якшення цих наслідків є адаптація, гнучкість і ретельне планування.

Малі підприємства, які можуть швидко адаптуватися та знайти нові можливості, мають кращі шанси на виживання та процвітання в довгостроковій перспективі. Власникам малого бізнесу рекомендується оцінювати ризики, пов'язані з війною, та розробляти плани їх пом'якшення, а також створювати гнучкі бізнес-моделі, що дозволяють швидко пристосовуватися до змін. Інвестування в цифрові технології та автоматизацію процесів також може допомогти підтримати діяльність підприємства, покращити зв'язок із зацікавленими сторонами та зменшити вплив перебоїв у ланцюгах постачання.

Співпраця та партнерство з іншими малими підприємствами можуть привести до підвищення стійкості та ефективності, а також надати доступ до цінних ресурсів і знань. Крім того, важливо приділяти увагу благополуччю персоналу, забезпечуючи їхню безпеку та підтримуючи мотивацію і продуктивність через навчання та розвиток.

Управління ризиками в умовах непередбачуваного та складного бізнес-середовища в Україні набуває критичного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Непередбачені події, такі як політичні та економічні трансформації, глобалізація, пандемія COVID-19 та, нещодавно, повномасштабне воєнне вторгнення, створюють унікальний набір викликів для підприємницьких структур.

Управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств сприяє швидкій адаптації, ідентифікації ризиків, які можуть загрожувати їхній діяльності. Управління ризиками не тільки мінімізує потенційні втрати, але й

відкриває можливості для зростання та розвитку, підвищуючи стійкість і впевненість у нестабільному середовищі.

Управління бізнес-ризиками стає невід’ємною частиною успішного малого підприємництва в Україні. Воно допомагає організаціям адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість і підтримувати конкурентоспроможність.

Загалом, малі підприємства повинні бути готовим до адаптації, інвестуючи в інновації та цифрові рішення, а також дбаючи про свій персонал, щоби подолати виклики, пов’язані з воєнними подіями. Гнучкість, співпраця та зосередженість на людському капіталі є ключовими стратегіями для мінімізації негативного впливу війни на малі підприємства та забезпечення їхнього довгострокового процвітання.

Список використаних джерел

1. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення 07.05.2024).
2. Andriushchenko K., Lavruk V., Uliganets S., Kovtun V., Matviienko H. Reputation Risk Management Companies Based on Competence Approach. *TEM Journal*. Vol. 8 (2). 2019.516-524.
3. Andy Nichols. What is a business risk? 4 important types of business risks. URL: https://firmbee.com/what-is-a-business-risk-types-of-business-risks? x_tr_sl=en& x_tr_tl=uk& x_tr_hl=uk& x_tr_pto=sc (дата звернення 07.05.2024).
4. Dana Griffin. Types of Business Risk. URL: <https://smallbusiness.chron.com/typesbusiness-risk-99.html> (дата звернення 07.05.2024).
5. Enterprise Risk Management Software for Cross-Functional Leaders. URL: <https://www.benchmarkdigitalesg.com/app/risk-management-software/> (дата звернення: 07.05.2024).
6. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., V. Ivanchenkov. (2019) Risk management through systematization: Risk

- Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8(3). 6047- 6052.
7. Guseva O., Zakharzhevskaya A. (2023) Diagnostics of Development of Risk Management of Telecommunications Enterprises. *Business Inform.* 1. 196-202.
 8. Mary K. Pratt. 13 types of business risks for companies to manage. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/4-basic-types-of-business-risks-in-the-enterprise> (дата звернення 07.05.2024).
 9. Risk management. Types of risk your business faces. URL: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/types-risk-your-business-faces> (дата звернення 07.05.2024).
 10. Schwarz P.D.-I.J. Implementation of artificial intelligence into risk management decisionmaking processes in construction projects. 2015. URL: <http://www.unibw.de/san/bauv8/veroeffentlichungen>. (дата звернення 07.05.2024).
 11. Third-Party Risk Management and ISO Requirements for 2022. Reciprocity. URL: <https://reciprocity.com/resources/third-party-risk-managementand-iso-requirements-for-2022/> (дата звернення 07.05.2024).
 12. Will Kenton. What Is Business Risk? Definition, Factors, and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-risk.asp> (дата звернення 07.05.2024).
 13. Аранчій В., Ігнатенко М. (2018) Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 39. 52–58.
 14. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. (2022) Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13656>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>.
 15. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І.О. (2020) Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах

- пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 07.05.2024).
16. Вербицька І. І. (2013) Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 5. С. 282-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення 07.05.2024).
17. Вітлінський В. В. (1996) Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику К.: Деміург. 211 с.
18. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. (2005) Ризик у менеджменті. К.: КНЕУ, 336 с.
19. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Хмельницький національний університет* URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/157-163.pdf (дата звернення 07.05.2024).
20. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. (2021) Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 1 (40). С. 74-79.
21. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки (ISO 31000:2009, IDT) URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog-/doc-page.html?id_doc=76874 (дата звернення 07.05.2024).
22. Дуднєва Ю. Е. Стандартизація ризик-менеджменту як шлях підвищення його ефективності. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream-/123456789/3378/1/Dudnieva%20тези.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
23. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 6, 1. 2016. С. 92-97.

24. Карпенко Ю.М. Ризики у підприємницькій діяльності. URL:<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21993/1/karpenko.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
25. Кобелева, Т. О. (2020). Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"* DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.116>.
26. Коробка, С. (2021). Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. *Економіка та суспільство*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27>.
27. Кравчик, Ю., Фімар, С., & Шпильова, В. (2022). Ідентифікація, наслідки та інструментарій нівелювання стратегічних ризиків у процесі бізнес-планування розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 92–101. DOI:<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13>.
28. Краснова, І. В., Краснова, І. В., Примостка, Л. О., Примостка, Л. А., Лавренюк, В. В., & Лавренюк, В. В. (2021). Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 3 (49), URL:https://www.problecon.com/-export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення 07.05.2024).
29. Кривда О. В. (2016) Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків. *Економіка і суспільство*. 2. С.304-307.
30. Кутащенко М. В. (2009) Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 6. С 45-48.
31. Лакіза В. В., Карпляк Г. А. (2011) Ризики у бізнес-діяльності у малих та великих підприємств *Національний університет «Львівська політехніка»*. С. 107–114. URL: https://www.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12299/1/015-_Rizik...alno_107_114_706.pdf (дата звернення 07.05.2024).
32. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. (2023) Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука

- сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4>.
33. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-
/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf). (дата звернення: 07.05.2024).
34. Семенова К. Д., Тарасова К. І. (2013) Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант. С. 337 – 352.
35. Скопенко Н.С., Пьянкова О.В. (2014) Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 1(17) – 2(18). 238-245.
36. Федулова І. В. (2017) Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 1. 104–111.
37. Тиркало Ю. (2022) Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Траєкторія науки*. Вип. 8. №1. С. 3010-3017.
38. Швець Ю. О. (2018) Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство* С. 131-135 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf (дата звернення 07.05.2024).
39. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789-
/7418/1/20170330_Cluster_P270-275.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789-/7418/1/20170330_Cluster_P270-275.pdf) (дата звернення 07.05.2024).

40. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2, С. 9-13.
41. Цопа В. (2023) Ідентифікація і класифікація ризиків. Онлайн-консультант фахівця з якості,. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/-657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv> (дата звернення 07.05.2024).
42. Чайкіна А. (2022) Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 39. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення 07.05.2024).

РОЗДІЛ 6

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.6>

Минів Р.М., к.е.н., доцент

6.1. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості

Інвестиції відіграють вирішальну роль в економічному розвитку країни, вони визначають пріоритетні напрямки зростання економіки. Процес активізації інвестиційних потоків забезпечує зростання обсягів виробництва, національного прибутку, конкурентний розвиток галузей.

Однією з найбільш актуальних проблем модернізації аграрного сектору України є формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Без вирішення цієї проблеми неможливе становлення конкурентоспроможних аграрних товаровиробників із високим рівнем ділової активності та фінансової стійкості.

Аграрне виробництво на даний момент є не надто привабливим об'єктом для інвестування. Тому проблема залучення інвестицій залишається надзвичайно важливою, а її рішення може стати одним із головних факторів виходу агропромислового виробництва з критичного стану та забезпечення конкурентоспроможності його продукції. Інвестиції в основний капітал дозволять забезпечити системне оновлення та розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств, покращити інфраструктуру села. Тому актуальною темою зараз є залучення інвестицій у розвиток аграрного виробництва, що дозволить вирішити низку проблем щодо виробничої інфраструктури, збільшення виробництва продукції, створення нових робочих місць для сільських мешканців.

Інвестиції – основа для забезпечення конкурентоспроможності українських агровиробників на міжнародних ринках, важлива передумова успішної інтеграції аграрних підприємств України у світовий економічний

простір, підвищення якісних і кількісних показників господарської діяльності як на макро- так і мікрорівнях, досягнення високого життєвого рівня сільського населення та розвитку сільських територій [20, с. 25].

У вузькому значенні під інвестиційною привабливістю аграрних підприємств слід розуміти інтегральний результат відображення динаміки стану суб'єкта господарювання та його інвестиційної привабливості.

У широкому розумінні під інвестиційною привабливістю аграрних підприємств будемо розуміти систему соціально-економічних, політичних, фінансових та управлінських відносин, що виникають з приводу доцільності інвестування у певний господарюючий суб'єкт.

Інвестиційна привабливість визначається комплексом різноманітних факторів, перелік та вплив яких можуть відрізнятися та змінюватись залежно від складу інвесторів; виробничо-технічних особливостей виробництва, що інвестується; якості його економічного розвитку в минулому, теперішньому та майбутньому.

На сьогоднішній день єдиний підхід до трактування категорії «інвестиційна привабливість організації» відсутній. Це поняття можна розглядати як із економічної сторони, так із фінансової.

Економічний зміст інвестиційної привабливості полягає у трактуванні її як поєднання об'єктивних характеристик, що дозволяють організації демонструвати платоспроможний інвестиційний попит, тобто інвестиційна привабливість є низкою ознак, що дозволяють інвестору оцінити необхідність і пріоритетність вкладення коштів у підприємство.

Фінансова сторона поняття «інвестиційна привабливість» для інвестора насамперед означає сукупність характеристик, що демонструють якість та ефективність формування структури капіталу, вибору джерел фінансування й управління ліквідністю, платоспроможністю компанії, управління ризиками, пов'язаними з інвестиційною діяльністю. Цей підхід передбачає розрахунок фінансових коефіцієнтів для підтвердження рівня інвестиційної привабливості організації.

Інвестиційна привабливість – це комплексна соціально-економічна характеристика об’єкта за об’єктивними та суб’єктивними факторами, що дозволяє інвестору ухвалити рішення про доцільність інвестування. Оцінюючи інвестиційну привабливість об’єктів АПК, необхідно враховувати особливості виробництва, їх фінансове становище, а також рівень державної підтримки.

Для полегшення сприйняття систематизуємо наукові підходи до трактування сутності поняття «інвестиційна привабливість» у табл. 6.1.

Оцінка та аналіз інвестиційної привабливості аграрних підприємств, з однієї сторони, – це основа для розробки його інвестиційної політики, а з іншої – можливість виявити недоліки у діяльності, передбачити заходи щодо їх ліквідації та покращити можливості залучення інвестиційних ресурсів. А це, своєю чергою, дає можливість інвесторам визначитись у своєму рішенні про інвестування у цей сектор економіки.

Таблиця 6.1

**Трактування сутності «інвестиційна привабливість»
різними вченими і фахівцями**

Сукупність різних факторів	
Алексєєнко Л.М. [1]	Узагальнена характеристика переваг та недоліків окремих суб’єктів інвестування з точки зору конкретного інвестора згідно зі сформованими ним критеріями
Васьова О., Черненко К. [2]	Інвестиційна привабливість – це сукупність характеристик різних аспектів діяльності підприємства, яка є основою для прийняття інвестором рішення щодо доцільності вкладення фінансових або інших ресурсів
Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. [4]	Інвестиційна привабливість поєднує в собі сукупність факторів, що сприяють або перешкоджають процесу залучення іноземних і внутрішніх інвестицій в економіку держави, регіону або суб’єкта господарювання
Гуткевич С.О. [6]	Інвестиційна привабливість – узагальнююча характеристика переваг та недоліків інвестування окремих напрямів та об’єктів із позицій конкретного інвестора
Дацій О. І., Каліна І. І., Карбовська Л. О. [7]	Інвестиційна привабливість – це набір конкретних показників, що формують оцінку, визначається виходячи з умов дослідження, галузевих та регіональних особливостей функціонування об’єкта оцінки
Костюк Т.І. [10]	Інвестиційна привабливість – це складне економічне поняття, яке має системний характер, що виявляється в комплексі правил та умов вкладання інвестиційних ресурсів у той чи інший об’єкт у визначений час

Лайко Г.П. [12]	Під інвестиційною привабливістю об'єктів господарювання слід розуміти сукупність виробничо-фінансових кількісних і якісних умов та критеріїв, які характеризують їхні потенційні можливості та економічні переваги порівняно з іншими об'єктами інвестування
Нападовська І.В. [23]	Системна сукупність потенційних можливостей вкладання коштів з метою отримання економічних вигод у майбутньому як наслідок результатів минулої господарської діяльності потенційного об'єкта інвестування, суб'єктивно оцінювана інвестором
Тітенко З.Я., Ліснічук В.Л. [30]	Під інвестиційною привабливістю варто розуміти інтегральну характеристику стану підприємства з позицій перспективності розвитку, прибутковості інвестицій і рівня інвестиційних ризиків, що спричинює мотивацію іноземних інвесторів до вкладення коштів. Інвестиційна привабливість на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки визначається політичною ситуацією в країні; загальноекономічною ситуацією; станом фінансового ринку; надійністю контрагентів і т.д.
Усов М.А. [31]	Інвестиційна привабливість – це результат узгодження інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, проекту тощо, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників
Фісуненко П. А., Атамас О. П. [32]	Інвестиційна привабливість на макроекономічному рівні зумовлює необхідність комплексного аналізу означеного питання, пошуку шляхів формування конкурентоспроможного інвестиційного середовища, додаткових вкладень капіталу з метою реалізації проектів макrorівня

Джерело: власні дослідження

Інвестиції сьогодні набувають нового вигляду, і, щоб грамотно їх реалізувати, нам слід застосовувати нові підходи. В якості такого підходу слугує оцінка. Оцінка інвестиційної привабливості служить джерелом даних про поточний стан та перспективи розвитку потенційного об'єкта інвестування.

Важливо розуміти, що інвестиційний попит формується під впливом кількісних та якісних факторів і, водночас, сам впливає на кон'юнктуру інвестиційного ринку.

6.2. Особливості оцінювання інвестицій та інвестиційних проектів

Оцінювання ефективності інвестицій посідає центральне місце в процесі обґрунтування та вибору можливих варіантів вкладення коштів в інвестиційні проекти, а отже є запорукою успішного здійснення інвестиційної діяльності аграрних підприємств.

Оцінювання ефективності інвестиційної діяльності аграрних підприємств відіграє найважливішу роль при обґрунтуванні та виборі можливих об'єктів інвестування. Від того, наскільки об'єктивно проведена ця оцінка, залежать прийняття правильного інвестиційного рішення, терміни повернення вкладених інвестицій, розвиток фірми, галузі, регіону, суспільства.

Обмеженість бюджетних ресурсів і відмова від політики централізованого фінансування розвитку визначають пошук альтернативних шляхів активізації інвестиційної діяльності аграрних підприємств та залучення інвестиційних ресурсів.

Інвестиційний проєкт варто розглядати у вигляді інвестиційного циклу, бо розробка і реалізація інвестиційного проєкту проходять довгий шлях (від ідеї до готової продукції), а між моментом початку інвестування і моментом, коли проєкт почне приносити прибуток, існує певний часовий лаг.

Основними напрямкам фінансування інвестиційних проєктів аграрних підприємств виступають: придбання або будівництво об'єктів незавершеного будівництва, нове будівництво, розширення наявних підприємств, реконструкція діючих підприємств і їх технічне переобладнання.

Первинний відбір інвестиційних проєктів аграрних підприємств відбувається на основі якісного аналізу за відповідною системою показників (табл. 6.2).

У світовій практиці існує безліч методик фінансово-економічної оцінки інвестицій. У більшості з них використовуються однотипні, з економічної точки зору, показники ефективності, пов'язані з обчисленням реальних потоків грошових коштів та дисконтуванням. Найбільшого поширення набули типові методики, розроблені ЮНІДО.

Система критеріїв для відбору інвестиційних проєктів аграрних підприємств

Показники інвестиційного проєкту	Варіанти характеристик показника інвестиційного проєкту		
Відповідність інвестиційного проєкту стратегічним умовам діяльності позичальника	Цілком відповідає	Відповідає частково	Не відповідає
Характеристика регіону, де реалізується проєкт	Регіон із високим рівнем інвестиційної привабливості	Регіон із середнім рівнем інвестиційної привабливості	Регіон із низьким рівнем інвестиційної привабливості
Рівень розвитку галузі реалізації проєкту	Спостерігається сталий розвиток, має місце фінансова підтримка держави	Стабільний розвиток галузі	Стабільний занепад галузі
Рівень забезпечення інвестиційного проєкту ресурсами	Необхідні ресурси в повному обсязі виробляються в регіоні	Необхідні ресурси в повному обсязі виробляються в Україні	Необхідні ресурси імпортуються з інших країн
Рівень виконання підготовчого етапу для реалізації інвестиційного проєкту	Наявність розробленої проєктної документації та кошторису витрат	Наявність типової проєктної документації та кошторису витрат	Наявність проєкту про наміри інвестування
Необхідний обсяг інвестицій, в у. о.	До 100 000	100 001 – 500 000	Більше 500 000
Період здійснення фінансування інвестицій	До 1 року	Від 1 до 3 років	Більше 3 років
Період окупності інвестиційного проєкту	До 1 року	Від 1 до 3 років	Більше 3 років
Джерела фінансування інвестиційного проєкту	Власні кошти	Власні та залучені кошти	Запозичені кошти
Рівень ризику	Мінімальний	Середній	Високий

Джерело: власні дослідження

Серед них – дві основні групи методів оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів: статичні та динамічні. Статичні методи передбачають розрахунок показників на основі недисконтованих грошових потоків. Динамічні ж методи, навпаки, враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають приведення вартостей усіх грошових потоків до одного й того ж періоду шляхом їх дисконтування чи компаундингу (нарощування). Саме динамічні методи набули широкого застосування і виявились найбільш концептуально правильними та загальнопридатними для застосування в ринкових умовах. До динамічних методів оцінки ефективності інвестиційних

проектів слід віднести такі основні, що їх застосовують на більшості сучасних підприємств України: чиста теперішня вартість грошових потоків (NPV), внутрішня ставка дохідності (IRR), період окупності інвестицій (DPP) та індекс прибутковості проекту (PI). На їх базі формуються такі основні методи вибору інвестиційних проектів аграрних підприємств (табл. 6.3).

Найбільш використовуваним є метод визначення чистої поточної вартості (NPV–Net Present Value). Основних аргументів на користь цього критерію два: він дає ймовірну оцінку приросту капіталу підприємства в разі прийняття проекту; критерій досить точно відповідає основній меті діяльності управлінського персоналу, якою є нарощування економічного потенціалу підприємства; володіє властивістю адитивності, що дозволяє складати значення показника NPV за різними проектами і використовувати отриману величину для оптимізації інвестиційного портфеля.

Розрахунок чистої поточної вартості заснований на порівнянні того, що дадуть інвестиції в майбутньому, з тим, що вкладено зараз. Чиста поточна вартість – це різниця між теперішньою, дисконтованою на основі розрахункової ставки відсотка, вартістю надходжень від інвестицій і величиною початкових інвестиційних витрат (формула 6.1).

Якщо чиста поточна вартість проекту позитивна, то це означає, що внаслідок його реалізації цінність сільськогосподарського підприємства зросте, отже, інвестування піде й на користь, тобто проект можна вважати прийнятним.

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n Inv_t \times \frac{1}{(1+r)^t} \quad (6.1)$$

де CF_t – чистий грошовий потік за період t , гр. од.;

r – норма дисконтування, яка враховує зміну вартості грошей в часі, частка від одиниці;

n – термін реалізації проекту, роки;

Inv_t – інвестиції за період t , грн.

Ставка дисконтування, яка використовується в розрахунку NPV, в умовах високої нестабільності української економіки не може бути розрахована за стандартними методиками, які використовуються в

зарубіжній практиці. Натомість можна використовувати облікову ставку відсотка або ставку, прийняту для довгострокових кредитів банку.

Таблиця 6.3

Основні методи вибору інвестиційних проєктів аграрних підприємств у вітчизняній практиці

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу	Сфера застосування методу
Простий метод окупності інвестицій (модель не дисконтування)	Дозволяє судити про термін ліквідності й ризикованості проєкту	Ігнорує грошові надходження після завершення строку окупності проєкту, а також можливості реінвестування доходів і вартість грошей у часі	Придатний для швидкого відбраковування проєкту, а також в умовах інфляції, дефіциту ліквідних засобів, політичної нестабільності
Метод чистої поточної вартості проєкту (модель дисконтування)	Орієнтований на досягнення головної мети фінансового менеджменту - збільшення доходів акціонерів	Величина NPV не є абсолютно точним критерієм при: - виборі між проєктами з різними початковими витратами, але однаковими NPV; - виборі між проєктом з більшої NPV і великим періодом окупності та проєктом з меншою NPV і меншим строком окупності. Складно спрогнозувати ставку дисконтування	При схваленні чи відмові від єдиного проєкту. При виборі між взаємозамінними проєктами. При аналізі проєктів із нерівномірними грошовими потоками
Метод внутрішньої норми доходу (модель дисконтування)	Нескладний для розуміння, добре узгоджується з головною метою фінансового менеджменту - збільшення прибутків акціонерів	Передбачає складні розрахунки. Не завжди виділяється найбільш прибутковий проєкт. Передбачає малореалістичну ситуацію реінвестування всіх проміжних грошових надходжень від проєкту за ставкою внутрішньої прибутковості	Аналогічна першому та другому методу

Джерело: власні дослідження

Метод NPV можна використовувати при різних комбінаціях початкових умов, при цьому можна знайти економічно раціональне рішення. Однак цей метод дає відповідь тільки на питання, чи сприяє той варіант

інвестування, що аналізується, зростанню цінності сільськогосподарського підприємства чи багатства інвестора, але ніяк не свідчить про відносну міру такого росту. Ця міра завжди має велике значення для будь-якого інвестора. В зв'язку із цим використовують другий показник – метод розрахунку прибутковості інвестиції.

Індекс прибутковості (PI - Profitable Index) безпосередньо пов'язаний із чистою теперішньою вартістю і визначається як відношення дисконтованої вартості грошових потоків до первинних інвестицій (формула 6.2).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{Inv_t}{(1+r)^t}}, \quad (6.2)$$

Під час прийняття рішення щодо реалізації інвестиційного проєкту розглядаються тільки ті об'єкти, для яких індекс прибутковості більше 1. Якщо виникає необхідність вибору декількох об'єктів інвестування, то їх розташовують за рангом залежно від чисельного значення PI. При прийнятті інвестиційних рішень аналітики віддають перевагу показнику PI в тому випадку, якщо показник NPV є абсолютним, та коли проєкти матимуть однакову чисту теперішню вартість доходів.

Необхідно зазначити, що PI як показник абсолютної прийнятності інвестицій дає можливість дослідити інвестиційний проєкт ще у двох аспектах. По-перше, з його допомогою можна визначити таку величину, як “міру стабільності” проєкту. Припустимо, що згідно з розрахунком $PI = 2$, то в цьому випадку розглянутий проєкт перестане приваблювати інвестора лише в тому разі, якщо його вигоди (майбутні грошові поступлення) зменшаться більш ніж у 2 рази. Це і буде “запасом міцності” проєкту, що підтверджує правильність висновків аналітиків навіть тоді, коли вони оцінюють проєкт дуже оптимістично. По-друге, PI дає аналітикам надійний інструмент для ранжування інвестицій за їхньою привабливістю, і цей аспект є дуже важливим.

Одним із найпростіших методів оцінки ефективності реалізації інвестицій аграрних підприємств, який досить часто використовується на практиці, є внутрішня норма прибутковості (IRR-Internal rate of return) – це така ставка дисконтування, за якої дисконтовані надходження грошових коштів проєкту дорівнюють його дисконтованим грошовим видаткам. Внутрішня норма прибутковості представляє максимальну ставку відсотка, яка може бути використана без шкоди для господарюючого суб'єкта. Таким чином, IRR характеризує нижній гарантований рівень прибутковості проєкту і максимальну ставку плати за залучені джерела фінансування, за якої проєкт залишається беззбитковим (формула 6.3).

$$\sum_{t=0}^n CF_t \times \frac{1}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=0}^n Inv_t \times \frac{1}{(1 + IRR)^t} \quad (6.3)$$

IRR = 1, при якій NPV = 0

За допомогою цього методу можна знайти таку ставку відсотка, за якої урівнюються дисконтовані грошові потоки й інвестиційні витрати. Це максимальна відсоткова ставка, під яку фірма могла би взяти кредит, якщо би здійснювала інвестиції за допомогою позикового капіталу, а грошові потоки використовувалися б для погашення кредиту та відсотків. При такому методі інвестування фірма буде перебувати в точці беззбитковості.

Ефективність інвестиційних проєктів аграрних підприємств має кількісну та якісну оцінку. Це залежить від цілей інвестора, що можуть виражатися, наприклад, в одержанні доходу, і тоді ефективність матиме кількісну визначеність. Під час одержання будь-якого іншого корисного для інвестора ефекту, наприклад соціального, науково-технічного чи екологічного, що не завжди мають кількісну визначеність, необхідна якісна оцінка.

Основні критерії та методи інвестиційного аналізу аграрних підприємств представлені в таблиці 6.4. При цьому слід зазначити, що цілісної системи обґрунтування прийняття рішень за реальними інвестиціями не існує.

**Зміст методів оцінки інвестиційних проєктів
аграрних підприємств**

Метод оцінки інвестиційних проєктів	Зміст методу
<i>Методи оцінки в умовах визначеності</i>	
Метод чистої приведеної вартості (NPV)	Дисконтування грошових потоків за ставкою, що відображає очікуваний рівень позичкового відсотка на фінансовому ринку
Метод визначення строку окупності інвестицій (PP)	Визначення тривалості періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій
Метод оцінки внутрішньої норми прибутковості інвестицій (IRR)	Визначення ставки дисконтування, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю
Метод оцінки індексу рентабельності (PI) і коефіцієнта ефективності інвестицій (ARR)	Оцінка відношення дисконтованого чистого доходу до стартових інвестицій (IP), оцінка відношення середньорічного прибутку до середнього значення інвестицій (ARR)
<i>Методи оцінки в умовах невизначеності</i>	
Метод кращого стану	Модифікація методу чистої поточної вартості для умов невизначеності. Застосовується ставка дисконтування з урахуванням поправки на ризик
Арбітражна теорія оцінки	Не припускає оцінки ефективності інвестиційного портфеля в термінах середньої прибутковості – стандартного відхилення, а також допускає, що на прибутковість активів може впливати не єдиний фактор (ринковий ризик), а декілька (приріст промислового виробництва, приріст очікуваної інфляції, несподівана інфляція тощо)
Метод порівняння прибутковості проєкту із середньозваженою вартістю капіталу фірми (WACC)	Інвестиційний проєкт приймається до виконання, якщо очікувана прибутковість більше дорівнює вартості капіталу фірми. Недолік полягає у тому, що він не враховує розходжень у рівнях ризику різних проєктів
Концепція стратегічної чистої поточної вартості (спрощений метод дисконтування)	Грошові потоки представляються у вигляді лінійної функції ставки прибутковості за ліквідними активами

Джерело: власні дослідження

Як показники ефекту при розрахунку загальної ефективності інвестицій доцільно використовувати зміни таких величин приросту: виручки від реалізації продукції підприємства; валового доходу; прибутку до оподаткування; чистого прибутку; грошового потоку; чистої продукції. В якості витрат слід включати до оцінок обсяги валових та чистих інвестицій.

Основні показники загальної економічної ефективності на рівні аграрного підприємства включають такі співвідношення:

- приросту валового доходу та суми інвестицій у базовому періоді дає уявлення про зміни в усіх видах діяльності в результаті здійснення інвестицій;

- виручки від реалізації та суми інвестицій у базовому періоді; приріст відображає зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства в результаті здійснення інвестицій. Цей показник доцільно розраховувати також і для окремих видів інвестицій: реальних та фінансових;

- зміни валового прибутку та суми інвестицій у базовому періоді показує зміни ефекту, отриманого підприємством;

- зміни чистого прибутку та суми інвестицій у базовому періоді задовольняє інтереси найбільше власників або інвесторів підприємства;

- зміни грошового потоку та суми інвестицій у базовому періоді показує зміну можливостей підприємства спрямовувати кошти на відтворення капіталу;

- приросту чистої продукції та суми інвестицій у базовому періоді – дає уявлення про зміни, в результаті здійснення інвестицій можливостей підприємства забезпечувати процеси відтворення факторів виробництва, в тому числі.

Системний та глибокий аналіз інвестиційних проєктів аграрних підприємств може бути проведений із використанням якісних (неформальних) і кількісних (формальних) методів, які доповнюють один одного.

Застосування якісних методів в інвестиційному аналізі обумовлене такими причинами: суб'єктність досліджуваних явищ або характеристик; відсутність або нестача необхідної інформації; неможливість аналізу об'єктивних і прийнятних методів; відсутність об'єкта дослідження (які повинні бути створені в ході реалізації проєкту).

Кількісні методи оцінки інвестиційних проєктів аграрних підприємств включають методи теорії ймовірності та математичної статистики, а також економічні і статистичні методи. З метою оцінки стійкості та ефективності

проєкту в умовах невизначеності рекомендується, використовувати такі методи оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств (табл. 6.5).

Для порівняльного оцінювання привабливості проєктів аграрних підприємств доцільно визначати окремі показники ефективності:

- прибуток у розрахунку на 1 грн капіталовкладень (відносний прибуток) – величина, обернена до терміну окупності, що характеризує віддачу в розрахунку на 1 грн вкладених коштів. Цей показник враховує роль власних коштів або коштів інших інвесторів на повторній основі при будівництві (реконструкції) підприємства;

- імовірність збуту всієї виробленої продукції – установлює доцільність будівництва або реконструкції об'єкта в цілому (якщо ймовірність збуту продукції буде невисока, то вкладення коштів в будівництво є недоцільним);

- час введення об'єкта в дію – визначає термін, після якого почнеться віддача від вкладених у проєкт коштів. Чим коротший цей термін, тим швидше почнуть повертатися вкладені кошти, підвищиться платоспроможність підприємства;

- імовірність повного використання проєктних потужностей – показує доцільність використання інвестованих коштів: якщо ймовірність повного використання потужностей підприємства мала, наприклад через недостатнє постачання сировини або труднощі зі збутом продукції, то капіталовкладення в незавантажені потужності не будуть давати ефекту;

- кількість новостворених робочих місць – характеризує соціальну значущість проєкту (можливість створення додаткових робочих місць буде сприяти вирішенню проблеми зайнятості населення). Більш коректним буде розрахунок цього критерію у відносному вираженні, наприклад у вигляді відношення кількості створених робочих місць до загальної чисельності працюючих на підприємстві.

**Методи оцінки привабливості та ефективності інвестиційного
проєкту аграрних підприємств**

Метод	Характеристика методу
Метод аналогій	Полягає в аналізі всіх наявних даних, які є в розпорядженні підприємства та стосуються здійснення аналогічних проєктів, з метою розрахунку ймовірності втрат. Значну роль при цьому відіграє банк інформації про всі реалізовані проєкти, який створюється на основі їх оцінки уже після завершення. Найбільш широко метод аналогій застосовується при оцінці ризику проєктів, які часто повторюються, наприклад у будівництві
Аналіз чутливості	Цей метод точно показує, наскільки змінюється NPV і IRR у відповідь на певну зміну однієї вхідної змінної при тому, що всі інші умови не змінюються. Дозволяє фрагментувати визначені вихідні величини і проводити самостійне дослідження кожної зі складових частин вихідної величини, що визначає різноманіття підходів у проведенні аналізу чутливості
Метод коригування ставки дисконту з поправкою на ризик	Дозволяє за рахунок збільшення ставки відсотка на величину надбавки за ризик (премія за ризик) врахувати фактори ризику при розрахунку ефективності проєкту
Метод зміни грошового потоку	Грошовий потік коригується та очищається від ризику за допомогою коефіцієнтів зниження, які показують імовірність появи гарантованого грошового надходження. Проєкт, в якого відкоригований грошовий потік має найбільшу NPV, вважається найменш ризикованим
Аналіз сценаріїв розвитку	Це метод аналізу ризику, який розглядає як чутливість NPV до змін ключових змінних, так і спектр можливих значень змінних. Дозволяє оцінити вплив на проєкт можливої одночасної зміни декількох змінних через вірогідність кожного сценарію. Цей вид аналізу може виконуватися як за допомогою електронних таблиць, так і з застосуванням спеціальних комп'ютерних програм, які дозволяють використовувати методи імітаційного моделювання
Метод критичних значень (метод варіації параметрів)	Базується на знаходженні таких значень змінних чи параметрів проєкту, які приводять величину відповідного критерію ефективності до його граничного значення
Метод дерева рішень	Метод ситуаційного аналізу, сутність якого полягає в процедурі прийняття управлінських рішень з погляду оцінки рівня ризику з певного питання, яке виникає в результаті реалізації будь-яких проєктів. Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення наявної проблеми
Метод Монте-Карло, або метод імітаційного моделювання	Він об'єднує аналіз чутливості та аналіз розподілів імовірностей вхідних змінних. Моделювання вимагає потужної системи програмного забезпечення, в той час як аналіз сценаріїв можна провести на комп'ютері в середовищі електронних таблиць

Джерело: власні дослідження

6.3. Методика аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств

Найважливішою умовою сталого розвитку вітчизняного агропромислового виробництва є не лише активізація формування інвестиційних ресурсів на підставі вибору найефективніших джерел та методів, а також створення умов для їх максимальної віддачі в розвиток економічної системи. При цьому одне із складних питань при використанні різних джерел та методів інвестування – формування та реалізація сприятливого інвестиційного клімату [19, с. 4].

Дослідженнями встановлено, що інвестиційна привабливість аграрних підприємств формується за рахунок:

- наявного інвестиційного потенціалу – сукупності приватних потенціалів (природно-ресурсного, виробничого, фінансового, трудового, інфраструктурного, інноваційного), які створюють умови для залучення інвестицій у сільське господарство з метою одержання економічного, соціального, екологічного та іншого ефектів;
- можливі інвестиційні ризики, під якими розуміється ймовірність недоотримання інвестором прибутку, втрати вкладених ресурсів та/або недосягнення певних ефектів внаслідок впливу негативних умов на здійснення інвестиційного проєкту.

Таким чином, інвестиційну привабливість аграрних підприємств можна визначити як комплексну категорію, що відображає співвідношення інвестиційного потенціалу та ризику, що виражається сукупністю об'єктивних характеристик і ступенем їх відповідності очікуванням конкретного інвестора.

Для розробки пропозицій щодо підвищення інвестиційної привабливості велике значення має її обґрунтована оцінка. Слід зазначити, що дослідження з оцінки інвестиційної привабливості окремих економічних систем проводяться досить давно і зарубіжними, і вітчизняними економістами. Найбільший досвід з цієї проблеми накопичено у країнах

Західної Європи та США. Саме західні методики оцінки інвестиційної привабливості є першоосновою вітчизняних розробок у цьому напрямі.

Першим значущим дослідженням величини інвестиційної привабливості є методика Гарвардської школи бізнесу (друга половина 60-их рр. XX ст.). Результати цього дослідження були опубліковані Р. Б. Стобахом у журналі *Harvard Business Review* у статті “Як аналізувати інвестиційний клімат зарубіжних країн (How to Analyze Foreign Investment Climate)”. Автор використав поняття “інвестиційний клімат”, а як регіони розглядав окремі країни. Згідно з названою методикою клімат регіону оцінювався за низкою параметрів (законодавство в галузі регулювання внутрішніх та іноземних інвестицій; політична ситуація в країні; можливість вивезення капіталу; рівень інфляції; становище національної валюти; доступ до національного капіталу), для оцінки яких використовувався експертний метод [33].

У напрямку ускладнення та поглиблення методики Гарвардської школи бізнесу в економічно розвинених західних країнах проводилися всі подальші розробки (рейтингові оцінки журналу *Euromoney*); “Standard & Poor’s”, IBCA, “Fitch Ratings” та ін; індекс BERI і т. д.).

Враховуючи значну кількість наявних методик оцінки інвестиційної привабливості, їх можна певним чином класифікувати за низкою ознак, які у систематизованому вигляді наведено в таблиці 6.6.

Як показали дослідження, основною ознакою згрупованих методик та методів оцінки інвестиційної привабливості є їх залежність від рівня управління чи масштабу.

Усі основні методики оцінки інвестиційної привабливості включають такі елементи: набір факторів; їх кількість; відповідні методологічні підходи (вузький, факторний, ризиковий); способи оцінки (експертний, бальний, статистичний); методи вимірювання, які можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки конкретної методики, позиції її авторів та особливостей застосування.

Класифікація методик оцінки інвестиційної привабливості

Ознака класифікації	Види та особливості методик	
Походження методики	Зарубіжні	
	Вітчизняні	
	Змішані	Зарубіжні методики, адаптовані до особливостей вітчизняної економіки)
Горизонт застосування методики	Універсальні	Необмежені (для оцінки будь-яких країн, регіонів, галузей чи підприємств) Обмежені (для оцінки окремих суб'єктів інвестування)
	Поодинокі	Для оцінки конкретного підприємства
Ступінь охоплення елементів інвестиційного клімату	Загальні	Включають у себе всі складові інвестиційної привабливості
	Одиничні	Включають оцінку лише певних аспектів інвестиційного клімату
Кількість рівнів у структурі оцінки інвестиційного клімату	Однорівневі	
	Багаторівневі	Показники нижчих рівнів інтегруються в показники верхніх рівнів і в інтегральний
Рівень керування	На рівні країни	
	Регіональна	
	Галузева	
	Суб'єкта господарювання	
Форма подання результатів	Одновимірна шкала (з лінійним розміщенням категорій)	Рейтингова шкала (зазвичай з буквено-чисельними значеннями)
		Типова шкала (не має великої кількості категорій 3–4 типу/класу)
	Двовимірна шкала	Характерна для методик, де інвестиційна привабливість оцінюється за станом двох інтегральних показників
	Кількісна оцінка	Є числом, що перебуває в певних рамках і характеризує стан інвестиційної привабливості
Спосіб вимірювання	Кількісні	
	Якісні	
	Комбіновані	
Методи оцінки інвестиційної привабливості	Методи експертних оцінок (можуть бути ще й бальними)	
	Бальні (можуть ґрунтуватися на статистичній інформації)	
	Метод інтегральних показників	
Динамічність набору приватних показників	Методики з динамічним набором приватних показників	
	Методики із фіксованим набором приватних показників	
Масштаб оцінки інвестиційного клімату	Макроекономічна (національна)	
	Мезоекономічна (регіональна)	
	Мікроекономічна (на рівні суб'єкта господарювання)	
Цільова група потенційних інвесторів	Для зарубіжних інвесторів	
	Для вітчизняних інвесторів	

Періодичність оцінки	Разова	
	Регулярна	
Цілі використання оцінки	Зовнішні	Для залучення іноземних інвестицій (ґрунтується на рейтингах світового рівня)
	Внутрішні	Для розробки та вдосконалення регіональної інвестиційної стратегії (засновані на вітчизняних рейтингах)

Джерело: власні дослідження

Проаналізовані методики характеризуються як безперечними перевагами, так і очевидними недоліками, що свідчить про необхідність розробки та застосування на практиці вдосконаленого методологічного забезпечення, що дозволяє більш достовірно оцінити рівень інвестиційної привабливості аграрних підприємств.

Необхідно зазначити, що з позиції складності у науковій літературі вченими виділяються три найбільш характерні методологічні підходи до оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств: *вузький, факторний та ризиковий*.

Прихильники *вузького підходу* основним показник оцінок пропонують прийняти рівень прибутковості активів, що використовуються. Зазначений підхід приваблює порівняльною простотою аналізу та універсальністю, тому можливе його використання для оцінки інвестиційної привабливості господарюючих систем різного рівня. Крім того, у ньому відображено головну мету підприємницької діяльності – одержання прибутку від вкладених в об’єкт коштів та їх повернення через певний проміжок часу.

Суть *факторного підходу* полягає у складанні укрупнених груп, до яких включаються близькі за змістом показники, які називають факторами. Зведеним показником інвестиційної привабливості за факторного підходу є розрахунок середньозважених оцінок за факторами. Зрозуміло, що зведений показник не може дати однозначної відповіді про привабливість того чи іншого регіону, тому він зазвичай доповнюється інформацією про стан, динаміку розвитку факторів, що впливають на інвестиційну привабливість. З іншого боку, після ухвалення рішення кожен інвестор може орієнтуватися на індивідуальний набір чинників.

Прихильники *ризикового підходу* основну увагу приділяють такому складовому елементу інвестиційної привабливості, як інвестиційні ризики.

Крім вищевказаних методичних підходів слід зазначити, що в економічній літературі широко застосовується поділ методик, які вивчаються, відповідно до методів, на наступні групи:

- засновані переважно на експертних бальних оцінках. Як правило, експерти значною мірою суб'єктивні та згладжують або «стискають» реальну диференціацію характеристик, тобто вони дотримуються середини заданої шкали та остерігаються крайніх оцінок;

- засновані на статистичних бальних оцінках. Суть даного методу полягає в тому, що числові значення статистичних показників зводяться до бальних оцінок за якоюсь шкалою. Його недоліком є те, що цей метод не може достатньою мірою відобразити ступінь диференціації статистичних показників по регіонах через обмежену кількість застосовуваних інтервалів даних або заздалегідь заданий діапазон бальних оцінок;

- метод зведення приватних показників до інтегрального. Недоліки інтегральних рейтингів полягають у тому, що вони лише визначають найкращі чи гірші регіони за певною ознакою.

Варто зазначити, що поєднання методів бальної оцінки із застосуванням різних вагових коефіцієнтів значущості є дуже суб'єктивним. Звичайно, для деяких ознак, що не піддаються статистичному виміру (наприклад для оцінки географічного положення регіону), застосування експертних бальних оцінок є вимушеною необхідністю. Однак таких ознак небагато і вони не є основними. Головну роль, зважаючи на їх більшу об'єктивність, повинні грати фактичні кількісні характеристики показників.

У системі регулювання інвестиційної діяльності та управління інвестиціями аграрних підприємств пріоритет слід віддавати непрямим (економічним) методам при їх грамотному та обґрунтованому поєднанні з прямими (адміністративними) методами, що вимагають, своєю чергою, вдосконалення. У зв'язку із цим пропонуємо такі заходи:

1) у сфері непрямого (економічного) регулювання: інтенсифікація виробничого капіталу (переважно прибутку та амортизації) для інвестиційних цілей; активізація інвестиційної діяльності з використанням податкового методу; забезпечення та надання послуг інвестиційних проєктів на основі сучасних інформаційних технологій для підвищення організаційного та інформаційно-аналітичного рівнів; активізація фінансування пріоритетних інвестиційних проєктів у соціальному секторі виробництва та аграрному секторі економіки за рахунок приватних інвестицій; безперебійне здійснення сільськогосподарської діяльності щодо створення сприятливих соціально-економічних умов у сільській місцевості тощо;

2) пряме (адміністративне) та нормативно-правове регулювання у сфері вдосконалення: захисту інвестицій, забезпечення стабільності нормативно-правового середовища при реалізації інвестиційних проєктів відповідно до принципу міжнародної комунікації; соціальний тиск на інвесторів, особливо приватного сектору, з метою утримання від надмірних і необґрунтованих дій під час реалізації інвестиційного проєкту, в тому числі іноземних, зберігаючи при цьому напрям діяльності виробника інвестованого товару; використання методології оцінки державного майна для чіткого та однозначного визначення вартості майна, що передається інвесторам; відкритість і прозорість для забезпечення реальності, а у випадку самоінвестування аграрними підприємствами чи приватними інвесторами – пряма незалежність, адміністративна участь державних органів щодо визначення інвесторів, постачальників і підрядників для окремих проєктів при проведенні тендерів за рахунок бюджетних коштів, насамперед для стимулювання економічного зростання, а не для загальноекономічних показників [18, с. 272].

Обґрунтована оцінка інвестиційної привабливості має велике значення для розробки пропозицій щодо її підвищення, від чого залежить зростання

ефективності інвестування та динамічний розвиток аграрного сектору економіки на всіх рівнях.

У зв'язку з цим на підставі узагальнення та критичного аналізу негативних та позитивних сторін вивчених та систематизованих методик нами пропонується методика оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств, яка базується на факторному підході сукупно з методом зведення приватних показників в інтегральний, ґрунтується на застосуванні для розрахунків сукупності статистичних кількісних показників, наявних у відкритому доступі, та включає три етапи.

Після ухвалення рішення про необхідність оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств здійснюється:

- 1) вибір та розрахунок приватних показників для побудови рейтингу інвестиційної привабливості;
- 2) нормування показників;
- 3) розрахунок окремих та узагальнювальних інтегральних показників.

Перш ніж виконати розрахунок приватних та узагальнювального інтегральних показників, необхідно провести нормування розрахованих на попередньому етапі параметрів у рамках другого етапу запропонованої методики – для зворотно пропорційно зростаючих показників за формулою (6.4) та для прямо пропорційно зростаючих показників за формулою (6.5) :

$$i_{l,j,k} = \frac{X_{\max l,j} - x_{l,j,k}}{X_{\max l,j} - X_{\min l,j}} \quad (6.4)$$

$$i_{l,j,k} = \frac{x_{\max l,j,k} - X_{\min l,j}}{X_{\max l,j} - X_{\min l,j}}, \quad (6.5)$$

де $i_{l,j,k}$ – одиничний індекс, що характеризує k -й коефіцієнт по блоку l по j -му показнику;

$X_{l,j,k}$ - j -й показник блоку l k -го коефіцієнта;

$X_{\min l,j}$ - мінімальне значення j -го показника блоку l ;

$X_{\max l,j}$ - максимальне значення j -го показника блоку l .

При цьому у зворотно пропорційно зростаючих показників (коефіцієнт завантаження короткострокових активів, коефіцієнт капіталізації та питома вага збиткових організацій) кращим є мінімальне значення, а в прямо пропорційно зростаючих (до них належать решта показників) – максимальне значення за вибіркою. Якщо зростання параметра розглядається як позитивна тенденція (прямо пропорційно зростаючі показники), то максимально допустиме його значення приймається за одиницю, а мінімально допустиме – за нуль (у протилежному випадку – навпаки).

Розрахунок одиничних інтегральних показників забезпеченості ресурсами (виробничого потенціалу), ефективності діяльності та фінансового стану на третьому етапі здійснюється в результаті визначення середнього арифметичного розрахованих на попередньому етапі нормованих значень (I_l l j) по кожному блоку показників відповідно до формул (6.6 – 6.8). При цьому в процесі розрахунків для отриманих інтегральних приватних показників нами були визначені відповідні ваги коефіцієнтів.

$$i_{n,k} = \frac{\sum_{j=1}^4 i_{1,j,k}}{4} \quad (6.6)$$

$$i_{e,k} = \frac{\sum_{j=1}^6 i_{2,j,k}}{6} \quad (6.7)$$

$$i_{\phi,k} = \frac{\sum_{j=1}^8 i_{3,j,k}}{8}, \quad (6.8)$$

де $i_{n,k}$ – одиничний інтегральний індекс виробничого потенціалу k -го коефіцієнта;

$i_{e,k}$ – одиничний інтегральний індекс ефективності діяльності k -го коефіцієнта;

$i_{\phi,k}$ – одиничний інтегральний індекс фінансового становища k -го коефіцієнта.

Узагальнюючий інтегральний індекс k -го коефіцієнта (I_k) є середньозваженим значенням окремих інтегральних показників – формула (6.9):

$$I_k = 0,2 \times i_{n,k} + 0,4 \times i_{e,k} + 0,4 \times i_{\phi,k}. \quad (6.9)$$

Отриманий узагальнюючий інтегральний показник є оцінкою інвестиційної привабливості конкретного об'єкта, що коливатиметься в діапазоні від 0 до 1, при цьому наближення його значення до одиниці вказує на зростання рівня інвестиційної привабливості об'єкта.

Запропонована методика дозволяє достовірно оцінити інвестиційну привабливість на різних рівнях управління – регіональному, галузевому (за сукупністю підприємств), конкретного підприємства. Крім того, характерною характеристикою методики є її універсальність, що полягає у можливості адаптації та застосування в інших галузях агропромислового комплексу. З цією метою необхідно змінити склад показників першого блоку – оцінки забезпеченості ресурсами, які враховують особливості ведення виробництва у галузі.

Крім цього, оцінка інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання здійснюється на основі комплексного критерію відповідних локальних показників: майнового стану; ліквідності; фінансової міцності; підприємницької діяльності; прибутковості. У цьому випадку визначається корекційний поправочний коефіцієнт, який враховує розміщення підприємства на мезоекономічному рівні; результати управлінської оцінки; вплив зовнішніх ризиків; вплив внутрішніх ризиків [5].

Пропонується оцінювати інвестиційну привабливість за сукупністю таких показників: фінансова незалежність, фінансова стійкість, інвестиції, маневреність, поточна ліквідність, фондівіддача, рентабельність власного капіталу, термін погашення боргу, співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості та заборгованості в цілому, оновлення основних засобів, рентабельність підприємства, рентабельність сукупного капіталу [9].

Інтегральний показник формується через призму сукупності локальних факторів:

- 1) активна частина основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, розмір пенсій;

2) власні довго- та середньострокові позикові джерела формування запасів та витрат, загальна сума основних джерел резервів і витрат, оборотні кошти, маневреність оборотних коштів, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового левериджу;

3) коефіцієнт поточного покриття, коефіцієнт боргів і дебіторської заборгованості, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття періодичних платежів, норма резервів готівки;

4) рентабельність інвестицій, рентабельність власного капіталу, виручка від реалізації основного бізнесу, коефіцієнт операційних витрат, коефіцієнт рентабельності активів;

5) продуктивність праці, фондівдача, оборотність капіталу в розрахунках, коефіцієнт оборотності капіталу в розрахунках, оборотність запасів, коефіцієнт оборотності запасів, оборотність власного капіталу, оборотність основного капіталу;

6) дивіденд, коефіцієнт вартості акції, дохідність акції.

На законодавчому рівні розроблено методику комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємств через призму етапів: підготовка вхідної інформації; характеристика обмежень оціночних показників; проведення експертної оцінки; визначення частки варіаційного діапазону; послідовність даних; розрахунок інтегрального показника та показників:

1) майновий стан суб'єкта оцінки: активна частина основних засобів; коефіцієнт зношування основних засобів; коефіцієнт оновлення; коефіцієнт вибуття;

2) показники оцінки фінансової стійкості об'єкта інвестування: власні оборотні кошти; джерела формування його довго- і середньострокових залучених резервів і витрат; загальна сума основних джерел формування запасів та витрат; робочий капітал; гнучкість робочого капіталу; коефіцієнт незалежності; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансового левериджу;

3) показники оцінки ліквідності об'єкта інвестування: поточний або загальний коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної ліквідності; норма грошових резервів; коефіцієнт покриття періодичних витрат;

4) показники оцінки прибутковості об'єкта інвестування: прибутковість інвестицій; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; операційна рентабельність продажу; коефіцієнт прибутковості активів;

5) показники оцінки ділової активності об'єкта інвестування: продуктивність праці; фондівдача; оборот коштів у розрахунках; коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках; оборотність виробничих запасів; оборотність власного капіталу; оборотність основного капіталу;

6) показники оцінки ринкової активності об'єкта інвестування: дивіденд; коефіцієнт цінності акцій; рентабельність акції [16].

Таким чином, для оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств пропонується використовувати комплексний підхід на основі багаторівневої системи показників, що визначаються локальними та загальними факторами.

Для оцінки комплексного показника інвестиційної привабливості аграрних підприємств (I_{ip}) використовуються такі показники:

$$\begin{aligned}
 I_{ip1} &= \sqrt[6]{P_{dp} * P_{ap} * P_{vkn} * P_{fr} * P_{obk} * P_{pkp}} \\
 I_{ip2} &= \sqrt[6]{K_{obap} * K_{obkzn} * K_{obdzp} * K_{obmzp} * K_{obvkn} * \Phi_v} \\
 I_{ip3} &= \sqrt{K_a * K_{fz}} \\
 I_{ip4} &= \sqrt[3]{K_{zlp} * K_{shlp} * K_{alp}} \\
 I_{ip5} &= \sqrt[4]{K_{zozp} * K_{oozp} * K_{vozp} * T_{zobap}}
 \end{aligned}
 \tag{6.10}$$

1. Загальний критерій рентабельності аграрних підприємств (I_{ip1}): коефіцієнт рентабельності (P_{dp}); коефіцієнт рентабельності активів (P_{ap}); коефіцієнт рентабельності власного капіталу (P_{vkn}); фондорентабельність (P_{fr}); коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу (P_{obk}); коефіцієнт рентабельності позикового капіталу (P_{pkp});

2. Рівень ефективності аграрних підприємств (I_{ip2}): коефіцієнт оборотності активів (K_{obap}); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (K_{obkzn}); коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості ($K_{обдзн}$); коефіцієнт оборотності матеріальних запасів ($K_{обмзн}$); коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{обвкл}$); фондівдача (Φ_6);

3. Узагальнювальний критерій структури капіталу (I_{in3}): коефіцієнт фінансової автономії (K_a); коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$);

4. Рівень ліквідності (I_{in4}): коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{злн}$); коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шлн}$); коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{алн}$);

5. Рівень формування та руху майна (I_{in5}): коефіцієнт зношування основних засобів ($K_{зозн}$); коефіцієнт оновлення основних засобів ($K_{оозн}$); коефіцієнт вибуття основних засобів ($K_{возн}$); темпи зростання оборотних активів ($T_{зобан}$).

Запропоновано методику комплексної оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств:

1) формування інформаційно-аналітичного забезпечення оцінки локальних та загальних показників інвестиційної привабливості аграрних підприємств;

2) визначення показників місцевої інвестиційної привабливості аналітичними методами;

3) оцінка загальних критеріїв інвестиційної привабливості аграрних підприємств за допомогою моделей:

4) визначення вагових коефіцієнтів (K_{vi}) методом аналізу ієрархій, що характеризують вплив узагальнювальних критеріїв на загальний показник інвестиційної привабливості аграрних підприємств;

5) оцінка комплексного показника інвестиційної привабливості аграрних підприємств.

$$I_{in} = I_{in1} \times K_{v1} + I_{in2} \times K_{v2} + I_{in3} \times K_{v3} + I_{in4} \times K_{v4} + I_{in5} \times K_{v5} \quad (6.11)$$

Значення комплексного показника інвестиційної привабливості варіюються від 0 до 1 і більше. Рівні цього критерію представлені в таблиці 6.7.

Таблиця 6.7

**Рівні інтегрального показника інвестиційної привабливості
аграрних підприємств, відн. од.**

Значення показника	Характеристика
0	відсутня інвестиційна привабливість
0,01 – 0,2	низький рівень
0,201 – 0,4	посередній
0,401 – 0,6	помірний
0,601 – 0,8	значний
0,801 – 0,99	високий
1 і більше	абсолютний

Джерело: адаптовано за даними [13]

Представлена методика може стати застосовною для розробки інтелектуальної системи інвестиційної привабливості аграрних підприємств.

Змістова характеристика підходів до оцінювання інвестиційної привабливості аграрних підприємств на основі фінансово-економічного стану наведена у таблиці 6.8.

Розглянувши та проаналізувавши сутність найбільш використовуваних методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів аграрних підприємств, можна виділити наступні типові помилки, що можуть виникати при розрахунку показників ефективності:

- необґрунтовано завищуються ціни і попит на вироблену продукцію (ці показники вважаються легко регульованими і, як правило, часто змінюються з метою досягнення прийнятного рівня беззбитковості);
- не беруться в розрахунок сезонні коливання продажів, затримки платежів та інфляція;
- розробники проєкту часом забувають про первісну та подальшу потребу в оборотному капіталі;
- при визначенні величини інвестиційних витрат замість показника чистого оборотного капіталу використовується величина потреби в оборотних коштах (не враховуються короткострокові зобов'язання);

**Характеристика методів оцінювання інвестиційної
привабливості аграрних підприємств (ІПП)**

Дослідники (автори)	Зміст підходу	Примітка
Рзаєв Г.І., Шевчук М.О. [26]	ІПП базується на оцінці ефективності використання ресурсів підприємства, аналізі результативності та ефективності діяльності підприємства, аналізі фінансового стану підприємства та оцінці перспектив розвитку	Не визначено, що мається на увазі під перспективами розвитку та яким чином їх оцінювати
Вахович І.М., Забедюк М.С., Олександренко І.В. [3]	Інтегральна оцінка ІПП базується на даних форм фінансової звітності. Складові ІПП (групи показників): майновий стан, фінансова стійкість, прибутковість, ділова активність, ринкова активність	Склад показників і методика формування інтегрованого показника відрізняються від [26]
Скалюк Р.В., Лоїк О.І. [28]	Оцінка ІПП базується на даних форм фінансової звітності. Складові ІПП (групи показників): показники майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності активів, рентабельності, ділової активності. Також описово відзначено, що при оцінці ІПП потрібно враховувати прогресивність технологій управління, кадровий потенціал підприємства тощо	Конкретні показники оцінки прогресивності технологій управління, кадрового потенціалу не надано
Кушнір Н.Б., Мужук Ю.В. [11]	Інтегральна оцінка ІПП базується на даних форм фінансової звітності. Складові ІПП: оборотність активів, прибутковість капіталу, фінансова стійкість та ліквідність активів	Наведено склад показників та методика їх зведення в ІПП (розрахунок середньої геометричної)
Рзаєва Т.Г., Антонюк П.П., Подокопна О.Я. [27]	ІПП визначається системою чинників, серед яких: платоспроможність підприємства, стійкість фінансового стану, структура виробництва, якість та асортимент продукції, ефективність використання інформаційних технологій для налагодження контактів з інвесторами. Описово зазначено, що потрібно враховувати кадровий потенціал, територіальне розміщення підприємства	Наведено склад показників, методика їх зведення в ІПП не представлена. Конкретних показників оцінки кадрового потенціалу та територіального розміщення не надано.
Пилипенко О.І. [25]	Інтегральна оцінка ІПП базується на даних форм фінансової звітності. Складові ІПП (групи показників): майновий потенціал (стан), оборотність активів, прибутковість капіталу, фінансова стійкість, рух грошових коштів, раціональність; ліквідність активів; аналіз рентабельності; оцінка ймовірності банкрутства	Наведено склад показників, методика їх зведення в ІПП не представлена.

Джерело: власні дослідження

– при розрахунку дисконтних показників економічно хибного використовується величина процентних платежів (наявний подвійний рахунок);

– дається нереалістична оцінка орендним платежам за основні фонди та земельні ділянки (як правило, істотно занижена порівняно із середньоринковим рівнем плати за користування аналогічними об'єктами);

– штучно збільшується кількість робочих днів у році і коефіцієнт змінності роботи устаткування;

– наявний непокритий власними чи позиковими коштами дефіцит готівки в окремі періоди, що не проявляється в річному плані грошових потоків (для виявлення нестачі коштів необхідно по першому року помісячно розраховувати план грошових потоків);

– методично неправильно відбувається розрахунок необхідної рентабельності (занижується величина проєктної дисконтної ставки);

– план фінансування проєкту складається без прив'язки до бухгалтерської звітності (немає погодження з окремими статтями балансу та інших форм звітності);

– завищується ліквідаційна вартість проєкту;

– термін реалізації капіталовкладень не відповідає життєвим циклам розвитку продукту на даному ринку;

– відсутнє календарне планування (не складаються графіки будівництва, установки, доставки та технічного доведення обладнання, графіки погашення кредитів і виплати процентних платежів) тощо.

Узагальнюючи погляди науковців, можна виділити п'ять ознак, які впливають на формування та розвиток сприятливої інвестиційної привабливості аграрних підприємств:

- за змістом (політичні, економічні, соціальні, технологічні);
- за рівнем впливу (макрорівень, мезорівень, мікрорівень);
- за загальним характером впливу (інституціональні, економічні, соціальні);

- за природою впливу (матеріальні, нематеріальні);
- за терміном впливу (короткострокові, довгострокові) [29, с. 45].

Спираючись на вищезазначену класифікацію, визначимо чинники та умови формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств за допомогою застосування методу SWOT-аналізу (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

SWOT-аналіз чинників та умов формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Ратифікація Угоди про асоціацію з ЄС – Законодавчі зміни та реформи – Спрощення процедур реєстрації компаній – Інвестиційні та економічні форуми – Людський капітал – Географічне розташування – Природні ресурси – Проведення міжнародних ділових заходів, бізнес-конференцій – Система освіти – Розмір внутрішнього ринку – Високий потенціал агробізнесу, інформаційних технологій, хімічної й енергетичної галузей	– Низька платоспроможність населення – Велика частка тіньової економіки – Непрозорість влади та корупція – Дефіцит державного бюджету – Інституційне середовище – Рішення в економічній політиці, спричинені тенденціями популізму та бажанням отримати голоси виборців – Макроекономічна нестабільність – Низька ефективність фінансового і товарного ринків – Якість національного бізнес-клімату – Низький рівень технологічного розвитку
Можливості	Загрози
– Удосконалення та дотримання законодавства – Розвиток міжнародних зв'язків – Прозорість та справедливість судочинства – Захист прав власності – Економічне зростання – Зниження рівня інфляції та безробіття, рівня тіньової економіки – Дерегуляція – Стабілізація фінансів – Оздоровлення системи – Формування бізнес-середовища	– Корумпованість суспільства – Політична нестабільність – Високий рівень інфляції та безробіття – Старіння населення – Уповільнення темпів людського розвитку і воєнна агресія загрожують національній безпеці – Рейдерські захоплення – Погіршення економічної ситуації – Ускладнений доступ до фінансів

Джерело: побудовано за даними [29]

Виявлення сильних і слабких сторін у результаті проведеного SWOT-аналізу дає змогу виявити необхідність реалізації заходів, спрямованих на подолання недоліків і створення більш широких можливостей для підвищення конкурентних переваг країни. Своєю чергою, використання наявних можливостей дасть змогу реалізувати інноваційний і людський потенціал, стане передумовою поступового посилення конкурентних позицій

аграрних підприємств України та адаптації національної економіки до глобальних трансформацій [8].

У сучасних умовах розвиток аграрного сектору економіки, обумовлюється величиною його інвестиційної активності. Інвестиції є невід'ємним елементом інноваційного розвитку аграрних підприємств, впровадженню науково-технічного процесу та переходом вітчизняних підприємств на прогресивні й високоефективні сучасні новітні технології виготовлення продукції [21, с. 21].

Основними проблемами, що перешкоджають визнанню України як інвестиційно привабливої держави, можна визначити такі:

1) суттєве податкове навантаження; ставка податку на прибуток в Україні (18 %) та ставка ПДВ (20 %) є вищими, ніж у багатьох країнах Центрально-Східної Європи; проте з огляду на високу, порівняно з країнами ЄС, прибутковість вкладення капіталу ця різниця не є значною перепорою для інвестицій; водночас стримуючими чинниками для поліпшення інвестиційного клімату є інші податки та податкові платежі;

2) корупція на всіх ланках влади, непрозорість процедур прийняття рішень органами виконавчої влади;

3) недієздатність механізмів забезпечення ринкових прав і свобод інвесторів, а також низький рівень захисту інвесторів;

4) воєнний стан України, адже через окуповані території йде великий відтік капіталів; також існує великий ризик для інвестора, зокрема іноземні інвестори стикаються з невизначеністю щодо того, наскільки їхні інвестиції в Україну захищені в час збройного конфлікту й військової окупації [14].

Зауважимо, що Україна має значний інвестиційний потенціал, адже володіє багатими природними ресурсами, має вигідне географічне розташування, родючі ґрунти, сприятливий клімат, також має високий рівень науково-дослідних розробок у багатьох галузях науки і техніки, добре розвинену інфраструктуру. Крім того, привабливість української економіки для іноземних інвесторів ґрунтується на наявності відносно дешевої

кваліфікованої робочої сили. Але, незважаючи на ці переваги, стан інвестиційної привабливості України сьогодні залишається незадовільним, а інвестиційний клімат – ризикованим [24, с. 171].

У результаті аналізу економічної літератури та думок фахівців нами запропоновано наступні шляхи активізації інвестиційної привабливості аграрних підприємств (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

Шляхи активізації інвестиційної привабливості аграрних підприємств

Напрямок	Зміст заходів
Підвищення спроможності державних інститутів та посилення верховенства права	- продовження інституційних реформ для посилення захисту прав інвесторів, удосконалення антимонопольного законодавства та посилення інституційної спроможності АМКУ; - проведення судової та антикорупційної реформи; - створення сприятливого податкового середовища для інвестицій (прискорена амортизація основних засобів, зменшення податкового навантаження на нерозподілений прибуток); - врегулювання податкових прогалин та протидія ухиленню від оподаткування (скорочення тіньової економіки); - розвиток інструментів державної підтримки експорту (спеціальні програми рефінансування, розвиток ЕКА); - підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами та приватизація; - розбудова цифрової інфраструктури та гармонізація цифрових стандартів з країнами ЄС; - дерегуляція підприємницької діяльності та зменшення кількості ліцензій і контролюючих органів; - активне просування українських товарів на експортних ринках з використанням можливостей дипломатичної служби та торговельно-економічних місій
Розширення внутрішнього ринку	- оновлення економічної інфраструктури як на основі бюджетного фінансування, так і впровадження сучасних механізмів державно-приватного партнерства; - створення реєстру крупних інвестиційних проєктів, що можуть бути реалізовані на засадах державно-приватного партнерства, у тому числі проєкти з концесії інфраструктурних об'єктів; - стимулювання локалізації виробництва, імпортозаміщення та технологій з метою переходу від сировинної до економіки з високою доданою вартістю; - спрощення процедур створення індустріальних парків із доступом до землі, інфраструктури та державних сервісів; - створення вільних економічних зон та територій пріоритетного розвитку з метою стимулювання точок зростання в найбільш перспективних для інвестицій регіонах України; - стимулювання агровиробництва високовартісної продукції шляхом залучення інвестицій у сільське господарство та харчову промисловість;

	- збільшення інвестиційної складової у витратах державного та місцевих бюджетів та вдосконалення вимог та процедур з відбору державних інвестиційних проєктів; - створення Банку розвитку для фінансування державних інвестиційних проєктів, у тому числі – із залученням коштів міжнародних фінансових організацій; - залучення інвестицій на умовах угод про розподіл продукції; - поглиблення вторинного ринку ОВДП з метою зниження вартості державних запозичень; - лібералізація ринку корпоративних облігацій. Розширення переліку активів, що можуть виступати забезпеченням за рефінансуванням Національного банку за рахунок облігацій емітентів з недержавного сектору; - впровадження пенсійної реформи
Удосконалення роботи банківської системи	- формування та відкриття доступу до «довгого» ресурсу в економіці; - запровадження спеціальних програм рефінансування банків з метою стимулювання кредитування реального сектору економіки, зокрема під кредити мікро-, малому та середньому бізнесу; - вдосконалення державних програм субсидування процентних ставок за кредитами банків, зокрема державних програм «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступна іпотека 7%» у напрямі посилення їх інвестиційної спрямованості; - розширення доступу вітчизняних експортерів до фінансових послуг та «дешевих» банківських продуктів; - створення інфраструктури для ефективного управління проблемними активами банківської системи; - дерегуляція банківського бізнесу, зокрема сегменту невеликих банків, з метою відновлення інвестиційної привабливості банківської системи України

Джерело: побудовано за даними [34]

Оцінка інвестиційної привабливості є одним із головних елементів інвестиційного аналізу. Чим масштабніший інвестиційний проєкт і чим більше значних змін він викликає в бізнесі, тим точніше повинні бути розрахунки грошових потоків і методи оцінки ефективності інвестиційного проєкту.

Адаптована до умов аграрних підприємств методика оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств є універсальною і дозволяє системно оцінити успішність впровадження інвестиційних проєктів, а також відображає інтереси різних груп зацікавлених осіб.

Таким чином, визначення інвестиційної привабливості є найважливішим і найскладнішим етапом доінвестиційних досліджень. Від того, наскільки об'єктивно і всесторонньо здійснена ця оцінка, а отже й

правильно визначені подальші дії щодо того чи іншого проєкту, залежать терміни повернення інвестованих коштів. Своєю чергою об'єктивність і всебічність забезпечують сучасні методи здійснення оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Розглянуті нами методи оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств є досить точними. Базуючись на простих розрахунках, вони дозволяють достатньо швидко здійснити оцінку економічної ефективності інвестиційних проєктів, їх можна використовувати при вирішенні таких питань, як прибутковість проєкту; визначення переваги різних варіантів розглянутого проєкту; з'ясування того наскільки один проєкт ефективніший за інший.

Список використаної літератури

- 1.Алексєєнко Л. М. Фінансові аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Економічний форум*. 2009. № 3. С. 94–102.
- 2.Васьова О., Черненко К. Теоретичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. листопад, 2018 р. № 11 (63), С.1081-1085.
- 3.Вахович І.М., Олександренко І.В., Забедюк М.С. Методика визначення інвестиційної привабливості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11 (161). С. 154–160.
- 4.Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 103–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111>.
- 5.Громов Ю. Ю., Іванова О.Г. Алексєєв В.В. та ін.: Інтелектуальні інформаційні системи і технології: підручник.: Вид-во ФГБОУ ВПО «ЦТУ», 2013. 244 с.
- 6.Гуткевич С.О. Формування інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки: дис. д-ра екон. наук: спец. економіка сільського господарства. Київ, 2004. 384 с.
- 7.Дацій О. І., Каліна І. І., Карбовська Л. О. Теоретичні аспекти інвестиційної

- привабливості аграрного виробництва. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. Випуск 5 (72), 2023. С.19–23.
- 8.Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г. Потенціал розвитку ринку телекомунікаційних послуг України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). С. 14–20.
- 9.Карпенко В. Гіпотетичне майбутнє універсального штучного інтелекту. *Філософія науки: традиції та інновації*. Суми: СДПУ імені А.С.Макаренка, 2011. № 1 (3). С. 57–64.
- 10.Костюк Т.І. Інвестиційна привабливість економіки України: реалії та перспективи. *Вісник Донецького інституту соціальної освіти*. 2005. Т. № 1. С. 48–58.
- 11.Кушнір Н.Б., Мужук Ю.В. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства та недоліки деяких існуючих методик. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія: Економіка. 2010. Випуск 2(50). С.110–118.
- 12.Лайко Г.П. Формування інвестиційної привабливості підприємств АПК. К. ННЦ ІАЕ. 2005. 200 с.
- 13.Мамонов, К., Єсіна, В., Матвєєва, Н., Славута, О., & Троян, В. (2022). Формування інтелектуальних систем інвестиційної привабливості будівельних підприємств та визначення впливу на них стейкхолдерів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 193–201. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3511>.
14. Мельник А. В., Гук О. В. Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб.тез доп. ІІ Міжнарод. наук.- практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 228–229.

- 15.Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 22 від 23.02.1998 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>.
- 16.Методика комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій, затверджена наказом Держпродбанку від 23.02.98 № 22 / *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 1998. № 7. С. 5-16.
- 17.Минів Р.М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2019. Т.21. №93 «Економічні науки». С.63–69.
- 18.Минів Р.М. Основні напрямки вдосконалення інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції *«Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень»*. 28–29 березня 2024 року, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С.337
- 19.Минів Р.М., Батюк Р.Б. Методологічні аспекти фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2023, Т. 25 (102). С.3–10.
- 20.Минів Р.М., Івашків В.О. Особливості інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2021, Т. 23 (97). С.24–30.
- 21.Минів Р.М., Мокрицька Г.М. Інвестиційне забезпечення ефективного розвитку підприємств АПК Львівської області. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2020. Т.22. №96 «Економічні науки». С.28–34.
- 22.Найдовська А.О., Андрієнко Я.А. Систематизація методик аналізу інвестиційної привабливості підприємства. *«Молодий вчений»*. № 6 (118). червень, 2023. С.84–88.

23. Нападовська І.В. Теоретичні та методичні аспекти дослідження інвестиційної привабливості України. *Вісник ДонДует*. 2005. № 4(28). С.55–61.
24. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164–175.
25. Пилипенко О.І. Методика аналізу інвестиційної привабливості підприємства: макро- і мікроекономічні аспекти. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2009. № 4(50). С. 120–127.
26. Рзаєв Г.І., Шевчук М.О. Аналітичні ознаки зростання загроз інвестиційній привабливості підприємства за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 171–176.
27. Рзаєва Т.Г., Антонюк П.П., Подокопна О.Я. Аналітичні індикатори оцінки інвестиційної привабливості за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 106–111.
28. Скалюк Р.В., Лоїк О.І. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 115–122.
29. Скороход І.П., Залецька І.А. Перспективи та тенденції формування інвестиційної привабливості економіки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 2-2(104), 2021. С.44–53.
30. Тітенко, З., & Ліснічук, В. (2024). Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37>.
31. Усов М.А. Сутність інвестиційної привабливості, як напрям залучення інвестиційних ресурсів. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6500>.

32. Фісуненко, П. А., & Атамас, О. П. (2024). Сучасні аспекти забезпечення інвестиційної привабливості України крізь призму діджиталізації: аналітичний погляд. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-03>.
33. Шепелєв, О. М., Самолова С.С., Бакуменко Б.М. Інвестиційний клімат та складання рейтингів інвестиційної привабливості регіонів *Соціально-економічні явища та процеси*. 2013. № 5. С. 220-226.
34. Ukraine Reconstruction May Cost \$1.1 Trillion, EIB Head Says. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-21/ukraine-reconstruction-may-cost-1-1-trillion-eib-head-says>.

РОЗДІЛ 7

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.7>

Гірняк К.М., к.е.н., доцент

7.1. Характеристика й сутність персоналу як ключового ресурсу сучасного підприємства

Персонал є ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства. Саме діяльність персоналу підприємства визначає його оперативний успіх, розвиток інноваційного потенціалу та збереження конкурентних переваг. Сам по собі персонал є основною рушійною силою для будь-якої операції на підприємстві. Так, кожен цикл виробництва продукції, процес взаємодії з постачальниками та клієнтами та інші операції неможливі без прямої чи опосередкованої участі персоналу підприємства. З огляду на це, без формування ефективної мотивації та організації персоналу, сучасне підприємство не зможе ефективно та безперебійно функціонувати та реалізовувати стратегії власного розвитку.

Відтак персонал також є найважливішим джерелом інновацій та творчості. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, здатність до інновацій – (створення нових продуктів, удосконалення процесів і розроблення ефективних рішень складних проблем) має вирішальне значення. Персонал привносить різноманітні точки зору, навички та ідеї, які сприяють інноваціям, допомагаючи підприємству випереджати технологічні досягнення та ринкові тенденції.

Зазначимо, що взаємодія між персоналом та клієнтами, зацікавленими сторонами та соціумом у цілому істотно впливає на репутацію підприємства. Кваліфікований персонал, що має навички обслуговування клієнтів, може побудувати міцні відносини, які призведуть до підвищення лояльності клієнтів та нових можливостей для бізнесу за рахунок позитивного розголосу

та задоволеності клієнтів. Якість цих відносин часто відрізняє компанію від конкурентів. Саме стосунки на робочому місці можуть змінювати стратегії, сприяти новим технологіям та забезпечувати збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Персонал, здатний адаптуватися до змін, може допомогти організації більш ефективно долати періоди невизначеності, ніж жорсткі системи, що погано адаптуються. Персонал відіграє основну ролу формуванні та підтримці культури підприємства. Позитивна, інклюзивна, корпоративна культура може підвищити задоволеність співробітників, утримати їх та залучити найкращі таланти. Колективні цінності, етика та поведінка персоналу створюють середовище, яке або покращує, або погіршує цілі та операційну ефективність підприємства. При цьому персонал складає базу знань підприємства. Їхні навички, досвід та компетенції є найважливішими активами, що визначають здатність організації досягати цілей [1–2]. Постійний розвиток та вдосконалення цих навичок за допомогою навчання та підвищення кваліфікації мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності операцій та лідерства усередині підприємства. За допомогою планування наступності та розвитку внутрішнього лідерства підприємства можуть підготуватися до майбутнього та забезпечити стабільність, маючи готовий резерв здібних людей, які зможуть обійняти вищі посади в міру їх появи. Відтак персонал допомагає забезпечити дотримання підприємством законів та етичних стандартів, захищаючи його від юридичної відповідальності та підтримуючи його моральний статус у галузі. Цей аспект має вирішальне значення для запобігання фінансовим санкціям та шкоді репутації, які можуть мати довгострокові негативні наслідки для прибутковості та життєздатності. За межами підприємства персонал також робить внесок в економіку в цілому. Вони стимулюють економічну активність з допомогою своєї продуктивності, адже доходи допомагають підтримувати споживчі

витрати. У багатьох галузях, особливо у сфері послуг, персонал несе пряму відповідальність за створення економічної вартості.

Отже, можна сказати, що персонал – це не просто ще один ресурс у бізнес-процесі; це фундамент, на якому тримається підприємство. Роль та місце кадрів в організації визначають її здатність зростати, адаптуватися та процвітати у складному конкурентному світі. Визнання та розвиток цього ресурсу має важливе значення для будь-якого підприємства, що прагне довгострокового успіху (рис. 7.1).

Система управління персоналом необхідна будь-якому підприємству, що прагне використовувати й оптимізувати можливості та потенціал своєї робочої сили. Ефективне управління персоналом не тільки допомагає узгодити навички та зусилля персоналу зі стратегічними цілями організації, а й забезпечує професійне зростання та задоволеність людей. Ось глибший погляд те що, чому системний підхід до управління персоналом має вирішальне значення. Система управління персоналом забезпечує структуру та ясність усередині організації. Чітке визначення ролей, обов'язків та підзвітності гарантує, що кожен розуміє свою позицію та внесок у досягнення цілей підприємства. Така ясність зменшує конфлікти та дублювання обов'язків, що призводить до більш ефективної роботи та кращого використання ресурсів. При цьому система управління допомагає підтримувати послідовність у вирішенні питань, пов'язаних із персоналом, таких як набір, навчання, оцінка ефективності та просування по службі. Така послідовність має вирішальне значення для справедливості та прозорості, важливих для підтримки високого морального духу та довіри між співробітниками. Довіра, своєю чергою, має важливе значення для формування позитивної культури на робочому місці, яка заохочує відданість та лояльність. Управління ефективністю є ключовим компонентом будь-якої системи управління персоналом. Систематично оцінюючи продуктивність, керівництво може надати співробітникам конструктивний зворотний зв'язок, визначити сфери для покращення, а також визнати та винагородити хорошу

роботу. Цей процес мотивує співробітників підтримувати та підвищувати свою продуктивність, якість роботи. Ефективні канали зв'язку, створювані такими системами, забезпечують ефективний потік інформації на всіх рівнях організації. Це допомагає тримати всіх у курсі, високу залученість, а також сприяє швидкому вирішенню проблем, які можуть вплинути на якість роботи.



Рис. 7.1. Сутнісні характеристики ролі персоналу в діяльності підприємства

Структурована система управління гарантує, що програми навчання не будуть спорадичними чи довільними, а відповідатимуть потребам як співробітників, так і організації. Таке узгодження допомагає досягти оптимальних результатів від інвестицій у навчання [3–4].

Зазначимо, що найважливішу роль в управлінні ризиками грає система управління персоналом. Це допомагає виявляти та усувати ризики, пов'язані

з людськими ресурсами, такі як недотримання трудового законодавства, проблеми безпеки на робочому місці та потенційні етичні порушення. Зниження таких ризиків захищає організацію від юридичних проблем та підвищує її репутацію. Відтак, благополуччя персоналу – це ще одна царина, якою ефективно управляє надійна система управління персоналом. Від політики охорони праці та безпеки до ініціатив щодо балансу між роботою та особистим життям система забезпечує захист добробуту співробітників, що важливо для підтримки високого рівня задоволеності та продуктивності персоналу.

Стратегічному кадровому плануванню сприяє системний підхід до управління персоналом. Це включає прогнозування майбутніх потреб у робочій силі, планування потенційної нестачі навичок і розробку стратегій із залучення та утримання талантів. Таке планування має вирішальне значення для довгострокової стійкості та зростання організації. Врешті система управління персоналом дозволяє використовувати технології управління людськими ресурсами. Сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRIS) дозволяють організаціям автоматизувати багато аспектів управління персоналом: від обробки розрахунку заробітної плати – до складної аналітики для підтримки прийняття рішень. По суті, система управління персоналом – це не просто контроль за робочою силою; мова йде про створення середовища, в якому і організація, і її співробітники можуть разом процвітати. Такі системи відіграють важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, гарантуючи при цьому, що його найцінніші активи – люди – добре управляються, мотивовані і підготовлені до вирішення майбутніх завдань.

7.2. Система управління персоналом на сучасному підприємстві

Для сучасного підприємства система управління персоналом є ключовим чинником його ефективності та розвитку. Ця система включає в себе широкий спектр діяльності, починаючи від процесів пошуку та найму

працівників, подальшого їх супроводу в професійній діяльності та проведенні аналізу й оцінки результатів праці. Ефективно організована система управління персоналом чинить прямий вплив на розвиток корпоративної культури та забезпечення високого рівня мотивації працівників щодо успіху та досягнення результатів. Реалізація ефективної системи управління персоналом починається з організації процесу рекрутингу, направлено на пошук та працевлаштування найбільш перспективних кандидатів, діяльність яких буде сприяти досягненню цілей підприємства. Другий аспект діяльності системи управління персоналом полягає у здійсненні заходів з адаптації працівників, підвищення їх кваліфікації та постійного консультативного та управлінського супроводу всіх робочих процесів. Такі заходи дадуть змогу працівнику легко та оперативно інтегруватись у колектив та поступово підвищувати власний професійний рівень.

Управління персоналом для підприємства є найважливішою функцією, що охоплює широкий спектр заходів, вкладених у максимізацію ефективності роботи працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Процес комплексний і містить кілька ключових етапів: від підбору персоналу – до розвитку і за потреби, звільнення співробітників. Розуміння та впровадження ефективного управління персоналом може значно підвищити ефективність і продуктивність організації. Першим етапом під є підбір персоналу. Цей процес починається з виявлення вакансій, визначення посадових інструкцій та визначення кваліфікації, необхідної для кожної ролі. Підбір персоналу – це залучення відповідного кадрового резерву через різні канали, такі як оголошення про вакансії, соціальні мережі та кадрові агенції [5–6]. Він включає перевірку заявок, проведення співбесід і відбір найбільш відповідних кандидатів. Цей етап має вирішальне значення, оскільки він закладає основу, забезпечуючи правильне поєднання навичок та особистостей, які відповідають культурі та цілям компанії. Управління ефективністю є ще одним наріжним каменем керування персоналом. Воно

передбачає встановлення чітких стандартів продуктивності, постійний моніторинг ефективності роботи працівників та надання зворотного зв'язку. Регулярні огляди ефективності допомагають визначити області для покращення та визнати досягнення. Оцінка ефективності може призвести до прийняття рішень про просування по службі, компенсації, а іноді про дисциплінарні заходи, якщо це необхідно.

Зазначимо, що система управління персоналом має включати розробку і реалізацію мотиваційних програм, які стимулюють співробітників досягати високих результатів у своїй роботі. Винагороди, премії, кар'єрний ріст і визнання є інструментами, що забезпечують високу працездатність та лояльність персоналу. Оцінювання праці співробітників також є критичною функцією, оскільки дозволяє адміністрації підприємства визначати ефективність кожного співробітника, а також ідентифікувати сфери для подальшого розвитку та вдосконалення [7–8]. Регулярний feedback та оцінки допомагають утримувати співробітників в курсі їхніх досягнень та прогалин, що потребують уваги. Крім того, управління кар'єрою та планування наступництва є невід'ємною частиною системи управління персоналом. Підтримка кар'єрного зростання співробітників, планування їхнього розвитку в межах компанії сприяє створенню сильної команди лідерів, готових взяти на себе відповідальність у майбутньому. Важливим аспектом є також забезпечення відповідності праці законодавству та внутрішнім правилам компанії. Закони про працю, здоров'я та безпеку на робочому місці вимагають ретельного дотримання, тому система управління персоналом повинна забезпечити його, щоб уникнути юридичних наслідків та створити безпечне робоче середовище для всіх. Управління персоналом також має включати стратегії з управління змінами та кризового управління, оскільки адаптація до змін є неминучою в динамічному бізнес-середовищі. Гнучкість і здатність швидко реагувати на зовнішні впливи та внутрішні зміни є важливими для підтримання стабільності і зростання підприємства. На завершення, система управління персоналом на сучасному підприємстві є

комплексним механізмом, що включає низку функцій та процесів, кожен з яких спрямований на оптимізацію роботи та досягнення загальних цілей організації. Вона відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної, згуртованої та мотивованої команди, здатної досягати стратегічних цілей компанії (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Параметри системи управління персоналом на сучасному підприємстві

Ефективні методи відбору є критично важливими для забезпечення того, що в організацію приходять кваліфіковані та відповідні кандидати. Це може включати використання цифрових платформ для пошуку талантів, а також розробку стандартизованих процедур інтерв'ювання та оцінювання		Систематичне навчання і професійний розвиток допомагають підтримувати високу кваліфікацію персоналу та його здатність адаптуватися до змін у роботі та на ринку. Важливими є як внутрішні навчальні програми, так і можливості для зовнішнього освітнього зростання	
Регулярна й об'єктивна оцінка продуктивності дозволяє визначити ефективність працівників, їх сильні сторони та аспекти для покращення. Система оцінювання часто включає індивідуальні цілі, зворотний зв'язок від менеджерів, а також самооцінку	Приваблива та справедлива система компенсацій є ключовою для залучення та утримання талантів. Вона може включати заробітну плату, бонуси, страхування здоров'я, пенсійні внески та інші соціальні гарантії	Здорова корпоративна культура, яка підтримує залученість і задоволеність працівників, є важливою для високої продуктивності та низького рівня плинності кадрів. Залучення працівників може бути підвищене через визнання досягнень, кар'єрні можливості та забезпечення балансу між роботою та особистим життям	Ефективні методи вирішення конфліктів і управління стресом на робочому місці допомагають підтримувати продуктивну робочу атмосферу. Важливо мати механізми для раннього виявлення та вирішення міжособистісних проблем, а також для зменшення впливу стресових факторів у роботі

Ще одним аспектом управління персоналом є управління взаєминами між співробітниками. Це включає розв'язання конфліктів, розгляд скарг і забезпечення гармонійного робочого середовища. Тут життєво важливим є ефективне спілкування, а також чітке розуміння трудового законодавства та

організаційної політики. Підтримка добрих відносин між співробітниками не тільки сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, а й зводить до мінімуму ризик виникнення юридичних проблем. Планування наступності також є ключовим компонентом, що гарантує готовність компанії до всіх непередбачених обставин за рахунок готових заміни на критично важливі посади. Це передбачає виявлення та розвиток внутрішнього людського ресурсу, здатного обійняти ключові керівні посади в компанії. Планування наступності збільшує наявність досвідчених і здібних співробітників, готових взяти на себе ці функції у міру їх появи. Управління винагородами не менш важливе і в управлінні персоналом. Воно передбачає розробку структурованої системи оплати праці та формування конкурентоспроможної шкали заробітної плати для забезпечення справедливості та рівності у винагородженні працівників. Це допомагає залучати й утримувати талановитих спеціалістів, а також забезпечувати відповідність практики оплати праці правовим стандартам [9–10].

Управління персоналом охоплює безліч завдань, що мають вирішальне значення для функціонування та успіху будь-якого підприємства. Ці завдання становлять основу роботи відділу кадрів та необхідну підтримку продуктивної, зацікавленої та ефективної робочої сили. Кожне завдання в управлінні персоналом є важливим у гармонізації відносин між організацією та її працівниками, узгодженні індивідуальних цілей з цілями організації. Одним з першочергових завдань управління персоналом є підбір та комплектування персоналу. Це включає визначення потреб компанії в робочій силі, залучення відповідних талантів і призначення їх на відповідні посади. Ефективні стратегії підбору персоналу мають життєво важливе значення для забезпечення укомплектованості організації компетентними людьми, які мають необхідні навички та якості, щоби зробити позитивний внесок у досягнення цілей компанії. Цей процес виходить за рамки простого найму бо включає розробку стратегій залучення талантів, проведення співбесід, відбір кандидатів та їх успішну інтеграцію в компанію за

допомогою добре структурованих процесів адаптації. Навчання та розвиток є не менш важливими завданнями управління персоналом. Основна увага тут приділяється постійному підвищенню навичок та компетенцій працівників, щоб тримати їх у курсі подій галузі та підтримувати їхнє особисте та професійне зростання. Програми навчання розроблені з урахуванням потреб працівників та організації, починаючи від підвищення технічних навичок та закінчуючи навчанням лідерства. Ефективні ініціативи в галузі розвитку допомагають створити інформовану й адаптовану робочу силу, здатну вирішувати проблеми динамічного бізнес-середовища.

Цифрові технології кардинально змінили підходи до управління персоналом, впроваджуючи новітні інструменти та методики, які покращують ефективність і точність роботи з кадрами. Автоматизація рутинних процесів, таких як облік робочого часу та виплати заробітної плати, дозволила звільнити значний обсяг ресурсів для більш стратегічних завдань. Використання аналітики великих даних та машинного навчання допомагає виявляти тенденції та прогнозувати потреби в персоналі, покращуючи прийняття рішень у сфері підбору та розвитку кадрів. Завдяки цифровим платформам, взаємодія зі співробітниками та кандидатами стала швидшою та зручнішою. Системи відеоконференцій та месенджерів спрощують комунікацію на відстані, дозволяючи ефективно вести навчання, співбесіди та засідання команд із будь-якої точки світу. Це також сприяє кращій інтеграції віддалених працівників та команд, що стало особливо актуальним у контексті зростання популярності віддаленої роботи. Також цифровізація внесла зміни в методики оцінювання та розвитку персоналу. Спеціалізовані програмні рішення дозволяють детально аналізувати ефективність кожного співробітника, відстежуючи його прогрес та виявляючи потреби у додатковому навчанні або підтримці. Це сприяє більш персоналізованому підходу до кожного працівника, забезпечуючи індивідуальне професійне зростання та підвищення мотивації. Цифровізація у сфері управління персоналом внесла глибокі зміни, які відчуються на всіх рівнях організації.

Вона не лише автоматизує багато адміністративних процесів, але й створює нові можливості для вдосконалення роботи з кадрами через інтеграцію різних технологічних рішень.

Однією з вагомих переваг цифрових технологій є можливість проведення комплексного аналізу даних про працівників. Сучасні системи дозволяють збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги інформації про продуктивність, поведінку та вподобання співробітників. Це включає в себе відгуки про роботу, результати оцінювань, інформацію про відвідуваність та навіть соціальну активність внутрішніх корпоративних мереж. Завдяки аналітиці керівники можуть приймати обґрунтовані рішення, які підвищують ефективність роботи та сприяють розвитку співробітників.

Зрештою, управління персоналом передбачає управління взаємовідносинами між працівниками та забезпечення дотримання трудового законодавства. Це включає розгляд скарг, врегулювання конфліктів і забезпечення того, щоб на робочому місці не було дискримінації та утисків. Дотримання трудового законодавства має вирішальне значення для запобігання юридичним проблемам та забезпечення справедливого поводження зі працівниками. Менеджери з персоналу відіграють вирішальну роль у консультуванні компанії з питань наслідків правових стандартів та реалізації політики, що підтримує ці стандарти.

Управління продуктивністю – найважливіше завдання, що забезпечує відповідність діяльності та результатів цілям організації. Це включає встановлення чітких критеріїв ефективності, оцінку роботи працівників за цими стандартами і надання зворотного зв'язку. Управління продуктивністю допомагає виявити високоефективних людей, яких можна підготувати до керівних посад, а також неефективних, яким може бути потрібна додаткова підтримка або навчання. Цей безперервний процес допомагає підтримувати продуктивність та моральний дух організації, гарантуючи, що кожен відповідає за свою роботу. Мотивовані працівники з більшою ймовірністю добре працюватимуть, проявлятимуть лояльність і сприятимуть створенню

позитивної культури на робочому місці. Менеджери з персоналу розробляють схеми стимулювання та програми визнання для мотивації працівників. Вони також працюють над створенням такого робочого середовища, яке сприяє залученню працівників через прозоре спілкування та інклюзивні практики.

7.3. Кадрова безпека в контексті управління персоналом підприємства

В умовах посилення конкурентного середовища та глобалізації ринків продажу товарів та послуг між країнами, вектор розвитку яких направлений на розбудову постіндустріального суспільства, чия економіка міцно інтегрована у світові ринки, виникає потреба в пошуку нових парадигм та стратегій діяльності підприємства як на рівні розвитку нових технологій виробництва, так і на рівні управління кадровим потенціалом. Це важливо не лише в контексті розвитку конкурентоспроможності, але і в контексті організації більш ефективної системи відповідей на сучасні виклики, ризики та загрози, а також для забезпечення високого рівня економічної та інших видів безпеки як на рівні окремого підприємства, так і на рівні всієї країни. Наша держава має достатньо ресурсних та кадрових можливостей для розвитку високотехнологічного сектору, але при цьому важливим завданням є приділяти значну увагу забезпеченню безпеки ведення бізнесу, зокрема кадровій безпеці [11–12].

Розробка та впровадження нових видів високотехнологічної продукції, а також їх просування на світовому ринку вимагає застосування ефективних механізмів для гарантування кадрової безпеки, особливо в захисті прав працівників та відповідності їх інтересів стратегіям розвитку компаній. Сучасні українські підприємства розвиваються швидко та змінюються, що обумовлено економічними трансформаціями, посиленням конкуренції, зростанням податкових навантажень та екологічними проблемами. Це вимагає нових підходів до управління підприємствами, прийняття управлінських рішень у непередбачуваних обставинах та управління

персоналом. Важливість правильного підбору управлінської команди, підвищення координації між виробничими та збутовими процесами, а також ефективність ухвалення управлінських рішень стають критичними для виконання стратегічних і оперативних завдань підприємства [13–14]. В цьому контексті кадрова безпека персоналу, його лояльність та відданість підприємству є ключовими чинниками підвищення ефективності управління. Що ж до внутрішніх та зовнішніх загроз кадровому потенціалу, то вони можуть включати дії самого персоналу, що призводять до фінансових втрат або загроз для підприємства, чи зовнішні загрози, такі як переманювання або підкуп персоналу. Це може порушити баланс інтересів між учасниками соціально-трудових відносин і спричинити кризовий стан (табл. 7.2).

З точки зору кадрових ресурсів, підприємство залежить від таких чинників, як вік, досвід, кваліфікація працівників, витрати на персонал, кар'єрне зростання, мотивація, науковий потенціал, ефективність інвестицій в персонал та задоволеність працівників. Ці параметри впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, його продуктивність, вчасність виконання робіт, ефективність обладнання і, в результаті, на виробництво, собівартість продукції та прибуток. Таким чином, ефективне управління кадровими ресурсами, врахування їхніх унікальних властивостей і потреб є ключовим для досягнення високих економічних показників та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

**Складові кадрової безпеки в системі управління персоналом
підприємства**

Верифікація та контроль персоналу	Навчання та безпековий розвиток
Належна перевірка кандидатів перед прийняттям на роботу, включно з перевіркою рекомендацій, історії зайнятості і навіть кримінального минулого, є критично важливою. Це допомагає уникнути призначення на посаду осіб з потенційними ризиками для безпеки підприємства. Регулярний контроль та оцінка персоналу також сприяють підтриманню високих стандартів безпеки	Навчання співробітників з питань безпеки, включно з професійною етикою, управлінням конфліктами та техніками зниження ризиків на робочому місці, є життєво важливим. Важливо забезпечити, щоб усі співробітники розуміли свою роль у забезпеченні безпеки та були обізнані про процедури в різних ситуаціях
Розробка та впровадження політик безпеки	Управління інцидентами та кризове реагування
Створення чітких та дієвих політик управління персоналом, які охоплюють питання безпеки, такі як конфіденційність даних, доступ до інформаційних систем та вимоги до фізичної безпеки. Політики повинні включати чіткі наслідки за їх порушення	Наявність плану дій на випадок різних кризових ситуацій є ключовим для забезпечення кадрової безпеки. Це включає процедури реагування на внутрішні порушення, витік інформації, фізичні загрози та інші надзвичайні ситуації. Здатність швидко й ефективно реагувати може значно зменшити потенційні збитки від таких інцидентів

Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати є критичним індикатором для визначення обґрунтованості підвищення зарплат працівників співмірно з їхньою продуктивністю. Темпи зростання продуктивності праці мають завжди випереджати темпи зростання заробітної плати, забезпечуючи стійкий економічний розвиток. Темп зростання продуктивності праці визначається як відношення поточної продуктивності праці до її показників у попередньому році, що дозволяє оцінювати ефективність виробництва продукції за одиницю часу порівнянно із попередніми періодами. Це також надає змогу розрахувати потенційне зростання продуктивності на основі технічних, соціально-економічних та організаційних факторів. Рівень згуртованості трудового колективу, який визначається на основі опитування експертів

серед працівників, показує, наскільки колектив зорієнтований на досягнення цілей підприємства або наскільки він може бути дисфункційним. Правильна розстановка персоналу, формування єдиних правил поведінки та групування працівників за інтересами є ключовими для забезпечення високої продуктивності та досягнення цілей підприємства. Крім того, ефективна комунікація всередині колективу відіграє значну роль у координації зусиль і задоволеності роботою.

Рівень організаційної культури також визначається на основі опитувань серед працівників, оскільки сильна організаційна культура вважається стратегічним інструментом, який об'єднує колектив і націлює його на спільні цілі. Розвиток організаційної культури стимулює ініціативність, забезпечує лояльність і відданість співробітників, що є важливим для підтримання стабільності й продуктивності підприємства [15–16].

Формування ефективного плану кадрової безпеки починається з моніторингу та аналізу проблем на підприємстві з метою визначення оптимальних шляхів їх вирішення. Важливість кадрової безпеки в умовах зростаючої економічної нестабільності та конкуренції вимагає системного підходу до управління персоналом та їх захисту в умовах роботи. Також розуміння кадрової безпеки як частини загальної системи корпоративного менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку в третьому тисячолітті. Управління безпекою виходить на передній план у контексті швидких змін у високотехнологічному виробництві, що є одним із ключових індикаторів розвитку світової економіки. Особливе місце у цьому процесі посідає людський фактор – генератор нових знань та інновацій, зміна ставлення до якого потребує не тільки розуміння його внеску в загальний успіх підприємства, але й формування теоретичних і методичних засад для забезпечення його безпеки та створення умов для реалізації особистих інтересів кожного працівника [17–18]. Сучасні міжнародні відносини, характеризуючись глобалізацією та технологічним прогресом, вносять свої корективи в управління підприємством, де країни поділяються на "лідерів",

"послідовників" та "аутсайдерів" у технологічному розвитку, кожна з яких визначає свій підхід до управління людськими ресурсами.

Безпека персоналу на підприємстві є найважливішим компонентом більш широкої стратегії безпеки, яка фокусується на управлінні ризиками, які можуть становити загрозу для цілісності та стабільності бізнесу. За своєю суттю кадрова безпека включає процеси і політики, спрямовані на те, щоби працівники не завдали ненавмисної або зловмисної шкоди організації своїми діями або бездіяльністю. Кадрова безпека починається з процесу найму. Ретельна перевірка анкетних даних, перевірка рекомендацій та навіть перевірка кредитоспроможності використовуються для оцінки ризику, який можуть становити потенційні працівники. Така перевірка допомагає забезпечувати виявлення осіб, які раніше вчиняли неправомірні дії, чи осіб, які потенційно вразливі для примусу, перш ніж вони зможуть вплинути на діяльність організації. Такий процес перевірки – не просто разова процедура, а постійна вимога, оскільки обставини та ситуації працівників можуть змінюватись. Після прийому на роботу співробітники повинні регулярно проходити навчання протоколів безпеки та важливості захисту даних та активів компанії. Програми навчання мають бути комплексними та охоплювати все: від базової гігієни кібербезпеки до конкретних протоколів, пов'язаних із обробкою конфіденційної інформації. Таке навчання гарантує, що всі члени команди обізнані про кращі практики та потенційні наслідки порушень безпеки, як навмисних, так і випадкових [19–20].

Проблема інсайдерських загроз є серйозною проблемою, яку кадрова безпека прагне пом'якшити. Інсайдери, навмисно чи ні, можуть завдати величезної шкоди через свій доступ та знання про організацію. Систематична оцінка та поведінковий аналіз можуть допомогти виявити потенційні внутрішні загрози до того, як вони матеріалізуються, відзначаючи зміни у поведінці чи незвичайні моделі доступу. Кадрова безпека передбачає також планування процесу звільнення працівників. Коли співробітник іде, незалежно від того, на хороших умовах чи ні, повинні бути передбачені

процедури, що забезпечують негайне відкликання доступу та мінімізацію будь-якої можливості несанкціонованого доступу в майбутньому. Співбесіди під час звільнення та підсумкові перевірки звітності є частиною забезпечення безпеки компанії навіть після звільнення працівника.

Кадрова безпека – не лише запобігання, а й підготовка до можливих порушень. Плани реагування на інциденти, що включають сценарії участю співробітників, чи то випадкові переносники, чи зловмисники, мають вирішальне значення. Ці плани гарантують, що організація зможе реагувати швидко й ефективно, зводячи до мінімуму збитки та відновлюючи безпеку. Відтак кадрова безпека є постійною проблемою, яка потребує пильності та адаптації. У міру розвитку загроз та виявлення нових вразливих моментів політики та процедури безпеки мають оновлюватися з урахуванням цих змін. Регулярні перевірки, у тому числі заходів безпеки щодо персоналу гарантують, що організація адаптується до нових загроз та продовжує захищати свій найцінніший актив – працівників.

Сучасний бізнес-клімат в Україні відзначається не тільки політичною, економічною та соціальною невизначеністю, але й пов'язаний із зародженням нових галузей для зайнятості, корінними трансформаціями у технологічних процесах, стрімкими змінами у попиті, а також потребою враховувати купівельну спроможність споживачів, зростанням конкуренції з боку зарубіжних виробників та складнощами доступу до міжнародних ринків. У таких обставинах управління персоналом набуває нового значення, оскільки саме співробітники виступають ключовими гравцями в інноваційному процесі, генеруючи нові ідеї, розробляючи технології та забезпечуючи виробництво продукції. Водночас персонал є найбільш вразливим активом, що потребує захисту і створення умов для творчої та продуктивної діяльності, хоча є основним джерелом потенційних загроз для економічної безпеки підприємства. Сьогодні життєво важливо перейти від традиційного управління персоналом, яке базується на адміністративних методах, до сучасних підходів, що включають збалансоване досягнення цілей

працівників, керівників та власників зі швидкою адаптацією до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Оновлення системи управління персоналом та процесів кадрової безпеки стає необхідністю, вони повинні бути максимально гнучкими і включати сучасні методи планування, залучення, адаптації, професійного розвитку, стимулювання працездатності, оцінки індивідуальних і творчих здібностей, оплати праці, мотивації та контролю.

Продуктивність праці та ефективність виконання завдань на робочому місці все більше залежать від безпечності умов роботи та здатності працівника вирішувати поточні проблеми, що впливають не тільки на нього, але і на його оточення. Хоча неможливо вирішити всі проблеми кожного співробітника, необхідно забезпечувати соціальні гарантії, зокрема для тих, хто активно залучений у виробництво високотехнологічної продукції. Кожне підприємство, незалежно від його виду діяльності та місцезнаходження, має розробити та зреалізувати відповідну стратегію розвитку. Однак втілення будь-якої стратегії розвитку неможливе без ефективної стратегії забезпечення економічної та кадрової безпеки. В умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності, під впливом наслідків воєнних дій на території країни, стає критично важливим формування оптимальної безпекової стратегії. Вона дозволить підприємству адаптуватися до всіх дестабілізуючих факторів і створити ефективну систему захисту від ризиків та загроз.

7.4. Психологічні чинники в діяльності підприємства

Психологія як наукова дисципліна направлена на дослідження розуміння основ людської поведінки та вчинків, емоцій та психічних станів. Для цього застосовується низка методів, прийомів та заходів, внаслідок яких вивчаються та аналізуються поведінкові патерни людей, способи їх взаємодії із зовнішнім світом та розуміння своєї ролі в контексті діяльності підприємств. Психологія відіграє також ключову роль, надаючи розуміння теоретичних основ того, яким чином функціонує робочий колектив. У цьому

плані психологія дає змогу зрозуміти динаміку командної роботи, розвитку мотивації та впливу особи лідера на колектив. Окрім того, застосування основ психології може стати допоміжним інструментом у процесах рекрутації нових працівників через використання сучасних методів психологічного аналізу особистості кандидатів, їх слабких чи сильних сторін. Окрім того, психологічний клімат у колективі та ефективність методів його підтримки є ключовим фактором впливу на успішність підприємства та рівень задоволеності персоналу. Здатність забезпечити позитивний та мотивуючий психологічний клімат часто перебуває в прямій кореляції із рівнем задоволеності роботою, професійним зростанням та розвитком працівників, а також знижує рівень плинності кадрів (табл. 7.3).

Застосування психологічних прийомів сприяє створенню такого клімату, виявляючи та розвиваючи фактори, що призводять до створення сприятливого середовища. Вона наголошує на важливості ефективної комунікації, справедливих методів управління та визнання досягнень працівників. Психологічні принципи можуть допомогти менеджерам створити інклюзивну культуру, яка цінує різноманітність та дає працівникам почуття безпеки та приналежності, що, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії. Більше того, психологія відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів на робочому місці. Розуміючи різні типи особистості та стилі спілкування, психологи розробляють стратегії управління конфліктами, які можуть допомогти розв'язати міжособистісні суперечки, не завдаючи шкоди бізнесу. Ці стратегії гарантують, що конфлікти, які є неминучими в будь-якому соціальному середовищі, керуються таким чином, щоби сприяти, а не зменшувати досягнення цілей організації. Навчання та розвиток – це інші галузі застосування психологічних знань на підприємствах. Психологічні теорії та моделі використовуються для розробки програм навчання, які підвищують навички персоналу ефективним та психологічно доцільним способом. Програми навчання, що базуються на психологічних принципах, з більшою

ймовірністю залучають працівників, сприяють кращому навчанню та стимулюють практичне застосування нових навичок на робочому місці.

Таблиця 7.3

Місце психологічних знань у діяльності сучасного підприємства

Ознаки	Характеристика
Відбір та найм персоналу	Психологія допомагає розробляти методики оцінювання кандидатів, що дозволяють визначити не тільки професійні навички, але й особистісні якості, мотивацію та потенціал для розвитку. Психологічні тести й інтерв'ю допомагають зрозуміти, як кандидат впорається з роботою та взаємодітиме з колегами
Розвиток та навчання персоналу	Психологія робить значний внесок у створення ефективних програм тренінгів і розвитку персоналу. Через знання про те, як люди навчаються і засвоюють інформацію, можна створювати курси, які максимізують здобуття знань та навичок
Організаційна культура та клімат	Психологи допомагають формувати культуру підприємства, що сприяє задоволеності та продуктивності працівників. Вони вивчають, як різні аспекти організаційного середовища впливають на поведінку та добробут співробітників, працюють над оптимізацією цих факторів
Управління конфліктами та стресом	Психологи розробляють стратегії та надають інструменти для управління конфліктами і стресом на робочому місці. Це допомагає зберегти здоровий робочий клімат і знизити відсоток відтоку персоналу
Лідерство та управлінські навички	Психологія є ключовим елементом у тренуванні лідерів та менеджерів. Знання про мотивацію, прийняття рішень та міжособистісні навички допомагають лідерам краще керувати своїми командами та досягати корпоративних цілей

Психологічні оцінки також відіграють значну роль у професійному розвитку персоналу. Оцінюючи психологічні якості, когнітивні здібності та емоційний інтелект, організації можуть краще розуміти сильні сторони та перспективи для розвитку своїх працівників. Це дозволяє докладати більш цілеспрямовані зусилля щодо розвитку кар'єри, що може призвести до ефективнішого лідерства та цікавіших кар'єрних можливостей для

персоналу. Крім того, вивчення психології дає уявлення про управління стресом на робочому місці. Розуміння джерел стресу та його впливу на психічне й фізичне здоров'я працівників може сприяти створенню здоровішого робочого середовища. Методи, засновані на психологічних дослідженнях, такі як навчання уважності та стійкості, можуть допомогти працівникам ефективно справлятися зі стресом, що призведе до зниження кількості прогулів та зниження рівня вигорання.

Присутність психолога на підприємстві не просто корисна, а й необхідна, особливо коли організації прагнуть орієнтуватися у складнощах сучасного робочого середовища. Психолог приносить зі собою багаті знання та практичні стратегії, які можуть вплинути на загальний стан здоров'я та продуктивність праці. По-перше, психолог має вирішальне значення для підвищення благополуччя працівників. Вони розуміють фактори стресу, які негативно впливають на продуктивність та задоволеність колег. Маючи цей досвід, вони можуть розробляти та впроваджувати програми психічного здоров'я, які знижують стрес, запобігають вигоранню та сприяють формуванню здорового балансу між роботою та особистим життям. Ці ініціативи не лише покращують індивідуальний добробут, а й сприяють розвитку формуванню більш енергійної, стабільної та продуктивної робочої сили.

По-друге, психологи відіграють ключову роль у формуванні та підтримці позитивної організаційної культури. Вони вміють оцінювати клімат на робочому місці та виявляти проблеми, які можуть бути непомітними, але суттєво шкодити моральному духу працівників. Вирішуючи ці проблеми активно, психологи допомагають розвивати культуру інклюзивності, довіри та взаємної поваги, необхідну для довгострокового успіху організації.

Зауважимо, що саме вирішення конфліктів – ще одна сфера, де психологи роблять істотний внесок. Конфлікти, якщо ними не керувати належним чином, можуть загостритися та вплинути на динаміку та

продуктивність команди. Психологи навчені врегульовувати конфлікти, розуміючи різні точки зору та сприяючи комунікаціями, що призводять до мирних рішень. Їхня присутність гарантує вирішення конфліктів таким чином, щоб усі сторони відчували себе почутими й оціненими, зберігаючи важливі відносини всередині компанії. Відтак психологи відіграють важливу роль у процесі найму. Вони можуть розробляти або вдосконалювати стратегії підбору персоналу, щоби нові співробітники були не тільки кваліфікованими, а й відповідали культурі компанії. За допомогою різних інструментів оцінки та співбесід психологи можуть допомогти виявити кандидатів, які, швидше за все, процвітатимуть у компанії, скорочуючи плінність кадрів та витрати, пов'язані з частим наймом.

Навчання та розвиток – ще одна важлива сфера, в якій використовуються знання психологів. Вони можуть розробляти і реалізовувати програми навчання, що відповідають психологічним потребам працівників, які, однак, часто не беруться до уваги у традиційних програмах навчання. Інтегруючи психологічні знання у навчання, співробітники з більшою ймовірністю засвоюватимуть матеріал, застосовуватимуть здобуті знання та більш ефективно адаптовуватимуться до змін. Психологи сприяють розвитку лідерських якостей. Вони працюють уже з проявленими та потенційними лідерами для розвитку емоційного інтелекту, покращення комунікативних навичок та формування ефективних стилів лідерства, які знаходять відгук у працівників. Сильне лідерство має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, а психологи надають інструменти та зворотний зв'язок, необхідні лідерам для зростання та успіху. При цьому психологи покращують командну динаміку. Вони розуміють поведінку групи і здатні виявити проблеми, які можуть перешкоджати ефективній командній роботі, наприклад неякісне спілкування або нерозв'язану напруженість. Вирішуючи ці проблеми, психологи допомагають командам працювати більш злагоджено й ефективно, що важливо для досягнення цілей та термінів проєкту.

Отже, можна підсумувати, що місце психології у діяльності підприємств є водночас ключовим і перетворюючим. Це покращує управління людськими ресурсами, формує ефективну організаційну культуру, оптимізує вирішення конфліктів та зміцнює програми навчання та розвитку. Психологічний клімат, який вона допомагає створити, життєво важливий для благополуччя та продуктивності працівників, що робить практичну психологічну діяльність незамінною в організації.

7.5. Характеристика психологічних засад прийняття й реалізації управлінських рішень у контексті розвитку персоналу підприємства

Сучасне середовище вимагає від керівництва на всіх рівнях адаптації до нових умов управління, незалежно від галузі діяльності. Сьогодні для здобуття лідерських позицій та збереження конкурентоспроможності недостатньо лише інтелектуальних здібностей керівника. Ті, хто досягають успіху, володіють навичками ефективного використання людських ресурсів, вміють не тільки розподіляти обов'язки, а й створювати умови для мотивації та задоволення співробітників, керувати їхніми відносинами й емоційним станом. Все це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, який підвищує продуктивність та знижує плинність кадрів, що, своєю чергою, призводить до відчутних соціально-економічних вигод. У сучасних умовах кожен керівник повинен оптимізувати використання всіх ресурсів, включно з матеріальними, фінансовими та, особливо, людськими. Важливо, що коли організація насправді піклується про своїх працівників, її філософія, атмосфера та загальний настрій позитивно відображаються на бізнес-результатах. Це робить важливим чітке розуміння того, яким є персонал, що включає всіх працівників організації, як постійних, так і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих.

Управління персоналом охоплює широкий спектр діяльності, включаючи формування, розвиток та реалізацію потенціалу працівників. Це і система взаємодій і механізми та методи, спрямовані на підтримку

ефективної роботи персоналу. Створення сприятливого психологічного клімату має значний практичний ефект, оскільки здоровий моральний клімат є одним із ключових елементів для оптимізації роботи кожного співробітника і колективу в цілому.

Психологічний клімат не виникає автоматично, він є результатом цілеспрямованих зусиль керівництва, яке має систематично працювати з членами колективу. Це означає проведення планових заходів, спрямованих на налагодження відносин між керівництвом і підлеглими, а також між працівниками. Правильно сформований морально-психологічний клімат стає неодмінною умовою для збільшення продуктивності праці, підвищення її ефективності та якості, а також сприяє прискоренню науково-технологічного прогресу. Таким чином, формування й сприятливого морально-психологічного клімату в колективі стає ключовим завданням для керівника будь-якого рівня. Це важлива частина управління, яка впливає на всі аспекти виробничої діяльності й безпосередньо відображається на загальних результатах роботи організації.

Управління персоналом відіграє все важливішу роль у підвищенні конкурентоздатності та успіху підприємства, а також у реалізації його стратегії розвитку. Управління персоналом означає діяльність, спрямовану на досягнення максимально ефективного використання людського потенціалу для досягнення як корпоративних, так і особистих цілей працівників. Зазвичай ці цілі пов'язані з підвищенням ефективності підприємства, яке традиційно розглядається як здатність до збільшення прибутків. Однак сучасні підходи в управлінні персоналом оцінюють ефективність ширше, включаючи економічні показники, такі як вартість, якість, продуктивність, інновації та прибутковість, а також більш глибокі аспекти, такі як задоволеність працею, включеність у колектив, висока самооцінка і мотивація до ефективної праці. Психологічні методи мають значний вплив на роботу з персоналом, оскільки вони цілеспрямовано звернені до особистості кожного працівника, ретельно враховуючи його індивідуальність і

внутрішній світ. Важливість таких методів полягає в тому, що вони сприяють спрямуванню внутрішніх ресурсів людини на вирішення задач, поставлених перед підприємством. Кожен напрям людської діяльності характеризується своїми унікальними правилами та методами. У контексті управління персоналом методи управління розглядаються як способи впливу на колектив і окремих співробітників з метою координації їх діяльності у процесі роботи підприємства. Таким чином, за допомогою методів управління персоналом реалізується основна задача всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на працівників з метою розкриття їх потенціалу для досягнення підвищених показників підприємства.

Керівник може впливати на своїх підлеглих за допомогою різноманітних методів. Зокрема, він може застосовувати посилення через повторення, асоціації з важливими стимулами та емоціями, і пов'язувати це зі стандартними моделями поведінки. Є методи, які перешкоджають звичній реакції на певні подразники, створюючи умови, за яких звичайна поведінка неможлива. Вікарне навчання передбачає, що вплив на одного працівника стає некритичного сприйнятим прикладом для інших. Керівники повинні мотивувати підлеглих до наслідування правильних прикладів, а також самі демонструвати бажану поведінку. Існує також перенесення та латентне навчання, коли минулі дії впливають на засвоєння нових навичок.

У процесі управління персоналом використовують вербальні висловлювання, що включають як імперативні, так і оптативні вимоги. Імперативні висловлювання мають елемент примусу та виражені категорично, тоді як оптативні вимоги є менш категоричними та більш м'якими, включають рекомендації та пропозиції. Вербальний вплив повинен включати мотиваційну частину, що пояснює причини вказівок, змістовну частину, яка описує завдання, і зобов'язуючу частину, що конкретно вказує відповідальних за виконання завдань. Вибір виду вимог залежить від конкретної ситуації та особистісних рис підлеглого. Існують методи соціально-психологічного впливу, які включають ідентифікацію,

наслідування, навіювання, зараження та емпатію, що допомагають створити глибший зв'язок та сприяють кращому прийняттю ідей та вказівок керівництва (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Ключові психологічні засади управління персоналом

Управління персоналом на підприємстві залежить від численних факторів, психологічні аспекти серед яких відіграють ключову роль. З точки зору психології, керування персоналом полягає у створенні умов, що сприяють ефективній роботі людей. Цей процес передбачає активне взаємодіяння керівника з командою з метою координувати їхні зусилля для досягнення обраних цілей. Важливість психології у цьому контексті полягає як у впливі на індивідуальні та групові психологічні прояви через управлінські відносини, так і в оберненому впливі цих відносин на психологію працівників. У цьому процесі роль керівника є вирішальною,

адже ефективність його роботи безпосередньо пов'язана з зі здатністю залучати персонал до своїх ідей. Лідер повинен володіти глибоким розумінням не лише управлінських задач, що стосуються специфіки підприємства, але й людських відносин. Його авторитет і репутація мають ґрунтуватися на використанні ефективних психологічних методів роботи з колективом. Створення належного соціально-психологічного клімату в організації, який відображає та, певно мірою, проєктує загальний настрій і психологічний стан колективу, є пріоритетом для успішної діяльності керівника. Також важливим є підбір адекватної системи стимулів, яка враховує мотивацію працівників, спонукаючи їх до максимальних зусиль у досягненні цілей. Ці стимули повинні базуватися на врахуванні особистих амбіцій та потенціалу працівників, а також урахуванні демографічних характеристик колективу, як-от: вік, стать, освіта, професійна кваліфікація та досвід роботи. Врахування цих аспектів у підходах до управління, що акцентують на інноваційних складових менеджменту, сприяє відкриттю творчого та інтелектуального потенціалу кожного працівника.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі має велике практичне значення. Клімат у колективі, який відповідає моральним нормам суспільства, стає одним із ключових факторів оптимізації виробничої діяльності кожного окремого працівника та колективу в цілому. Психологічний клімат не формується сам по собі, він є результатом системної виховної роботи з членами колективу, реалізації цілеспрямованих заходів, зорієнтованих на налагодження взаємин між керівником та підлеглими, а також між окремими працівниками. Сприятливий морально-психологічний клімат є невід'ємною умовою для підвищення продуктивності праці, ефективності та якості роботи, сприяє прискоренню науково-технологічного прогресу та позитивно впливає на стан членів колективу.

7.6. Вагомість формування позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства в умовах воєнного стану

Забезпечення позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства є особливо важливим фактором в умовах воєнного стану. Так, у таких межових та кризових ситуаціях, коли всі працівники перебувають у стані хронічного стресу через прямий деструктивний вплив на відчуття невизначеності і невпевненості у завтрашньому дні, психічне здоров'я працівників буде погіршуватись, впливаючи як на загальний стан здоров'я, так і на рівень працездатності й ефективності. Окрім того, в умовах воєнного стану працівники підприємства стикаються з низкою труднощів, проблем та нових факторів життєдіяльності, які не входили в рамки їх нормальної життєдіяльності. В цьому переліку – потенційна загроза життю, обмеженість у пересуванні чи іншій діяльності. В цьому контексті забезпечення позитивного психологічного клімату буде відігравати домінуючу роль у збереженні нормального функціонування підприємства та мінімізації впливу воєнного стану на його діяльність та результативність. У ситуації невизначеності психологічна підтримка персоналу буде відігравати вирішальну роль у процесі піднесення морального духу та зниження стресу та тривожності. З огляду на все вищесказане, в період воєнного стану питання забезпечення позитивного клімату є визначальним у системі управління персоналом підприємства.

Зазначимо, що психологічний клімат впливає на утримання працівників. У неспокійні часи ризик плинності кадрів зростає, оскільки співробітники прагнуть стабільності та безпеки. Підприємства, яким вдається підтримувати позитивне психологічне середовище, дозволяють своїм працівникам відчувати, що їх цінують та піклуються про них, що сприяє лояльності та знижує плинність кадрів. Збереження кваліфікованих працівників під час воєнного стану життєво важливе для підтримки безперервності роботи і може суттєво вплинути на здатність організації відновитися після кризи.

Спілкування є наріжним каменем хорошого психологічного клімату і стає ще важливішим в умовах воєнного стану. Прозоре та часте інформування керівництва про стан підприємства та будь-які заходи, що вживаються для забезпечення безпеки бізнесу та його працівників, може зменшити страхи та зміцнити довіру, яка призводить до виникнення атмосфери співробітництва, потрібної для подолання складнощів, викликаних воєнним станом. Відтак, психологічний клімат впливає на процеси прийняття рішень. У середовищі, де працівники відчують себе у безпеці, висловлюючи свої думки та ідеї, організації отримують вигоду від ширшого набору рішень та стратегій для розв'язання проблем, пов'язаних із воєнним станом. Внесок персоналу може мати неоціненне значення для коригування бізнес-операцій, щоб упоратися із зовнішнім тиском, підвищуючи гнучкість та оперативність організації (табл. 7.4).

Таким чином, інновації процвітають у позитивному психологічному кліматі. Навіть в умовах воєнного стану підприємства повинні продовжувати впроваджувати інновації, щоб адаптуватися до умов, що швидко змінюються: чи то зміна бізнес-моделей, чи впровадження нових продуктів, чи пошук нових ланцюжків поставок. Клімат, який заохочує творчість та ухвалення рішень, дає працівникам змогу розробляти інноваційні підходи, які можуть мати вирішальне значення для виживання підприємства під час та після кризи. Відтак, сприятливий психологічний клімат сприяє кращому управлінню стресом серед працівників. Підприємства, які надають пріоритет ресурсам психічного здоров'я, семінарам з управління стресом та аналогічним механізмам підтримки, допомагають персоналу ефективніше справлятися зі стресом, що вкрай важливо в умовах воєнного стану. Добре керований рівень стресу призводить до поліпшення загального стану здоров'я та продуктивності, зберігаючи активність та залучення працівників навіть у важкі часи. Створення здорового психологічного клімату сприяє командній роботі та згуртуванню. Під час воєнного стану консалідована команда здатна об'єднатися задля вирішення спільних завдань, – неоціненна.

Позитивний клімат виховує серед працівників почуття товарищескості та взаємної підтримки, що сприяє співпраці та колективній здатності справлятися з негараздами.

Таблиця 7.4

Психологічні методи управління персоналом в умовах воєнного стану

Методи	Характеристика
Підтримка та емпатія	Керівництво повинне активно виявляти підтримку та розуміння щодо своїх співробітників, особливо в умовах великого стресу та травм. Емпатійне ставлення, відкритість до обговорення їхніх проблем і надання психологічної допомоги є критично важливими
Гнучкість у роботі	Надання можливості для гнучкого графіку роботи або можливості працювати віддалено може значно знизити стрес у співробітників, які переживають складнощі з транспортуванням чи сімейними обставинами в умовах воєнного стану
Кризовий комунікаційний план	Чітке та прозоре спілкування є важливим для підтримки довіри і впевненості серед співробітників. Важливо вчасно інформувати персонал про будь-які зміни в компанії та зовнішніх умовах, а також забезпечувати постійні оновлення
Психологічні тренінги та семінари	Організація тренінгів, які навчають стресостійкості, методів самопомоги та технік релаксації можуть допомогти співробітникам краще справлятися з негативними впливами воєнного стану
Зміцнення командного духу	Спільні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та підтримку взаєморозуміння між співробітниками, можуть бути корисними для підтримання морального стану. Це може включати командоутворюючі активності, регулярні зустрічі команди та взаємодопомогу між колегами

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав», 2005. 416 с.
2. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
5. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. К.: КНЕУ, 2001. 733 с.
6. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
7. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
8. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 419–420.
9. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації. Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства. 2010. № 1. С. 14–19.
10. Савельєва В. Психологія управління. Київ: Професіонал, 2005. 440 с.
11. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Кондор, 2004. 432.
12. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 19–12. С. 122–128.
13. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Ринок праці та зайнятість населення. 2009. № 1. С. 50–52.
14. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління.

- Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2021, No 3(56) Т.3. С. 57-73.
15. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2010. 124 с.
 16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
 17. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. Наукові записки УАД. 2012. № 3 (40). С. 88–95.
 18. Гаруст Ю. В., Боговіс Є. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. Форум права. 2016. № 1. С. 49–54.
 19. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 212 с.
 20. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. / Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
 21. Смолінська О.Є., Левків Г. Я. Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541
 22. Левків Г.Я., Батюк Б.Б. Психологічні чинники економічної безпеки підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Том 3. Випуск 5. С. 97-99.

РОЗДІЛ 8

ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ (ФІНАНСОВОМУ) ОБЛІКУ ВНАСЛІДОК ВПРОВАДЖЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.8>

Франчук І.Б., к.е.н., доцент

8.1 Бухгалтерський облік та його характеризуючі ознаки

За своєю суттю, бухгалтерський облік є основою діяльності будь-якого підприємства, оскільки він виступає специфічною мовою, через яку фінансова діяльність підприємства контролюється, аналізується та систематизується. В структуру бухгалтерського обліку входять процеси з означення, аналізу, реєстрації, систематизації та наступної передачі ключової економічної інформації про діяльність підприємства відповідальним особами чи органам всередині чи ззовні підприємства.

Одним із важливих аспектів бухгалтерського обліку на підприємстві є його роль у прийнятті рішень. Надаючи точну та своєчасну фінансову інформацію, бухгалтерський облік дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, інвестиційних можливостей та операційних стратегій. Наприклад, за допомогою фінансових звітів, таких як баланси та звіти про прибутки та збитки, керівництво отримує уявлення про фінансовий стан підприємства, його ефективність та діяльності, що потребують поліпшення. Крім того, бухгалтерський облік грає вирішальну роль у забезпеченні дотримання нормативних вимог та стандартів. Підприємства повинні дотримуватись принципів і правил бухгалтерського обліку, встановлених керівними органами, такими як Рада з Міжнародних стандартів фінансової звітності (РМСФЗ), зокрема при Міністерстві фінансів України. Дотримання цих стандартів не тільки підвищує прозорість та надійність, але й сприяє довірі між зацікавленими сторонами, включно з інвесторів, кредиторів та регулюючі органи. Більше того, бухгалтерський облік є інструментом підзвітності та управління всередині підприємства. Він

дозволяє відстежувати фінансові операції, притягуючи людей до відповідальності за свої дії та рішення [1–2]. Підтримуючи точний облік активів, зобов'язань та капіталу, бухгалтерський облік допомагає захистити ресурси підприємства та забезпечує їх правильне використання відповідно до організаційних цілей.

Відтак бухгалтерський облік допомагає в оцінці ефективності та порівняльному аналізі. Аналізуючи фінансові дані в часі й порівнюючи їх із галузевими стандартами чи конкурентами, підприємства можуть оцінити свою ефективність, прибутковість та загальні фінансові показники. Ця інформація має неоціненне значення для виявлення сильних і слабких сторін, формулювання стратегій покращення та постановки реалістичних цілей для майбутнього зростання та розвитку. Крім того, бухгалтерський облік полегшує комунікацію та прозорість як усередині, так і зовні. Усередині компанії він надає керівництву необхідну інформацію для інформування співробітників про фінансові цілі, завдання та показники ефективності, сприяючи розвитку культури підзвітності і відповідності цілям організації. Зовні бухгалтерський облік повідомляє про фінансове становище та результати діяльності підприємства зацікавленим сторонам, таким як інвестори, кредитори, клієнти та регулюючі органи, тим самим підвищуючи довіру та надійність [3–4]. Таким чином, сутність та значення бухгалтерського обліку на підприємстві полягають у його ролі фундаментального інструменту для прийняття рішень, дотримання вимог, підзвітності, оцінки ефективності та комунікації. Надаючи точну та надійну фінансову інформацію, бухгалтерський облік дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, знижувати ризики та досягати своїх стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі (табл.8.1).

Бухгалтерський облік надає керівництву підприємства безліч важливої інформації, виступаючи життєво важливим інструментом для прийняття рішень, стратегічного планування й оцінки ефективності. По-перше, він дає об'єктивні уявлення про фінансовий стан підприємства шляхом відстеження

та складання звітів про його фінансові операції, включно з доходами, витратами, активами, зобов'язаннями та капіталом. Ця інформація дозволяє керівництву оцінити рентабельність, ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 8.1

Сутність і значення бухгалтерського обліку для підприємств

Бухгалтерські дані використовуються керівництвом для аналізу ефективності діяльності підприємства та прийняття рішень щодо інвестицій, бюджетування, розширення діяльності, скорочення витрат та інших стратегічних заходів	Правильне ведення бухгалтерського обліку дозволяє підприємствам відповідати законодавчим та податковим вимогам. Це знижує ризик юридичних санкцій, штрафів та інших негативних наслідків за невиконання фінансових та податкових зобов'язань	Бухгалтерський облік сприяє ефективному плануванню фінансової діяльності та контролю за її виконанням. Через систематичне ведення обліку підприємства можуть планувати свої фінансові потоки, оптимізувати запаси та використання ресурсів, контролювати витрати та аналізувати відхилення від планів	Бухгалтерський облік забезпечує звітність перед акціонерами, кредиторами, регулюючими органами та іншими зацікавленими сторонами. Він допомагає підприємствам демонструвати свою фінансову надійність та прозорість, що є важливим для підтримки довіри та отримання зовнішнього фінансування
	Бухгалтерський облік допомагає забезпечити точність та актуальність фінансової інформації, необхідно для ведення оперативного управління підприємством. Він дозволяє слідкувати за доходами, витратами, активами та пасивами, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень		

Більше того, бухгалтерський облік надає дані про різні фінансові показники та ключові показники ефективності, які допомагають керівництву оцінити, відповідну, ефективність та результативність діяльності підприємства. Наприклад такі показники, як рентабельність інвестицій, розмір чистого прибутку та коефіцієнт оборотності активів, дають цінну

інформацію про прибутковість підприємства, операційну ефективність та використання активів. Аналізуючи їх, керівництво може визначити галузі покращення, ефективно розподілити ресурси, оптимізувати операційні процеси для підвищення продуктивності та прибутковості. Крім того, бухгалтерський облік надає керівництву інформацію, необхідну для складання бюджету, прогнозування і розподілу ресурсів. За допомогою бюджетних звітів, аналізу відхилень та фінансових прогнозів керівництво може стратегічно планувати й розподіляти ресурси, ставити реалістичні фінансові цілі контролювати продуктивність щодо заздалегідь визначених цілей. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестиційних можливостей, заходів щодо скорочення витрат, стратегії ціноутворення і капітальних витрат, максимізуючи прибутковість та акціонерну вартість.

Зазначимо, що бухгалтерський облік надає керівництву дані для управління ризиками і прийняття рішень. Проводячи фінансовий аналіз та оцінку ризиків, керівництво може виявити потенційні ризики й невизначеності, з якими стикається підприємство, такі як волатильність ринку, кредитні ризики чи зміни у законодавстві. Озброївшись цією інформацією, менеджмент може розробити стратегії зниження ризиків, запровадити внутрішній контроль та ухвалити продумані рішення для захисту фінансових інтересів підприємства, його довгострокової життєздатності. Більше того, бухгалтерський облік полегшує прийняття стратегічних рішень, надаючи інформацію про витрати та вигоди, пов'язані з різними альтернативами [5–6]. За допомогою методів обліку витрат, таких як калькуляція витрат на основі діяльності, або гранична калькуляція, керівництво може аналізувати структуру витрат на продукти, послуги чи бізнес-процеси, визначати фактори витрат, приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту продукції, аутсорсингу чи ресурсів. Це дозволяє керівництву оптимізувати прибутковість, підвищити конкурентоспроможність та узгодити стратегічні ініціативи з цілями

організації. Отже, бухгалтерський облік сприяє прозорості, підзвітності й комунікації всередині підприємства. Підтримуючи точний та надійний фінансовий облік, готуючи фінансову звітність відповідно до стандартів, керівництво може ефективно повідомляти про фінансові результати, цілі та стратегії підприємства зацікавленим сторонам, у тому числі інвесторам, кредиторам, співробітникам та регулюючим органам. Це підвищує надійність та довіру зацікавлених сторін до підприємства, що, зрештою, сприяє його довгостроковому успіху і стійкості.

Цифровізація докорінно змінила практику бухгалтерського обліку для підприємства, здійснивши революцію у способах обробки, аналізу і передавання фінансової інформації. Одним із суттєвих наслідків цифровізації є автоматизація рутинних завдань та процесів бухгалтерського обліку, таких як введення даних, звірка, створення звітів. Програмне забезпечення і платформи корпоративного бухгалтерського обліку використовують передові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та роботизована автоматизація процесів для оптимізації цих завдань, скорочення ручних помилок, підвищення ефективності й вивільнення дорогоцінного часу і ресурсів для більш стратегічних дій. Більше того, цифровізація полегшила доступ до фінансових даних та аналітики у режимі реального часу, що дозволило керівництву підприємства приймати швидші та більш обґрунтовані рішення [7–8]. Хмарні рішення для бухгалтерського обліку забезпечують доступ до фінансової інформації у будь-який час та в будь-якому місці, дозволяючи керівництву відстежувати ключові показники продуктивності, відстежувати фінансові операції та оцінювати фінансовий стан підприємства у режимі реального часу. Така видимість у режимі реального часу дозволяє керівництву оперативно реагувати на мінливі ринкові умови, виявляти можливості або ризики, що виникають, і відповідним чином адаптувати стратегії, підвищуючи гнучкість та конкурентоспроможність.

Відтак цифровізація підвищила точність і надійність фінансової звітності всередині підприємства. Передове програмне забезпечення та системи бухгалтерського обліку використовують складні алгоритми й методи перевірки даних для забезпечення цілісності, точності фінансових даних. Це знижує ймовірність помилок, неточностей чи шахрайських дій, підвищуючи достовірність фінансової звітності та її відповідність нормативним вимогам. Крім того, цифрові контрольні журнали та електронна документація сприяють прозорості, підзвітності та можливостям перевірки, дозволяючи підприємствам демонструвати дотримання нормативних вимог та стандартів бухгалтерського обліку. Крім того, цифровізація сприяла кращій інтеграції та взаємодії між корпоративними системами та відділами. Сучасні програмні рішення для бухгалтерського обліку часто інтегруються з іншими бізнес-системами, такими як системи планування ресурсів підприємства, управління взаємовідносинами з клієнтами та управління ланцюжками постачання, забезпечуючи безперебійний потік даних та обмін інформацією у всій організації. Така інтеграція покращує співпрацю, ефективність і цілісність даних, дозволяючи керівництву отримувати єдине комплексне уявлення про операції, продуктивність та фінансове становище підприємства. Більше того, цифровізація дозволила впровадити на підприємстві розширену аналітику й ухвалення рішень на основі даних. Використовуючи аналіз великих даних, прогнозне моделювання та інструменти візуалізації даних, керівництво може аналізувати значні обсяги фінансових даних, виявляти закономірності, тенденції та кореляції, отримувати корисну інформацію для підтримки прийняття стратегічних рішень. Наприклад прогнозна аналітика може допомогти прогнозувати майбутні фінансові показники, виявляти потенційні ризики чи можливості та оптимізувати розподіл ресурсів, дозволяючи підприємствам випереджати конкурентів, забезпечувати стійке зростання.

Цифровізація змінила взаємодію зацікавлених сторін усередині та ззовні підприємства. Цифрові платформи, такі як портали для інвесторів, онлайн-панелі та мобільні додатки, дозволяють керівництву повідомляти

зацікавлені сторони про фінансові результати, оновлення й аналітичну інформацію в режимі реального часу, підвищуючи прозорість, підзвітність та довіру зацікавлених сторін. Крім того, соціальні мережі та цифрові канали надають підприємствам можливість взаємодіяти з клієнтами, інвесторами та співробітниками, збирати відгуки підвищувати впізнаваність і репутацію бренду в епоху цифрових технологій.

8.2. Особливості роботи бухгалтера на сучасному підприємстві

Бухгалтери на сучасному підприємстві має одне з ключових значень для його ефективної роботи, виступаючи основою, для прийняття стратегічних рішень та дотримання нормативних вимог. Їхня присутність необхідна не тільки для щоденного ведення бухгалтерського обліку, але й для формування фінансового майбутнього підприємства. Розуміння багатогранної ролі бухгалтера починається із визнання його функції хранителя фінансової точності [9–10]. Вони гарантують, що операції реєструються правильно і що фінансова звітність відображає справжнє фінансове становище підприємства. Вони стежать за оновленням податкових законами та стандартами бухгалтерського обліку, щоб гарантувати дотримання підприємством зовнішніх законодавчих та нормативних вимог. Цей аспект їхньої роботи включає підготовку податкових декларацій, заповнення необхідної фінансової звітності та ведення записів, які повинні бути доступні для перевірок. Їхній досвід роботи у складному нормативно-правовому середовищі має вирішальне значення для запобігання фінансовим санкціям та юридичним проблемам, які можуть виникнути внаслідок недотримання вимог. Окрім виконання вимог, бухгалтери відіграють стратегічну роль у фінансовому плануванні й аналізі. Вони вивчають фінансові дані щодо виявлення тенденцій, вимірювання продуктивності і прогнозування майбутніх фінансових потреб. Цей аналіз підтримує лідерство підприємства у прийнятті стратегічних рішень, допомагаючи формувати інвестиції, розподіляти бюджет та формувати

стратегії управління витратами. Їхні ідеї сприяють становленню бізнес-стратегій, які підвищують прибутковість та ефективність. Бухгалтери також управляють розрахунком заробітної плати, забезпечуючи її своєчасну точну виплату співробітникам, а також обробляють відрахування, пільги і компенсації. Ця відповідальність вимагає пильної уваги до деталей та розуміння трудового законодавства, податкових наслідків. Ефективно керуючи цими елементами, бухгалтери підтримують операційні аспекти підприємства, впливаючи на задоволеність працівників і дотримання трудового законодавства [11–12].

Роль бухгалтера поширюється і на управління ризиками. Оцінюючи фінансові ризики та впроваджуючи заходи контролю для їхнього пом'якшення, вони захищають активи підприємства. Це включає оцінку кредитних ризиків, проведення внутрішнього аудиту і рекомендації з фінансового контролю. За допомогою цієї діяльності бухгалтери сприяють стабільності та безпеці фінансового здоров'я підприємства. Бухгалтери також є комунікаторами. Вони перекладають складну фінансову інформацію на зрозумілі терміни для зацікавлених сторін, зокрема акціонерів, кредиторів та внутрішні підрозділи. Таке спілкування життєво важливе для прозорості та підтримки прийняття обґрунтованих рішень на підприємстві. Це також гарантує, що всі зацікавлені сторони розуміють фінансовий стан підприємства та його вплив на їхні інтереси (табл.8.2).

В епоху технологій бухгалтери сучасних підприємств використовують складне програмне забезпечення та системи для оптимізації процесів бухгалтерського обліку. Вони використовують ці інструменти для всього: від автоматизованого бухгалтерського обліку – до складного фінансового моделювання. Таке знання технологій не тільки покращує ефективність, але й підвищує точність та актуальність фінансової інформації [13–14].

Основні завдання бухгалтера на сучасному підприємстві

Завдання	Характеристика
Ведення фінансового обліку	Бухгалтер забезпечує точне і своєчасне документування усіх фінансових транзакцій підприємства. Це включає записи про доходи, витрати, активи та зобов'язання, необхідні для підготовки балансів, звітів про прибутки і збитки та інших фінансових документів
Бюджетування та фінансове планування	Бухгалтери відповідають за підготовку бюджетів та прогнозування фінансових потреб підприємства. Вони аналізують фінансові дані для оцінки ефективності роботи підприємства і допомагають керівництву в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень
Звітність та дотримання нормативних вимог	Завдання бухгалтера також полягає у підготовці всіх необхідних фінансових звітів відповідно до законодавчих та податкових вимог. Бухгалтери забезпечують дотримання фінансових регулятивів та стандартів, що є ключовим для уникнення юридичних проблем і збереження репутації підприємства
Управління грошовими потоками	Бухгалтер контролює грошові потоки, забезпечуючи, щоб у підприємства завжди було достатню коштів для покриття поточних і майбутніх зобов'язань. Вони стежать за надходженнями та виплатами, оптимізуючи управління капіталом для підтримки плавної фінансової діяльності
Аналіз фінансової інформації і прийняття рішень	Бухгалтери аналізують фінансові дані для виявлення тенденцій і можливостей для підвищення прибутковості та ефективності. Їх аналіз допомагає керівництву розробляти стратегії з розширення діяльності, зниження витрат і збільшення доходів

Безпековий розвиток і корпоративна відповідальність набувають все більшого значення в сучасній діловій практиці, а бухгалтери є ключовими гравцями у реалізації цих принципів. Вони допомагають вимірювати та повідомляти про ініціативи у сфері сталого розвитку, гарантуючи, що підприємство виконує взяті соціальні та екологічні зобов'язання, одночасно визнаючи фінансові наслідки цих практик. Вплив бухгалтерів на культуру підприємства не слід недооцінювати. Вони сприяють розвитку культури

чесності, підзвітності й точності, що повинні пронизувати всю організацію. Цей культурний вплив може підвищити загальні етичні стандарти і практику підприємства, зміцнивши репутацію, визнання, ставлення з довірою серед зацікавлених сторін. Таким чином, бухгалтер на сучасному підприємстві є стрижнем його операційної, стратегічної та етичної структури. Вони не просто підраховують цифри чи є експертми з податків; вони невід’ємна частина чи не кожного аспекту функціонування підприємства, оскільки формують його майбутнє з кожним підготовленим фінансовим звітом, кожним переглянутим бюджетом та кожною податково-бюджетною політикою, що реалізується. Комплексна роль бухгалтера гарантує, що підприємство не лише фінансово стійке, а й стратегічно готове до сталого зростання та успіху.

Впровадження нового програмного забезпечення на сучасному підприємстві глибоко змінило роль бухгалтера, зробивши його роботу більш ефективною, точною та стратегічно вивіреною. Цей технологічний прогрес сприяв переходу від ручних трудомістких завдань до більш аналітичних та консультативних функцій. Завдяки програмному забезпеченню, що автоматизує рутинні завдання, такі як введення даних та запис транзакцій, бухгалтери тепер витрачають менше часу на натомість більше – на аналіз даних для отримання інформації, яка може сприяти розвитку підприємства [15–16]. Це зрушення не лише змінило характер їх роботи, а й збільшило користь яку, що вони приносять підприємству. Бухгалтери тепер можуть надавати фінансовий аналіз та звітність у режимі реального часу завдяки програмному забезпеченню, яке швидко консолідує дані та представляє їх у легкозасвоюваному форматі. Така оперативність і ясність інформації покращують процеси прийняття рішень, дозволяючи керівництву підприємства швидко й ефективно реагувати на появу і фінансових проблем, і можливостей. Більше того, нове програмне забезпечення підвищило точність фінансової інформації. Автоматизовані системи знижують імовірність людських помилок та забезпечують послідовний підхід до

управління фінансами. Ця надійність має вирішальне значення для підтримки довіри між зацікавленими сторонами і забезпечення дотримання фінансових правил, які можуть бути суворими та складними. Покладаючись на програмне забезпечення для забезпечення відповідності вимогам, бухгалтери можуть гарантувати, що вся фінансова практика відповідає вимогам без постійного ручного контролю.

Масштабованість сучасного програмного забезпечення також сприяє зростанню підприємства. У міру розширення підприємства, його фінансові потреби стають складнішими, включаючи більше транзакцій, більше рахунків та більше нормативних вимог. Програмне забезпечення, призначене для забезпечення масштабованості, може адаптуватися до зростання складності без необхідності пропорційного збільшення ручної праці або ресурсів. Така масштабованість гарантує, що фінансові операції підприємства плавно зростатимуть разом із розширенням його діяльності. Нове програмне забезпечення дозволяє краще управляти ризиками. Завдяки розширеній аналітиці та можливості відстежувати фінансові операції в режимі реального часу бухгалтери можуть більш ефективно виявляти та знижувати ризики: незвичайні моделі транзакцій, які можуть вказувати на шахрайство; прогнозування фінансових тенденцій, які можуть становити ризики.

Можливості сучасного програмного забезпечення для спільної роботи також змінили методи роботи бухгалтерів з іншими відділами підприємства. Інтегровані фінансові системи дозволяють спростити обмін інформацією, спрощуючи доступ різних департаментів до фінансових даних, що стосуються їхньої діяльності. Така прозорість сприяє створенню атмосфери тіснішої співпраці, в якій стратегічні рішення приймаються з повним розумінням їх фінансових наслідків. Крім покращення внутрішніх операцій, нове програмне забезпечення також покращило способи взаємодії бухгалтерів із зовнішніми зацікавленими сторонами. Інструменти автоматизованої звітності створюють стандартизовані звіти, якими можна

поділитися з інвесторами, регулюючими органами та іншими зовнішніми сторонами. Це не тільки заощаджує час, а й гарантує, що всі зовнішні комунікації будуть професійними та відповідатимуть найновішим стандартам [17–18].

Бухгалтерам також довелося адаптуватися до безперервного навчання через швидкий розвиток програмних інструментів. Бути в курсі останніх технологічних досягнень та можливостей програмного забезпечення – тепер невід’ємна частина роботи. Ця вимога безперервної освіти гарантує, що бухгалтери залишаються в авангарді впровадження технологій, що має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги. Нове програмне забезпечення також вплинуло на звітність з екологічного та соціального управління (ESG). Оскільки підприємствам все частіше доводиться розкривати більше інформації про свій вплив на навколишнє середовище та соціальні практики, бухгалтери використовують складне програмне забезпечення для відстеження та складання звітів за цими показниками. Ця роль має вирішальне значення для задоволення як нормативних вимог, так і очікувань споживачів щодо сталої практики. Загалом поява нового програмного забезпечення фундаментально збагатила професію бухгалтера на сучасних підприємствах: не лише спростила традиційні функції бухгалтерського обліку, а й розширила роль бухгалтерів у сфері стратегічного консультування та підтримки прийняття рішень [19–20].

Бухгалтер на сучасному підприємстві служить життєво важливою сполучною ланкою між різними відділами, створюючи середовище співробітництва, необхідне для загального успіху підприємства. Їхня взаємодія з іншими відділами ґрунтується на володінні фінансовою інформацією, яка впливає на процеси прийняття рішень на підприємстві. Починаючи з відділу кадрів, бухгалтер відіграє вирішальну роль в управлінні заробітною платою та пільгами, забезпечуючи відповідність усіх компенсаційних пакетів фінансової стратегії бюджетам підприємства. Така співпраця допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо коригування

заробітної плати, бонусів та пільг для співробітників, що є стійкими та обґрунтованими фінансовими даними. Досвід бухгалтера також допомагає відділу кадрів дотримуватися трудового законодавства та правил оподаткування, які мають вирішальне значення для дотримання етичних стандартів та запобігання юридичним наслідкам. У відділі маркетингу внесок бухгалтера важливий для складання бюджету й вимірювання окупності інвестицій у маркетингові кампанії. Надаючи докладний аналіз минулих видатків та їх результатів, бухгалтери допомагають фахівцям з маркетингу прогнозувати бюджети та оптимізувати видатки. Ці відносини гарантують, що маркетингові стратегії будуть як творчими, так і фінансово життєздатними, зміцнюючи позиції підприємства на ринку без шкоди фінансовому здоров'ю фірми. Відділи продажів також покладаються на знання бухгалтерів, щоби встановити реалістичні цілі продажів і розробити схеми комісійних, які мотивують співробітників, зберігаючи при цьому витрати на заробітну плату в стратегічних межах. Бухгалтери аналізують тенденції продажу та прибутковість, пропонуючи дані, які допомагають відділам продажів узгодити свої зусилля з фінансовими цілями підприємства.

Взаємодія бухгалтера з операційним відділом передбачає управління витратами й аналіз ефективності. Вони працюють разом, щоб контролювати виробничі витрати, керувати рівнем запасів та оптимізувати операції, щоби скоротити відходи та підвищити прибутковість. Така співпраця має вирішальне значення для підтримки балансу між заходами щодо скорочення витрат та якістю продукції чи послуг, які пропонує підприємство. Взаємодія поширюється і на відділ закупівель, де бухгалтери допомагають в укладанні договорів із постачальниками й управлінні бюджетами закупівель. Їхня здатність аналізувати фінансові наслідки та забезпечувати, щоб витрати не перевищували заплановані бюджети, має вирішальне значення для підтримки фінансової дисципліни у процесі закупівель.

В ІТ-відділі бухгалтери допомагають приймати рішення про інвестиції у технології та керувати витратами, пов'язаними з цифровими

перетвореннями. Вони оцінюють фінансовий вплив нових технологій і гарантують, що інвестиції в ІТ позитивно впливатимуть на ефективність підприємства та відповідність вимогам, особливо в таких галузях, як безпека даних та відповідність нормативним вимогам. Відділ досліджень та розробок отримує вигоду від спроможності бухгалтера оцінювати здійсненність нових проєктів з фінансової точки зору. Бухгалтери допомагають групам досліджень та розробок зрозуміти бюджетні обмеження та потенційні фінансові результати інноваційних ініціатив, гарантуючи, що інновації підприємства є новаторськими та економічно доцільними.

Бухгалтери також тісно співпрацюють із виконавчою командою, надаючи їм фінансові звіти й результати, які мають вирішальне значення для стратегічного планування. Вони презентують фінансові прогнози й аналіз сценаріїв, які сприяють прийняттю рішень на високому рівні, гарантуючи, що керівники підприємства володіють вичерпними відомостями про фінансову перспективу при постановці довгострокових цілей. Що ж до дотримання вимог та управління ризиками, бухгалтери координують свої дії з юридичними відділами та відділами забезпечення відповідності, щоб гарантувати, що всі фінансові операції відповідають законам та правилам. Така співпраця має важливе значення для захисту підприємства від фінансових ризиків та юридичних порушень, які можуть підірвати його репутацію та стабільність. Завдяки цим різноманітним взаємодіям роль бухгалтера виходить за межі простого відстеження доходів і витрат. Натомість вони діють як місток між відділами, сприяючи виробленню послідовної стратегії, яка веде підприємство до фінансової стабільності та зростання. Такий комплексний підхід не тільки підвищує операційну ефективність, а й посилює здатність підприємства адаптуватися до економічних змін та динаміки ринку, забезпечуючи своє становище у конкурентному середовищі.

8.3. Ключові особливості фінансового й бухгалтерського обліку на підприємстві

У контексті сучасного підприємства різниця між фінансовим і бухгалтерським обліком має вирішальне значення для розуміння того, як кожен з них сприяє фінансовому управлінню та стратегічному плануванню підприємства. Фінансовий облік фокусується насамперед на зборі та поданні фінансових даних відповідно до встановлених стандартів, які потім використовуються зовнішніми зацікавленими сторонами (інвесторами, регулюючими органами та кредиторами). Традиційний бухгалтерський облік, який часто називають управлінським, більш орієнтований на внутрішній ринок і спрямований на надання детальної оперативної інформації менеджерам усередині підприємства. Фінансовий облік характеризується прихильністю до стандартизованих принципів, таких як Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (GAAP) у США або Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) в усьому світі. Така стандартизація гарантує, що фінансова звітність підприємства є прозорою, придатною для порівняння і надійною. Це важливо для зовнішніх зацікавлених сторін, які покладаються на ці документи при прийнятті інвестиційних рішень чи оцінці фінансового стану підприємства. Фінансовий облік є ретроспективним та дає уявлення про фінансові результати за певний період. І навпаки, бухгалтерський облік надає дані, які допомагають внутрішньому керівництву приймати тактичні рішення, що впливають на щоденні операції та стратегічне планування. Він носить більш гнучкий характер, не пов'язаний жорсткими правилами, що регулюють фінансовий облік, що дозволяє йому бути адаптивнішим щодо конкретних потреб підприємства. Наприклад управлінський облік може включати аналіз центрів витрат, облік за проектами чи аналіз рентабельності по лініях продуктів, жодному з яких зазвичай не приділяється особливої уваги зі сторони фінансового обліку. Однією з ключових переваг фінансового обліку є його здатність полегшувати порівняння. Оскільки всі підприємства, що дотримуються GAAP або МСФЗ, працюють за однаковими правилами,

зовнішнім зацікавленим сторонам легше порівнювати фінансовий стан різних підприємств. Однак істотним недоліком є його негнучкість: фінансовий облік не можна адаптувати для забезпечення більш глибокого розуміння конкретних галузей діяльності підприємства, що має вирішальне значення для внутрішнього управління. З іншого боку, адаптивність бухгалтерського обліку є важливою перевагою, яка дозволяє йому задовольняти унікальні інформаційні потреби менеджменту підприємства. Він може дати уявлення про ефективність, управління витратами та операційну діяльність, які фінансовий облік зазвичай губить із поля зору. Однак відсутність стандартизації можна розглядати як недолік, оскільки вона ускладнює сумісність фінансових даних за межами підприємства. Це потенційно може призвести до проблем, якщо різні підприємства застосовуватимуть різні методи бухгалтерського обліку, що ускладнить процес порівняльного аналізу та оцінки ефективності на основі галузевих стандартів (рис.8.1).

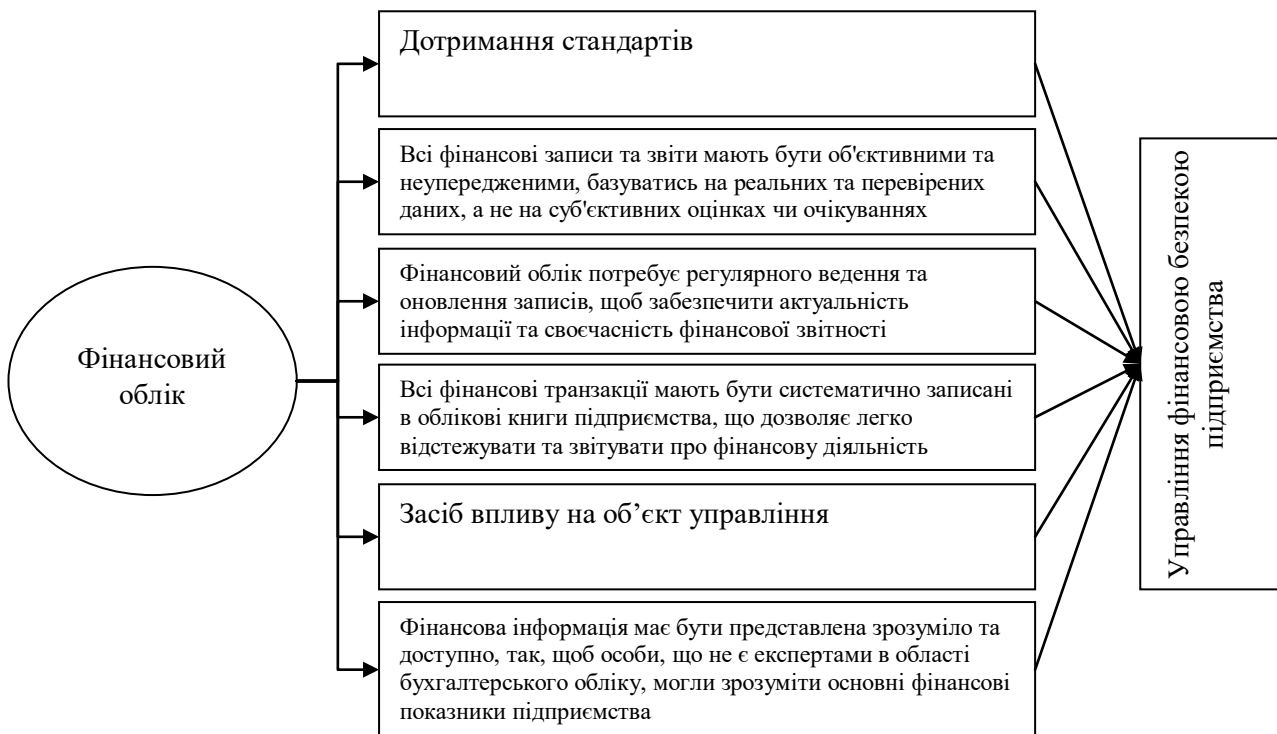


Рис.8.1 Загальні засади фінансового обліку на підприємстві

Фінансовий облік часто розглядається як менш відповідний щодо потреб керівництва підприємства, оскільки він структурований навколо звітних періодів, які продиктовані нормативними вимогами, зазвичай на щоквартальній або річній основі. Це може затримати надання фінансових даних, які можуть виявитися не такими корисними для прийняття рішень у режимі реального часу. Однак бухгалтерський облік може надавати інформацію в режимі реального часу і, найчастіше, більш тісно інтегрований з операційними показниками підприємства, отже підвищує швидкість та ефективність прийняття рішень.

Ще однією перевагою фінансового обліку є його увага до загального стану підприємства, що дає широку перспективу, корисну для оцінки довгострокової фінансової стабільності та дотримання фінансових правил. Це має вирішальне значення для підтримки довіри інвесторів та виконання юридичних зобов'язань. Однак цей широкий підхід може не брати до уваги деталі діяльності конкретних відділів, які часто фіксуються бухгалтерським обліком. Більш детальний підхід бухгалтерського обліку до внутрішніх даних є вигідним для внутрішнього контролю. Це дозволяє виявити неефективність та можливості економії витрат у конкретних сегментах підприємства, що відіграє важливу роль у підвищенні операційної ефективності. Тим не менш, такий детальний підхід іноді може ігнорувати ширшу фінансову картину, потенційно не звертаючи уваги тенденції, що впливають на підприємство в цілому. Таким чином, як фінансовий, так і бухгалтерський облік відіграють життєво важливу роль в управлінні фінансовими ресурсами підприємства, але вони мають різні цілі та аудиторії.

8.4 Основні ризики в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану

Початок повномасштабної війни в Україні глибоко вплинув на різні аспекти бізнес-операцій по всій країні, що призвело до значних змін у способах ведення бухгалтерського обліку на підприємствах. Ці перетворення

викликані як безпосередніми практичними проблемами, так і довгостроковими коригуваннями, що необхідні в новому економічному середовищі. По-перше, через війну різко змінився географічний розподіл ділової активності на території України. Багатьом підприємствам довелося перенести свою діяльність із зон активних бойових дій у безпечніші райони, що вимагало повної переоцінки методів управління активами та оцінки ризиків у бухгалтерському обліку. Цим підприємствам довелося реєструвати знецінення чи втрату активів та керувати ними, а також відповідним чином коригувати свою фінансову звітність. По-друге, війна призвела до посилення контролю та зміни податкової політики з боку українського уряду, спрямованої на фінансування воєнних дій та підтримку економіки. Бухгалтерам доводиться бути в курсі цих змін, забезпечуючи дотримання підприємствами нових податкових правил, у тому числі пов'язаних із підвищенням військових податків та змінами у правилах ПДВ. Це зробило податковий облік більш складним та вимогливим. Крім того, волатильність української валюти, гривні, вимагала складнішого обліку в іноземній валюті. Підприємства, які займаються зовнішньою торгівлею, зіткнулися зі зростанням схильності до валютного ризику, що спонукало бухгалтерів прийняти суворіші стратегії хеджування та валютного управління, щоб захиститися від втрат, від обумовленими коливаннями валютних курсів.

Ще однією важливою зміною є впровадження більш надійних рішень цифрового бухгалтерського обліку. Через фізичні потрясіння, викликані війною, цифрова трансформація прискорилася, оскільки підприємства прагнуть підтримувати безперебійну роботу. Бухгалтери швидко впровадили хмарне бухгалтерське програмне забезпечення, яке забезпечує віддалений доступ та роботу, гарантуючи продовження фінансових процесів, навіть якщо фізичні офіси недоступні.

Також зріс акцент на прозорість та підзвітність. Міжнародна допомога та кредити вимагають суворих стандартів бухгалтерського обліку для забезпечення належного використання коштів. Українським підприємствам

довелося суворіше прийняти міжнародні стандарти фінансової звітності, щоби залучити та зберегти міжнародну фінансову підтримку, що зробило роль бухгалтерів у дотриманні вимог ще більш важливою. Більше того, війна призвела до переоцінки планів забезпечення безперервності бізнесу, включно з оцінкою фінансових ризиків. Бухгалтери грали центральну роль цьому процесі, виявляючи фінансові вразливості і плануючи непередбачені обставини. Це включає дещо більше, ніж просто управління негайними кризами а саме – планування довгострокової стійкості в нових економічних умовах.

Мобілізація та переміщення населення вплинули на ринки праці. Бухгалтерам доводилося керувати змінами у заробітній платі, вирішувати складнощі, пов'язані з переїздом співробітників, та коригувати плани винагород, щоб утримувати та підтримувати працівників у нових обставинах. Клієнтська база багатьох підприємств також змінилася, через зміни у поведінці споживачів, порушення ланцюжків поставок та втрати ринків через війну. Це вимагало змін у розумінні, як визнавати й управляти доходами, при цьому бухгалтерам необхідно було адаптувати підходи до визнання доходів, щоб вони відповідали новим бізнес-моделям та реаліям договорів. З погляду фінансування українські підприємства почали більше покладатися на різні форми фінансування, включно з державною допомогою та міжнародною підтримкою. Бухгалтери відіграли суттєву роль у забезпеченні правильного обліку цих коштів, сприяючи аудиту та дотримуючи умов, встановлених фінансовими спонсорами. Зрештою, зросла загальна стратегічна роль бухгалтерів. Вони не просто записують дані, але й беруть активну участь у прийнятті стратегічних рішень, допомагаючи підприємству пройти через неспокійний період, виявляючи поінформовану фінансову проникливість і далекоглядність. Така стратегічна участь стала необхідною, оскільки підприємства орієнтуються в невизначеній економічній ситуації, спричиненій війною, що триває. Ці зміни наголошують на ширшій трансформації ролі бухгалтерського обліку на українських підприємствах,

перетворюючи його на більш динамічну, стратегічно важливу й технологічно забезпечену функцію. Ця еволюція відіграла вирішальну роль в адаптації підприємств до ділового середовища, що радикально змінилося, через війну.

Уведення воєнного стану в Україні створило низку різних суттєвих ризиків для бухгалтерів підприємств, фундаментально змінивши ландшафт, у якому вони працюють. Ці ризики є прямими наслідками нормативних, економічних та операційних збоїв, викликаних війною. Одним із основних ризиків, що виникли з уведенням воєнного стану, є складність його дотримання, що зросла. Нові та швидкозмінні правила щодо податків, фінансової звітності та інших юридичних вимог покладають на бухгалтерів додаткове навантаження, пов'язане з необхідністю залишатися в курсі подій та забезпечувати дотримання вимог на підприємстві. Недотримання цих правил може призвести до серйозних штрафів, тому є складним завданням. Крім того, серйозною проблемою стала фізична безпека персоналу та збереження активів. Бухгалтери, як і інші співробітники, стикаються з ризиками, пов'язаними з фізичною діяльністю підприємств, особливо тих, що розташовані у зонах активних бойових дій чи поблизу них. Загроза фізичним офісам може призвести до знищення важливої фінансової звітності та порушення фінансових операцій, отже й ускладнення щоденних бухгалтерських обов'язків (табл.8.3).

Воєнний стан також змусив підприємства переглянути свої фінансові та операційні стратегії, що призвело до змін у бізнес-операціях. Бухгалтерам довелося швидко адаптуватися до таких перетворень, як переміщення бізнес-операцій або різкі зміни у стратегіях ланцюжка поставок, які вимагають негайної фінансової переоцінки та можуть призвести до помилок в умовах стресу. Ще однією проблемою є ризик фінансової нестабільності через економічний спад, викликаний війною. Бухгалтери повинні управляти та планувати зростання фінансової волатильності, включно з девальвацією валюти та інфляцією, які впливають на все: від стратегії ціноутворення – до фінансової звітності та податкових розрахунків. Крім того, підвищився ризик кіберзагроз. Оскільки

кібервійна стає все більш поширеною, вона є значним ризиком для цілісності фінансової інформації. Бухгалтери повинні забезпечити наявність надійних заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних фінансових даних, що потребує додаткових ресурсів та досвіду.

Таблиця 8.3

**Ризики в бухгалтерському (фінансовому) обліку
під час воєнного стану**

Переривання у фінансових операціях		
Воєнний стан призвів до тимчасових переривань у функціонуванні банківської системи та інших фінансових інституцій	Ускладнення проведення платежів, отримання коштів та ведення регулярних фінансових операцій	Такі перебої спричинили затримки у бухгалтерському обліку, а також проблеми з ліквідністю та грошовими потоками, що потребують невідкладних корективних заходів з боку бухгалтерів для забезпечення стійкості підприємства
Збільшення кіберзагроз		
Під час воєнного стану зростає ризик кібератак, які можуть бути спрямовані на фінансові системи підприємства	Атаки можуть призвести до втрати або пошкодження критично важливих фінансових даних, порушення цілісності фінансової звітності та несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації	Бухгалтери мають забезпечити застосування посилених заходів кібербезпеки та регулярне резервне копіювання даних для мінімізації таких ризиків
Зміни у законодавстві та податковій політиці		
В умовах воєнного стану законодавство може швидко змінюватися, включно з уведенням нових податків, зміною податкових ставок або запровадженням спеціальних економічних заходів	Бухгалтерам необхідно оперативно реагувати на такі зміни, адаптуючи фінансовий облік та звітність для відповідності новим вимогам	Невідповідність призводить до юридичних наслідків, штрафів та фінансових втрат
Ризик втрати або пошкодження документації		
У зонах активних бойових дій або внаслідок евакуацій існує високий ризик втрати або пошкодження фінансових документів та записів	Втрата такої інформації може суттєво ускладнити аудит, звітність і навіть повсякденний фінансовий облік	Бухгалтери мають забезпечувати адекватні заходи з охорони та зберігання документації, в томучислі використання цифрових технологій для створення електронних копій всіх важливих записів

Уведення воєнного стану також порушило канали зв'язку, що ускладнило підтримку своєчасного зв'язку з клієнтами, постачальниками, регулюючими органами та іншими зацікавленими сторонами. Це призводить до затримок у фінансових процесах та утруднень у підтримці операційної ефективності. Інший ризик виникає через можливість збільшення масштабів шахрайства та розкрадань під час кризи. Хаотична обстановка та потенційно ослаблений внутрішній контроль можуть призвести до збільшення нагод для шахрайства. Бухгалтери мають бути пильними і, можливо, їм доведеться запровадити додаткові процеси контролю чи аудиту для захисту активів підприємства.

Воєнний стан неодмінно призводить до обмежень потоків капіталу, таких як заморожування банківських рахунків або контроль за рухом капіталу, запроваджений урядом, що впливає на ліквідність та фінансові операції підприємства. Бухгалтерам необхідно долати ці обмеження, забезпечуючи здатність підприємства виконувати свої безпосередні фінансові зобов'язання. Більше того, не можна недооцінювати емоційний та психологічний вплив на співробітників, у тому числі на бухгалтерів. Стрес і травми, пов'язані з роботою в умовах війни, можуть вплинути на продуктивність, здатність приймати рішення, що призводить до більш високого ризику помилок у фінансовій звітності. Врешті, ширші економічні наслідки війни, включно з потенційною втратою ринків і клієнтів, впливають на потоки доходів підприємств. Бухгалтери відіграють вирішальну роль у прогнозуванні та коригуванні фінансових стратегій для пом'якшення наслідків зниження попиту, але ці умови створюють вкрай невизначене середовище, що ускладнює фінансове планування.

8.5. Основні загрози в бухгалтерському (фінансовому) обліку під час воєнного стану

У сучасних умовах війни саме підприємці стають локомотивами інновацій, впроваджуючи наукові розробки та втілюючи нові ідеї, пов'язані з

господарськими ризиками. Підприємництво вважається рушійною силою економіки та основою середнього класу в усьому розвиненому світі. Його вплив проявляється у забезпеченні зайнятості населення, збільшенні податкових надходжень та інших платежів до державного бюджету, а також у зростанні його значення як важливого фактора розвитку науково-технічного прогресу та здорової конкуренції у різних секторах економіки. Таким чином, організаційні аспекти бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах, а також їх законодавче забезпечення у воєнних умовах та в контексті цифровізації, набувають особливої актуальності. Бухгалтерський облік є критично важливим інструментом для ведення бізнесу, особливо під час криз. Війна змусила багато українських підприємств скоротити обсяги діяльності або навіть припинити її. Однак чимало підприємств продовжують працювати в нових умовах. Ведення обліку в умовах війни потребує адаптації до виникаючих форс-мажорних обставин, зокрема через необхідність неперервного документування всіх господарських операцій, що відбуваються на підприємстві. У ці воєнні часи кожен повинен працювати на своєму фронті та робити свій внесок у підтримку економіки країни. На жаль, частина бізнесу, розташована у зонах активних бойових дій, була знищена, заблокована або розграбована. Тим не менш, інша частина може реалізувати релокацію, зберегти робочі місця, підтримати власну платоспроможність і таким чином забезпечити надходження коштів до бюджету країни. Завдяки зусиллям держави у сфері нормативно-правової політики, підприємництву стало легше адаптувати бухгалтерський облік та оподаткування до сучасних умов.

Бухгалтерський облік в Україні розвивався під впливом внутрішніх та міжнародних стандартів. З кожним роком вносяться зміни до правил обліку, що відповідають поточній економічній обстановці в регіоні. Ці новації, здебільшого, мають на меті полегшити, спростити діяльність підприємств. Існує чимало роз'яснень від податкових органів, а також аналітичних статей і практичних прикладів, опублікованих у відомих бухгалтерських журналах,

які можна використовувати для вирішення поточних питань. Таким чином, у разі будь-яких непорозумінь щодо правильності фінансових записів, бухгалтер завжди може звернутися за консультаціями до податкових органів, результати цього можуть бути використані в судових процесах. Зі зміною економічної ситуації влада була змушена вжити заходів щодо її регулювання. 24 лютого поточного року Російська Федерація розпочала повномасштабний воєнний наступ на Україну, у відповідь на що того ж дня було введено воєнний стан згідно з Указом Президента України № 64/2022. Торгово-промислова палата України оголосила, що обставини, які склалися з 24 лютого і до кінця воєнного стану, мають характер форс-мажорних. Відтак умови ведення бізнесу кардинально змінилися. Численні українці були змушені залишити свої домівки та виїхати за кордон, хоча багато підприємців залишились працювати в Україні, дехто переїхав у більш безпечні регіони. Це призвело до масового припинення діяльності багатьох підприємств, а ті, що залишились, зазнали зниження оборотів та серйозних змін у звичних схемах роботи. Така ситуація вимагає дослідження особливостей фінансового обліку підприємств, які продовжують працювати або планують розпочати діяльність у цих надзвичайних умовах. Коли ніхто не застрахований від непередбачених обставин. Принцип безперервності діяльності, що є одним із ключових у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, передбачає, що підприємство продовжить свою роботу в майбутньому без наміру або потреби припинення діяльності. Незважаючи на форс-мажорні обставини, важливо підтримувати постійність облікових процедур, оскільки інформація, що надається зовнішнім та внутрішнім користувачам, є фундаментом для прийняття критично важливих економічних рішень. Без дієвого обліку підприємства не можуть існувати, тому держава змушена адаптувати податкові та облікові процедури, щоби підтримати платників податків у цей складний період.

У складних умовах військового стану в Україні через війну, що триває, загрози бухгалтерському обліку на підприємстві - яскраво виражені

йбагатогранні. Вони не тільки порушують нормальні фінансові операції, але й ставлять під загрозу цілісність і надійність фінансової звітності та управління. Однією з безпосередніх загроз є фізична руйнація чи пошкодження інфраструктури. Підприємства, розташовані в зонах активних бойових дій, можуть зіткнутися з прямими ударами по своїх фізичних офісах, де зберігаються важливі фінансові дані та записи. Таке знищення призводить до непоправної втрати фінансових документів та даних, необхідних для точного бухгалтерського обліку та фінансового аналізу.

Ще однією серйозною загрозою є порушення роботи систем зв'язку та інформаційних технологій. Кібератаки, спрямовані на фінансові та урядові установи, зросли, потенційно ставлячи під загрозу безпеку електронних фінансових звітів. Такі атаки не лише загрожують конфіденційності та цілісності фінансових даних, але й порушують вимогу їх доступності для поточних фінансових операцій та звітності. Переміщення персоналу є третьою серйозною загрозою. В умовах необхідності перерозподілу персоналу із зон бойових дій або втрати персоналу через мобілізацію або переміщення, підприємства часто залишаються зі скороченою чи недосвідченою робочою силою. Ця зміна може призвести до помилок у фінансовому обліку та звітності, знизити загальну якість фінансового управління.

Уведення воєнного стану також зазвичай призводить до посилення контролю та регулювання, включно з обмеженнями на банківські та фінансові операції. Ці лімітації можуть серйозно підірвати ліквідність та операційні можливості підприємства, що призведе до затримок та ускладнень у виконанні фінансових зобов'язань як у країні, так і за її межами. Більше того, фінансова нестабільність, яка супроводжує війну, в тому числі – знецінення валюти та інфляція, становить пряму загрозу стабільності фінансового планування та стратегій ціноутворення. Підприємствам доводиться постійно пристосовуватися до змінних економічних умов, що

може зробити попередні фінансові стратегії застарілими та призвести до значних фінансових втрат.

Перебої в ланцюжках постачання - ще одна пряма загроза в умовах воєнного стану. Через закриті кордони, комендантську годину та посилені заходи безпеки ланцюжки поставок часто розірвані або ненадійні, що впливає на вартість товарів і змогу продавати або виробляти продукцію. Цей збій істотно впливає на облік витрат і управління запасами, змушуючи підприємство підтримувати прибутковість. Підвищений ризик шахрайства та крадіжок за часів хаосу та нестабільності також є критичною загрозою. Потенційний розпад чи дисфункція звичайних структур нагляду та контролю може призвести до збільшення випадків фінансового розкрадання як усередині країни, так і за її межами, ставлячи під загрозу фінансові активи підприємства. Нормативні вимоги можуть різко та швидко змінитись під час воєнного стану, при цьому нові укази та закони можуть бути прийняті без жодного попередження. Загроза полягає у зростанні небезпеки недотримання вимог або через непоінформованість нових правил, або через нездатність швидко впровадити необхідні зміни, що може призвести до юридичних штрафів і фінансових наслідків. Зрештою, не можна недооцінювати психологічний вплив війни на співробітників, у тому числі – фінансовий персонал. Стрес і тривога, пов'язані з продовженням війни, можуть вплинути на прийняття рішень, концентрацію уваги та загальне психічне здоров'я, що зумовлює до зниження продуктивності та збільшення ймовірності помилок у фінансовій обробці та прийнятті рішень. Ці загрози потребують надійних і гнучких методів бухгалтерського обліку, здатних адаптуватися до швидкозмінних умов, забезпечуючи як неперервність фінансових операцій, так і цілісність фінансової звітності в умовах воєнного стану в Україні.

Масова міграція та переміщення підприємств із зон активних бойових дій в Україні через повномасштабну війну зажадали суттєвих змін у системах бухгалтерського обліку постраждалих підприємств. Така зміна географічної та операційної присутності підприємств обумовила нагальну необхідність

адаптації фінансової звітності та дотримання нормативних вимог, що фундаментально змінило умови бухгалтерського обліку. По-перше, міграція призвела до децентралізації фінансових операцій. Багатьом підприємствам, централізованим у зонах активних бойових дій, довелося швидко створити додаткові штаб-квартири або перемістити свої фінансові відділи до більш безпечних регіонів. Це вимагало реорганізації систем бухгалтерського обліку для управління операціями в географічно розкиданих районах, отже – надійних можливостей віддаленого управління та координації. Більше того, цей рух ускладнив управління активами. Багато підприємств були змушені залишити або ліквідувати активи в зонах активних бойових дій, що призвело до значних фінансових втрат і потребувало докладного документування та переоцінки активів, що залишилися. Системи бухгалтерського обліку мали адаптуватися, щоб швидко оцінювати та інтегрувати ці зміни для ведення точних реєстрів активів.

Вплив на ланцюжки поставок також був глибоким. Збої змусили підприємства шукати нових постачальників та коригувати наявні контракти, що вимагало оновлення практики закупівель та обліку витрат. Бухгалтерам довелося перекалібрувати бюджети і керувати видатками, що зросли через зміни в логістиці ланцюжка поставок і необхідність у стратегіях екстрених закупівель. Переїзд співробітників додав ще один рівень складності. У зв'язку з фізичним переїздом персоналу облік заробітної плати зіштовхнувся із труднощами в управлінні новими податковими юрисдикціями, зміною регулювання заробітної плати та заходами екстреної підтримки працівників. Системи бухгалтерського обліку мали бути достатньо гнучкими, щоби без помилок обробляти ці зміни. З іншого боку, зміна масштабу діяльності, коли деякі підприємства скорочувалися, інші розширювалися для задоволення нових потреб, вплинула на фінансове планування і прогнозування. Перед системами бухгалтерського обліку було поставлене завдання динамічнішого фінансового моделювання й аналізу сценаріїв для підтримки стратегічних рішень у непередбачуваному економічному середовищі.

Міграція та транспортування також посилили заходи безпеки даних. Зростання залежності від цифрових платформ і мереж для віддалених бухгалтерських операцій піддала підприємства вищим ризикам кібербезпеки. Бухгалтерам доводилося забезпечувати безпеку фінансових даних в умовах зростання кіберзагроз, що означало інвестування та модернізацію ІТ та заходів захисту даних. Крім того, вирішального значення набула потреба в оновленій фінансовій звітності для зацікавлених сторін. Оскільки війна вплинула на фінансові показники та перспективи, підприємствам довелося ефективно спілкуватися з інвесторами, кредиторами та іншими стейкхолдерами щодо впливу війни на діяльність. Це вимагало внесення змін до систем бухгалтерського обліку для забезпечення своєчасної, прозорої, точної фінансової звітності.

Вимоги відповідності також стали жорсткішими. Нормативно-правова база змінилася, коли український уряд ухвалив нові закони та постанови у відповідь на війну. Системи бухгалтерського обліку мали швидко адаптуватися, щоби забезпечити відповідність новому податковому законодавству, програмам державної допомоги та міжнародним стандартам фінансової звітності, якщо це застосовно. Значно зріс акцент на управлінні ліквідністю. В умовах невизначеності щодо тривалості та результату війни забезпечення достатньої ліквідності для підтримки операцій стало пріоритетом. Бухгалтерам довелося приділяти більше уваги управлінню грошовими потоками, що вимагало суворішого контролю та частих перевірок у системах бухгалтерського обліку. Зрештою, не можна ігнорувати психологічний вплив війни на бухгалтерський персонал. Стрес і травма від роботи в умовах війни у поєднанні з відповідальністю за управління складними фінансовими та операційними змінами актуалізували створення систем підтримки для підтримки благополуччя й ефективності бухгалтерського персоналу.

На закінчення зазначимо, що масова міграція та переміщення бізнесу із зони активних воєнних дій в Україні докорінно змінили підходи підприємств

до впровадження своїх систем бухгалтерського обліку, що вимагало швидкої адаптації, посилених заходів безпеки та зосередження уваги на надійних та гнучких методах фінансового управління.

Список використаних джерел

1. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку : монографія. Київ : КНТУ, 2010. 336 с
2. Єршова Н. Ю. Якість облікової інформації: методичний підхід до оцінювання. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8 (158). С. 368–374.
3. Задорожний З.-М. В., Крупка Я. Д., Омецінська І. Я. Концепція розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в Україні : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 320 с.
4. Задорожний З. Проблемні питання якості інформації бухгалтерського і управлінського обліку малоцінних активів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 1. С. 115–124.
5. Задорожний З.-М. В., Аверкин Я. Ф. Управлінський облік: особливості та принципи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 1, № 28. С. 114–120.
6. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю: моногр. Тернопіль: ТНЕУ: Екон. думка, 2009. 272 с.
7. Головай Н. М., Ясишена В. В. Дослідження ролі та місця бухгалтерського обліку в сучасній системі управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» 2014. Вип. 5, ч. 4. С. 176–178.
8. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Економіка і регіон. ПолтНТУ, 2016. № 1(56). С. 125.
9. Левків Г. Я., Франчук І.Б., Гузіль Р.В., Лялька Б.Л., Репета Ю.В. Вплив екологічного менеджменту на фінансову безпеку підприємства: тенденції та виклики. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №4 (32)2024. С. 276-286

10. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/10466/10522>Задорожний З.-М. В. Актуальні проблеми бухгалтерського обліку в Україні. Економічний аналіз. 2010. Вип. 6. С. 163–169.
11. Скрипник, С. В., І. Б. Франчук, and І. В. Шепель. "Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах." Економіка та держава 10 (2020): 39-45.
12. Завгородній В. П. Бухгалтерський облік в Україні. Київ : А.С.К., 2011. 848 с.
13. Коваленко М. М., Тивончук С. В. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання та її відображення в обліковій політиці підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2013. Вип. 10(3). С. 303–309.
14. Скалюк, Р. (2015). Забезпечення ефективного процесу автоматизації бухгалтерського обліку в бюджетних установах України.
15. Павелчак-Данилюк, О. Б. Сучасні програмні продукти для автоматизації бухгалтерського обліку. редакційна колегія: Головний редактор, 59.
16. Дерій В. А. Облік, аудит і аналіз екологічної діяльності підприємств: поняття, стан та напрямки розвитку. Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 2. С. 193–200.
17. Долук А. В., Кургінян А. З. Порівняльна характеристика визнання, оцінки і відображення в обліку та звітності підприємств витрат діяльності за міжнародними та національними стандартами. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 3(24). С. 145–153.
18. Nazarenko, T. P., I. B. Franchuk, and S. A. Viter. "Metodychni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii." Ekonomika ta derzhava 7 (2021): 83-89.
19. Ковальська К. В., Рак Р. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 1. С. 29–30.

РОЗДІЛ 9
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
УКРАЇНСЬКИХ ЗВО

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.9>

Смолінська О.Є., д. пед.н., професор

Аспектом, що суттєво змінює менеджмент у вищій освіті, є зміна типу суб'єктності, що зумовлює зміну типу управління. Коли у 2014 році був прийнятий Закон України «Про вищу освіту» [1], ним була закріплена автономія ЗВО і такі складники системи вищої освіти, як: «заклади вищої освіти всіх форм власності; рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти; галузі знань і спеціальності; освітні та наукові програми; ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та ліцензійні умови провадження вищої освіти; органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти; учасники освітнього процесу» [1, ст. 11]. При цьому окремо визначені автономія ЗВО («самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом») [1, ст. 1, п. 1, пп.1]; академічна свобода («самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів та реалізується з урахуванням обмежень, встановлених законом») [1, ст. 1, п.1, пп.3].

Отже, згідно із Законом України «Про вищу освіту» серед завдань закладу вищої освіти є такі, як:

«1) провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;

2) для університетів, академій, інститутів – провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;

3) участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;

4) формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

5) забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

6) створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

7) збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

8) поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

9) налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

10) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників» [1, ст. 26]. Таким чином, освітній менеджмент саме й повинен бути зорієнтованим на реалізацію цих завдань.

Всі перелічені вище чинники створюють умови для зміни підходів в освітньому менеджменті.

З огляду на сучасні соціально-економічні та правові умови діяльності закладів вищої освіти в Україні, які діють, з одного боку, в умовах автономії, а з іншого – обмежені низкою регулятивних умов як фінансового, так і організаційного характеру, тематика дослідження специфіки освітнього менеджменту в українських ЗВО є актуальною.

9.1 Освітній менеджмент у ЗВО України: глобальний та локальний контексти

Процеси глобалізації в сучасному світі, в парадигмі миру, характеризуються спрямованістю економічної, політичної та культурної діяльності країн на міжнародну інтеграцію та об'єднання – формування єдиного світового співтовариства зі спільними цілями, діями та результатами. Зрештою, російська агресія не послабила цієї тенденції, свідченням чого є значна кількість програм підтримки українських учених, здобувачів освіти. На якість освітніх послуг також впливають зміни в науці, техніці та економіці, зокрема обумовлений результатами НТР шостий технологічний уклад, ядром якого є нанoeлектроніка, молекулярна і нанофотоніка, наноматеріали і наноструктуровані покриття, наносистемна техніка, біотехнологія, нанобіотехнологія, інформаційні технології, когнітивні науки, соціогуманітарні технології, конвергенція нано-, біо-, інфо- і когнітивних технологій [2].

Досить актуальним запитом у сучасних реаліях є розробка нових освітніх методик та засобів з метою підвищення якості освітніх послуг, підвищення інтересу до вивчення окремих наукових напрямів, зміцнення умов та підходів до управління освітою, що, своєю чергою, дозволяє підвищити лояльність та залучити більшу кількість цільової аудиторії. Освіта сьогодні також виступає головним фактором забезпечення суспільства новими знаннями, інноваціями, науковими відкриттями та технологіями.

Інтенсивний розвиток цифрової економіки шляхом впровадження інноваційних інструментів і технологій призводить до перепрофілювання

фахівців, що формує попит на освітні послуги, посилює їх роль у формуванні життєвих орієнтирів і підходів до здобуття знань. Слід зазначити, що вплив глобальних процесів інтернаціоналізації всіх галузей і видів діяльності формує потребу у взаємозамінності професій і спеціальностей, що породжує зміни як структурних, так і функціональних елементів освітнього процесу. Через це актуальним, а, деколи, й необхідним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та підвищення якості освітніх послуг, що неможливо без впровадження інноваційних методів управління та вдосконалення наявних форм управління.

Питання забезпечення якості освітніх послуг, у тому числі шляхом підвищення ефективності системи управління освітою, перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, фахівців економічної науки і практики. У зв'язку із цим, актуальним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та покращення якості освітніх послуг, що неможливо ні без впровадження інноваційних методів управління, ні поза вдосконаленням тих форм управління, що вже склалися.

Є декілька підходів до висвітлення проблематики освітнього менеджменту. Теорія управління в освіті розглядає управління освітнім процесом крізь призму основних функцій управління [3; 4], не висвітлюючи ключові особливості організації управління освітніми послугами. Цей підхід не розкриває всіх особливостей такого змісту управління, що обумовлює необхідність більш глибоких досліджень з метою виявлення ключових підходів управління для покращення їх якості.

Інституціоналізація управління освітою та її особливості доцільно розглядати через основні напрямки управління освітою, при цьому на особливу увагу заслуговує змінний характер освітніх послуг, що потребує адаптації наявних підходів до управління, а також акценту на необхідності постійної модернізації наявних підходів до організації освіти [5; 6]. Однак

варто відзначити, що визначення основних рушіїв для покращення якості освітніх послуг і досі розкриті недостатньо.

Ще однією тенденцією освітнього менеджменту є гнучкість управління освітою, при цьому – із використанням стандартних підходів менеджменту. Наукові розробки в галузі освіти та практики управління освітніми установами, якістю їхніх освітніх послуг є основою для розробки та впровадження ефективних заходів та механізмів забезпечення якісного функціонування системи освіти та підвищення рівня освіченості населення. Однак варто зауважити, що через відсутність єдиних підходів та визначення системи управління для освітніх установ з метою забезпечення якості освітніх послуг, існує нагальна потреба в детальному дослідженні в рамках цього питання з урахуванням особливостей функціонування сучасного українського суспільства.

У зв'язку із переліченим вище, а також з огляду на актуальну воєнну, соціально-економічну, політичну ситуацію в Україні та світі можна виокремити такі сучасні тенденції в управлінні освітою, як: «зменшення ступеня централізації управління освітою; поступовий перехід управління освітою на засади суб'єктності і суб'єкт-суб'єктної взаємодії; акцентність функції забезпечення інновацій у системі освіти; використання практики договірних відносин в освіті; розвиток громадських ініціатив у галузі освіти; створення «горизонтальних» управлінських структур; розвиток мережевої взаємодії в системі освіти» [7].

9.2. Трансформація функцій вищої освіти

Зараз процес зміни інституційної парадигми охопив і галузь освіти, зокрема вищої, що перейняла на себе низку нових інституційних функцій. Освіта, яка ґрунтувалася на наповненні особистості формально-необхідними знаннями, втратила свою актуальність. У контексті глобалізації освітні заклади також піддаються впливу процесів інтернаціоналізації, що вимагає

структурних змін на рівні управління та обумовлює необхідність розробки нових стратегій для ефективного розвитку.

Освіта плекує суспільство, формуючи розумних, обізнаних і компетентних людей, здатних до розвитку і досягнення позитивних результатів. Таким чином, освіта забезпечує соціальний та економічний розвиток кожної окремо взятої країни і цивілізованого світу як такого. Освіта є важливим фактором економічного розвитку країни, соціально-економічного прогресу та забезпечення стійкості соціальної системи. Освіту, на сучасному етапі, вже розглядають не як спрямовану на отримання знань, а як фактор розвитку, який сприяє входженню країн у нові інноваційні технологічні уклади.

Варто зазначити, що для сучасного бізнес-середовища дуже важливим є питання розвитку професійних навичок співробітників та менеджерів протягом їхньої діяльності, що призводить до активізації освітніх процесів у рамках цього концепту через організацію різних курсів, тренінгів, індивідуальних занять та напрямків для розвитку компетенцій. На цій основі необхідно визначити концептуальну потребу в перегляді наявних інструментів управління освітою, зокрема управління освітніми послугами, не лише для логічного завершеності навчального процесу, а для покращення якості цих послуг, що збільшить лояльність та зацікавленість аудиторії.

Отже, освіту на сучасному етапі розглядають як безперервний процес, з можливістю здобуття її протягом усього життя та формування самостійної освітньої здатності в особистості. У звіті ЮНЕСКО «До суспільств знань» 2005 року було заявлено, що освіта повинна бути доступною протягом усього життя з метою особистісного розвитку, забезпечення можливості індивіда адаптуватися та мати автономність на глобальному рівні [8].

Зростання уваги до використання інструментів та методів управління в системі освіти визначає виконання вимог та рекомендацій міжнародних стандартів якості керівниками європейських, отже й українських, освітніх установ при побудові систем управління якістю освіти.

Саме поняття «управління» широко інтерпретується у світовій практиці. Під управлінням розуміється спосіб або манера взаємодії з людьми, а також влада управління, спеціальні здібності, керівний орган або ж адміністративний підрозділ. Однак управління можна розглядати і як мистецтво. Це розуміння пояснюється тим, що самі освітні організації є складними системами, функціонування яких залежить від численних та різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів [9].

Отже, управління є самостійною галуззю знань, окремою дисципліною, або, можна сказати, міждисциплінарним полем, що його ще називають «управлінською думкою», яка поєднує в собі науку, досвід, «know-how», підсилену управлінським мистецтвом. Більшість наук та їх досягнень впливають на управлінську думку. Тому в будь-якій сфері діяльності, включно з освітою, слід застосовувати науковий підхід менеджменту для досягнення бажаних результатів через спільні зусилля та дії персоналу.

Особливість використання інструментів та методів управління в освітніх установах визначають те, які конкретно результати їх дієвості підлягають вивченню, тобто належно виражені. Важливість освіти для розвитку суспільства та держави, специфіка надання освітніх послуг порівняно з іншими видами послуг, обґрунтовують важливість результату роботи освітніх установ, а також визначають складність визначення освітнього менеджменту.

Зокрема, сучасне розуміння діяльності закладу вищої освіти – це надання освітніх послуг, що підтверджується класифікацією Всесвітньої організації торгівлі, де сектор освіти належить до сектору послуг [10]; положеннями Світового банку [11], який розглядає результати діяльності освітніх закладів у формі послуг. Водночас результатом освітньої діяльності вважається фахівець як одиниця вимірювання всіх ефектів, робоча сила найвищої кваліфікації, яка випускається на ринок праці.

Крім того, діяльність закладу вищої освіти не обмежується лише наданням освітніх послуг або підготовкою професійних фахівців, але й є

процесом розвитку особистості. Освітні послуги нічого не означають без особи, знання самі по собі не існують, а професійність фахівця – це не лише володіння знаннями, а й здатність ефективно застосовувати їх у практичній діяльності, тобто компетентності [12].

Таким чином, ефективне управління освітою повинне бути спрямоване на досягнення встановлених цілей, цінностей і норм. Цінність – це проголошена та прийнята важливість освіти, а мета формується відповідно до заявлених цінностей. Усі процеси відбуваються відповідно до встановлених стандартів, зокрема стандартів вищої освіти [13].

9.3. Глобалізація та інтернаціоналізація як ключові тенденції в управлінні вищою освітою

Тенденція до глобалізації освіти передбачає адаптацію системи освіти до вимог глобальної ринкової економіки. Сучасна знаннева економіка («економіка знань») передбачає створення єдиного глобального освітнього простору на основі єдиної освітньої стандартизації.

Глобалізація та інтернаціоналізація системи вищої освіти передбачає трансформацію всіх наявних процесів та їх гнучку адаптацію в межах реалізації усіх змін, що відбуваються на світовому ринку. Варто зауважити, що на заклад вищої освіти покладене завдання розвитку та інтеграції всіх елементів «трикутника знань»: освіти, досліджень, інновацій. Сучасні освітні заклади стикаються з завданнями як забезпечення ефективного освітнього процесу, так і розвитку науково-дослідницької та інноваційної діяльності, як це зазначено вище.

Якість освіти є характеристикою навчального процесу та його результатів, з урахуванням наявних уявлень про те, якими вони повинні бути. Відповідно, якість освіти як результат – це компетентність особистості внаслідок успішного освітнього процесу, що відбувся, натомість якість самого освітнього процесу – це поєднання тих характеристик та умов його перебігу, які сприяють отриманню якісного освітнього результату.

Оскільки результат освіти виражається соціально визначеними показниками, а саме встановленим рівнем знань, навичками, якими має володіти особа в результаті отримання освітніх послуг, то, відповідно, сучасне управління освітою повинне здійснюватися з метою забезпечення ефективного оцінювання студентів, тривалості навчання та задоволення освітніх потреб суспільства.

Отже, застосування законів, норм, правил, методів управління у сфері освіти повинно спрямовуватися на досягнення особливого результату освітньої діяльності – розвитку людини, що суттєво відрізняється від результату функціонування інших соціально-економічних організацій.

Управління освітою, в цьому випадку, виступає як окрема інституція в загальній системі менеджменту. Тому управління освітнім закладом є всеохопним процесом, спрямованим на:

- забезпечення ефективної та якісної підготовки й освіти особистості за умови оптимізації самого освітнього процесу та його складових елементів;
- вироблення освітніх настанов (рівня наявних можливостей для досягнення встановленої мети);
- забезпечення єдності освітнього процесу, його розгляду як системи законів, принципів, змісту, форм і методів;
- управління освітньою організацією з використанням всього наявного потенціалу: персоналу, технологій, матеріально-технічної бази, інформаційних та фінансових ресурсів, організаційних структур тощо.

Отже, управління в освітній організації інституціоналізується в систему інтегрованого управління всіма освітніми, науковими, організаційними заходами з використанням наявної ресурсної бази, спрямованої на досягнення високоякісного та ефективного результату.

Інституціоналізація управління в освіті може бути пояснена як її організаційно-правове оформлення шляхом створення організаційної структури управління та прийняття актів, що регулюють діяльність цієї структури [14]. Крім того, організаційну структуру управління слід

розглядати як систему форм і взаємозв'язків організаційного формування тієї підсистеми освітнього закладу, що призначена для управління освітнім процесом. Мета такої організаційної структури управління повинна відповідати функціональним цілям міжнародної інтеграції освіти, забезпечуючи їх втілення та мінімізацію тих негативних наслідків, що виникають.

Слід зауважити, що єдність тенденцій управління освітнім закладом, попри те, що встановлюються інтеграційні цілі для системи освіти в цілому, не завжди реалізується автоматично. В більшості випадків окремі освітні заклади, у випадку виникнення внутрішніх суперечностей через складність процесів інтеграції та диференціації різних видів освітньої діяльності, проводять її у найбільш загальному вигляді, часто прикриваючись необхідністю дотримання формальностей, тобто максимально бюрократизовано.

Незважаючи на те, що система української вищої освіти вже пройшла різноманітні модернізаційні заходи, включно з тими, що передбачені Болонським процесом, результати, заплановані для забезпечення якості освітніх послуг, досі ще не досягнуті. Наприклад, показники мобільності, проголошені Болонським процесом у країнах-учасниках, зростають щороку, але залишаються низькими. Кількість іноземних студентів, навіть у провідних країнах, не перевищує 5 % від загальної кількості студентів. Проблема «односторонньої мобільності» залишається, коли кількість студентів, які прибувають в європейські країни, значно перевищує кількість студентів, які виїжджають за кордон навчатися – за даними Європейської зони вищої освіти [15].

Таким чином, якість освіти ґрунтується на рівні задоволення вимог споживачів, задоволенні потреб сучасних економічних відносин у висококваліфікованих фахівцях. У той же час існує значний розрив у тріаді «освіта-наука-економіка», і неспроможність відповідати потребам ринку.

Ми вже згадували про те, що Болонський процес, попри суттєву роль, що її відіграв у модернізації української вищої освіти, не виконав усіх поставлених завдань повною мірою, радше сформував орієнтири в діяльності. Варто відзначити, що в багатьох країнах, які використовують процес Болонської угоди в системі освіти, не вживаються жодні заходи щодо вивчення потреб ринку праці та прямої взаємодії освітніх закладів з потенційними працедавцями.

Основні аспекти взаємозв'язку між системою освіти та потребами ринку праці висвітлюють ключовий пріоритет цього процесу, спрямований на забезпечення зайнятості в країні та подальше працевлаштування випускників з урахуванням ризиків недостатнього попиту на випускників на ринку та необхідності їх додаткової підготовки (перепідготовки).

Отже, для забезпечення ефективності управління освітою необхідно:

- приділяти увагу створенню ефективної організаційно-методологічної моделі навчання, перепідготовки, підвищення знань та досвіду персоналу освітніх закладів;
- враховувати потреби ринку праці у кваліфікованих фахівцях;
- сприяти самореалізації, зростанню науковців, реалізації їх потенціалу, надавати їм моральну та матеріальну підтримку.

Іншими словами, сучасне управління освітою повинно бути спрямоване на:

- покращення якості освіти та забезпечення її доступності;
- забезпечення продовження професійної освіти;
- вдосконалення системи фінансування;
- орієнтацію на потреби ринку праці та економічні пріоритети;
- об'єднання науки та освіти: не лише використання сучасних інновацій в освіті, а й сприяння створенню інновацій та їх впровадженню в економічну діяльність підприємства.

Окремо слід відзначити, що ефективність управління освітнім закладом також залежить від зовнішніх факторів, які виникають при управлінні

системою освіти в цілому в країні. Такі фактори, зокрема, включають недостатню ресурсну підтримку фінансованих державою освітніх закладів, економічні кризи, відставання країни в процесах інтеграції, низький рівень матеріальної підтримки громадян, відсутність ефективної регуляторно-методичної бази управління освітою тощо.

Інтернаціоналізація ставить перед освітніми закладами нові інституційні виклики: забезпечення мобільності академічного персоналу та студентів, відповідність міжнародним стандартам освіти і проведення контролю якості освітньої діяльності. Іншими словами, вплив глобалізаційних тенденцій на сектор освіти вимагає від керівників освітніх закладів володіння новими засобами, методами та прийомами організації, управління та контролю науково-освітньою діяльністю, тобто застосування знань, правил і законів сучасного управління в освіті з метою: зміни управління матеріальними, технічними, науковими, фінансовими ресурсами; покращення якості освіти відповідно до національних та міжнародних критеріїв оцінки; навчання та перепідготовки викладацького складу та забезпечення гнучкості навчального процесу з метою забезпечення індивідуальної свободи у виборі предметних областей навчання та формування їх професійної компетентності.

Категорія якості освіти на сьогодні має різноманітні підходи у поясненні. За відносним підходом якість освіти – це поєднання ключових компонентів результатів навчання, які відповідають освітнім потребам студентів, суспільства, клієнтів, або відповідність очікуваному рівню якості навчального процесу, який провадиться освітнім закладом. При цьому важливо розробити практичні рекомендації щодо адаптації системи управління освітніми закладами відповідно до сучасних економічних та соціальних вимог щодо якості освітніх послуг, а це сприятиме збільшенню лояльності аудиторії та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Процеси глобалізації в сучасному світі визначаються зорієнтованістю економічних, політичних та культурних процесів у країнах на міжнародну

інтеграцію та єднання, що призводить до створення єдиної світової спільноти із загальними цілями, діями та результатами. Зміни в науці, технологіях та економіці впливають на якість освітніх послуг. Це обумовлює розвиток нових освітніх методів та інструментів з метою покращення якості освітніх послуг, збільшення інтересу до вивчення певних наукових сфер, покращення умов та підходів до управління освітою, що дозволяє збільшити лояльність та залучити більшу цільову аудиторію, що достатньо актуально в сучасних реаліях. Освіта сьогодні також виступає як фактор забезпечення суспільства новими знаннями, інноваціями, науковими відкриттями та технологіями. Інтенсивний розвиток цифрової економіки через впровадження інноваційних інструментів та технологій призводить до перепрофілювання фахівців, що створює попит на освітні послуги, підсилює їх роль у формуванні життєвих принципів та підходів до отримання знань.

Слід відзначити, що вплив глобальних процесів інтернаціоналізації усіх секторів та видів діяльності формує потребу у взаємозамінності професій та спеціальностей, що породжує зміни як у структурних, так і у функціональних елементах освітнього процесу. В цьому контексті необхідним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та покращення якості освітніх послуг, що неможливо без упровадження інноваційних методів управління та вдосконалення наявних форм управління. Проблема забезпечення якості освітніх послуг, зокрема за допомогою підвищення ефективності системи управління освітою, перебуває в центрі уваги багатьох вчених. На сьогоднішній день парадигма вимірюваної якості також охопила сферу освіти, що потребує використання нових інституційних функцій.

Глобалізація освіти, зокрема, дозволяє адаптувати освітню систему до вимог глобальної ринкової економіки. Вибудовування єдиного всесвітнього освітнього середовища на основі єдиних освітніх стандартів є складовою сучасної знаннєвої економіки. Глобалізація та інтернаціоналізація освітньої системи передбачають перетворення всіх наявних процедур та їх гнучку

адаптацію в контексті впровадження всіх змін, які накладаються глобальним ринком. Варто нагадати, що на освітній заклад покладається завдання створення та інтеграції всіх трьох компонентів «трикутника знань»: освіти, наукових досліджень та інновацій [16].

Отже, як результат, якість освіти визначається як процес та його результати, з урахуванням поточних поглядів на те, якою саме повинна бути освіта. Таким чином, якість компетентності особистості після завершення освітнього процесу, а також якість самого освітнього процесу, є сумішшю характеристик освітнього процесу і ситуацій, які призводять до високоякісного освітнього результату. Оскільки результат освіти виражається соціально визначеними показниками: встановленим рівнем знань, вміннями, якими особа має володіти після отримання освітніх послуг, то, відповідно, сучасне управління освітою повинно здійснюватися з метою забезпечення ефективної атестації студентів, тривалості освіти та задоволення потреб суспільства.

Отже, якісною основою діяльності наших університетів є вивчення та використання вітчизняних та закордонних передових методів управління навчанням, ефективно поєднаних з поточною ситуацією розвитку та відповідними методами управління освітою, які підходять для розвитку поточної системи великомасштабного управління освітою. При цьому слід мати на увазі, що багато коледжів та університетів мають власні особливості, зокрема з точки зору інформатизації. З удосконаленням сучасної науки та технологій, насамперед інформаційних, політичне та економічне становище країн та людей у всьому світі у майбутньому буде визначатися, перш за все, національним процесом розвитку інформатизації. Багато вітчизняних та закордонних університетів у галузі освіти, зокрема в деяких більш розвинених країнах, існують вже довгий час. На сьогоднішній день багато університетів у системі великомасштабного управління освітою мають власні особливості, а, з точки зору рівня сучасних інформаційних технологій, й різні перспективи сучасного управління освітою.

9.4. Освітні тенденції та проблеми управління освітою

Управління освітою в цілому відіграє ключову роль у формуванні напрямку та ефективності діяльності закладів освіти. Це включає управління та координацію різних аспектів діяльності у системі освіти, починаючи від розробки освітньої політики держави до розподілу ресурсів, управління персоналом та впровадження освітніх програм. Оскільки освітня галузь продовжує розвиватися й адаптовуватися до суспільних змін, важливо розглянути ключові тенденції та проблеми в управлінні, які, на даний момент, визначають образ вищої освіти в цілому.

Перш ніж заглиблюватися в тенденції та проблеми, важливо спочатку встановити чітке розуміння того, що саме включає управління освітою. Управління освітою – це процес управління освітніми закладами та контроль їхньої діяльності з метою забезпечення ефективних умов навчання, виховання та розвитку. Це охоплює стратегічне планування, організацію, координацію та оцінку освітніх програм, політики та ресурсів для забезпечення оптимальних результатів для здобувачів.

Отже, управління освітою включає ролі та відповідальність адміністраторів загальнодержавного рівня, ректорів/директорів ЗВО та інших освітніх лідерів, на яких покладене завдання забезпечити якісну освіту для здобувачів. Ці фахівці відповідають за створення та підтримання сприятливих умов навчання, сприяють співпраці серед персоналу, впроваджують ефективні навчальні стратегії та забезпечують загальний успіх освітніх закладів.

Управління освітою відіграє ключову роль у забезпеченні надання якісної освіти у закладах освіти. Воно охоплює різні типи відповідальності, які сприяють створенню оптимального середовища для здобуття освіти.

Управлінці в освітній сфері відповідальні за те, щоби заклади освіти виконували свої правові та фінансові зобов'язання. Від них, насамперед керівників ЗВО, залежить кадрова політика, оскільки задля забезпечення Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, що «встановлюють

вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання закладом вищої освіти або науковою установою, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії» [1, ст. 9, п. 1], визначені «кадрові вимоги до працівників, які мають визначену освітню та/або професійну кваліфікацію» [1, ст. 9, п. 2]. Таким чином, для продовження освітньої діяльності всі освітні компоненти освітніх програм повинні забезпечуватися відповідними кадрами: кваліфікованими та підготовленими педагогами, здатними забезпечити прогрес здобувачів. Крім того, на управлінцях лежить обов'язок створення належних та, що особливо актуально у воєнний час, безпечних умов навчання. Адміністратори також вирішують фінансові питання, такі як своєчасна оплата рахунків, захист прав на інтелектуальну власність та збереження будівель і приміщень закладу освіти.

Через управлінські функції заклади освіти можуть ефективно оцінювати поступ студентів. При цьому адміністративний персонал може використовувати різні засоби оцінювання, включно з тестовими технологіями, щоби ухвалювати обґрунтовані рішення щодо концепцій та методів навчання. Аналізуючи дані про успішність студентів, за результатами зрізів, їх організатори можуть виявити ті предметні сфери, де потрібне поліпшення, та впроваджувати цілеспрямовані заходи для покращення результатів навчання.

Управління освітою відіграє важливу роль у забезпеченні здобувачам доступу до необхідних ресурсів. Це включає надання підручників та навчальних матеріалів, організацію позааудиторних програм для розвитку здібностей, занять за інтересами, організацію екскурсій тощо. Шляхом надання цих ресурсів організатори освітнього процесу покращують освітній досвід студентів та сприяють їх гармонійному розвитку.

Найм та призначення викладачів на посади є важливими аспектами управління освітою. Менеджери різних рівнів, об'єднані в конкурсну комісію, а також кадрові служби ЗВО відповідають за процеси набору викладачів та їх відповідність займаним посадам. Шляхом сприяння

формуванню сильного педагогічного персоналу адміністратори в освіті сприяють успіху студентів, забезпечуючи їм якісне навчання та підтримку. Ефективне призначення педагогів може створити позитивне освітнє середовище, що призводить до поліпшення результатів студентів, отже – підвищення ефективності реалізації освітніх програм. Натомість відсутність реальної селекції науково-педагогічних кадрів може призвести до зниження освітньої результативності ЗВО, а відтак – зниження його конкурентоздатності.

Управління освітою слугує містком між реалізацією політики та досягненням результатів студентами. Воно забезпечує ефективну роботу закладів освіти, дотримання нормативів та студентоцентризованих підходів. Шляхом ефективного управління ресурсами, персоналом та освітньою політикою адміністратори-управлінці сприяють загальному успіху ЗВО та освітньому поступу студентів.

Врешті, управління освітою є надзвичайно важливим в університетах, оскільки воно дозволяє виконувати правові та фінансові зобов'язання, вимірювати успішність здобувачів, забезпечувати доступ до ресурсів та сприяти успіху в цілому. Через ефективне управління заклади вищої освіти можуть створювати середовище, сприятливе для навчання, та допомагати студентам реалізувати свій потенціал.

Останнім часом у сфері управління освітою виявилися кілька тенденцій, що впливають на функціонування ЗВО та покращують якість освіти. Ці тенденції обумовлені технологічними досягненнями, змінами в освітній філософії та визнанням важливості рівності та інклюзії. Вони породжують такі явища, як: електронне навчання, відео-допомагаюче навчання, блокчейн-дані, великі дані, аналітика навчання, штучний інтелект, гейміфікація, хмарні технології, асинхронне навчання, а також піднесення напрямку STEAM (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) замість професій STEM.

Деякі з найбільш помітних тенденцій включають:

- Інтеграцію технологій. Інтеграція технологій стала визначною тенденцією в управлінні освітою. Заклади освіти все більше використовують технологічні інструменти та ресурси для покращення навчальних процесів. Це включає використання інтерактивних дошок, освітніх додатків, онлайн-платформ для співпраці та мультимедійних ресурсів. Інтеграція технологій уможливорює персоналізоване навчання, сприяє залученню здобувачів та надає доступ до широкого спектру цифрових ресурсів.

- Онлайн-навчання та цифрові ресурси. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження онлайн-навчання та цифрових ресурсів у сфері управління освітою. Заклади освіти впроваджують віртуальні навчальні середовища, системи управління навчанням та онлайн-інструменти співпраці, щоби забезпечити неперервну освіту під час віддалених або гібридних (змішаних) моделей навчання. Наявність цифрових ресурсів, таких як електронні книги, освітні відео та інтерактивні навчальні платформи, розширила доступ до освітніх матеріалів поза межами фізичного класу/аудиторії.

- Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН). ШІ та МН все більше досліджуються в управлінні освітою для покращення навчальних практик та підтримки персоналізованого навчання. Ці технології можуть аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та забезпечувати цільові втручання для окремих здобувачів. Інструменти на основі ШІ, такі як системи адаптивного навчання та інтелектуальні системи допомоги в навчанні, можуть надавати персоналізовані відгуки та рекомендації учням, покращуючи їх результати навчання.

- Рівність та інклюзія. Управління освітою надає велике значення сприянню рівності та інклюзії в межах закладів освіти. Адміністратори активно працюють над створенням інклюзивних навчальних середовищ, що відповідають різноманітним потребам усіх здобувачів. Це включає впровадження інклюзивних політик, проведення професійного розвитку в галузі культурної компетентності, формування сприятливого мікроклімату в

університеті та подолання системних бар'єрів, що перешкоджають рівному доступу до освіти.

- Ініціативи щодо різноманітності, рівності та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI). Заклади освіти все більше пріоритетизують ініціативи щодо різноманітності та інклюзії в управлінні освітою. Адміністратори фокусуються на створенні інклюзивних політик, різноманітних програм навчання та рівноправних практик у наймі персоналу. Ініціативи DEI спрямовані на ліквідацію освітніх нерівностей, відзначення різноманітності та забезпечення рівних можливостей для всіх учнів. Ці ініціативи сприяють культурному розумінню, повазі та соціальній справедливості у системі освіти.

- Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність. Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність, набуває визнання як важлива тенденція в управлінні освітою. Адміністратори володіють культурною компетентністю, розуміючи різноманітні підґрунтя та досвід студентів та персоналу. Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність, передбачає створення культурно підтверджуючого та інклюзивного навчального середовища, яке визнає та поважає культурну ідентичність всіх осіб у навчальній спільноті.

- Прийняття рішень на основі даних. Поступово зростає важливість прийняття рішень на основі даних у сфері управління освітою. Менеджери в освіті використовують дані про успішність здобувачів, журнали відвідування та інші відповідні показники, щоби задіяти ці дані в інструктивній практиці та процесі прийняття рішень. Аналіз даних дозволяє адміністраторам виявляти сфери для покращення, розробляти цілеспрямовані втручання та оцінювати ефективність освітніх програм та ініціатив.

- Оцінювання та оцінка. Практики оцінювання та оцінки розвиваються в управлінні освітою. Адміністратори досліджують нові методи оцінювання якості навчання здобувачів, такі як оцінка на основі результатів, портфоліо та автентична оцінка. Крім того, зростає акцент на стратегії формування

оцінювання, що надає зворотний зв'язок у реальному часі для здійснення навчального менеджменту й підтримки зростання здобувачів.

- Практика науково обґрунтованих рішень. Управління освітою все більше покладається на науково обґрунтовані практики для прийняття рішень. Менеджери в освіті все частіше використовують дослідження та докази для впровадження ефективних інструктивних стратегій, розробки навчальних програм та ініціатив професійного розвитку. Науково обґрунтовані практики забезпечують, що освітні рішення ґрунтуються на емпіричних даних та мають вищу ймовірність позитивного впливу на результати навчання студентів.

Однак впровадження практик оцінювання та оцінки, а також прийняття науково обґрунтованих рішень у сфері управління освітою не обходиться без викликів.

Найбільш поширеними перешкодами в освітньому менеджменті ЗВО є:

- Обмеження часу: адміністратори часто зіштовхуються з обмеженням часу, коли мають реалізувати комплексні системи оцінювання й оцінки. Збір даних, аналіз результатів та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних оцінки може займати багато часу. Збалансування цих обов'язків з іншими адміністративними обов'язками може бути значним викликом.

- Стандартизація та валідність: забезпечення стандартизації та валідності оцінок є критичним для точності освітніх вимірювань. Адміністратори повинні вирішувати складнощі формування оцінок, які відповідають об'єктивним положенням освітніх програм, ефективно вимірюють прогрес здобувачів та надають значущі дані для прийняття рішень. Збереження цілісності практик оцінки та забезпечення справедливості для різноманітних студентських груп може бути складним завданням.

- Аналіз та інтерпретація даних: потребує експертизи в аналізі даних та можливості виокремлювати саме значущі висновки. Адміністратори повинні мати навички роботи з масивами даних, щоби розуміти їх та використовувати

для впровадження інструктивних практик та розподілу ресурсів. Відсутність навичок у цій сфері серед адміністраторів може заважати ефективному використанню даних оцінки для прийняття рішень.

- Опір зацікавлених сторін: впровадження практик оцінювання та оцінки, а також науково обґрунтованих практик, може зіткнутися з опором різних зацікавлених сторін. Викладачі, здобувачі, адмінперсонал можуть мати побоювання щодо впливу оцінок на якість навчання, звуження навчального плану та можливих упереджень. Вирішення цих побоювань та формування культури розуміння та прийняття практик оцінки та науково обґрунтованих підходів вимагає ефективного спілкування та взаємодії з зацікавленими сторонами.

- Фінансування та обмеження в галузі освіти. Одним із постійних викликів у сфері управління освітою є проблема фінансування та обмежень бюджету. Всі заклади вищої освіти стикаються з фінансовими обмеженнями, які впливають на їх здатність забезпечувати якісну освіту та необхідні ресурси для студентів. Недостатнє фінансування може призвести до недостатнього штату викладачів, застарілої інфраструктури, обмеженого доступу до технологій та відсутності позааудиторних можливостей. Ці обмеження бюджету ставлять перед адміністраторами значні виклики у ефективному управлінні ресурсами та забезпеченні рівного доступу до освіти.

- Нестача викладачів та плинність кадрів. Необхідність кваліфікованих викладачів та високі показники плинності становлять складну проблему в управлінні освітою. Багато регіонів стикаються з проблемами у залученні та збереженні висококваліфікованих педагогів. Фактори, які сприяють нестачі викладачів, включають низькі зарплати, складні умови праці та відсутність можливостей професійного розвитку. Висока плинність кадрів порушує стабільність в закладах освіти й негативно впливає на успішність студентів. Адміністраторам необхідно знаходити шляхи подолання цих викликів шляхом розробки стратегій із залучення та утримання талановитих педагогів.

- Зміни в політиці та виклики їх впровадження. Управлінці в освіті часто стикаються з труднощами в ефективному впровадженні змін у політиці. Зміни в освітній політиці, такі як реформи системних елементів освіти, заходи з оцінки та відповідальності, можуть бути складними і потребувати значної координації та планування (згадаймо впровадження нових підходів до акредитації). Виклики впровадження можуть виникати через обмежені ресурси, опір змінам та суперечливі інтереси зацікавлених сторін. Адміністраторам необхідно подолати ці виклики шляхом розробки чітких планів впровадження, забезпечення можливостей професійного розвитку та сприяння співпраці між зацікавленими сторонами для забезпечення успішного впровадження освітньої політики.

Ці нагальні питання в управлінні освітою потребують стратегічного планування, співпраці та інноваційних підходів для їх ефективного вирішення. Управлінці повинні виступати за збільшення фінансування, розробляти стратегії для залучення та збереження кваліфікованих педагогів та вирішувати питання змін у політиці, щоби гарантувати надання якісної освіти та позитивних освітніх результатів для здобувачів.

Найкращі практики у сфері управління освітою

Для забезпечення ефективного управління освітою менеджерам необхідно впроваджувати найкращі практики, що сприяють співпраці, спільному прийняттю рішень та постійному професійному розвитку. За допомогою впровадження цих практик можна створити підтримуюче середовище, яке покращує навчальні результати студентів. Серед найкращих практик у сфері управління освітою наразі визнаються:

- спільне керівництво, яке передбачає залучення різних зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень. Активно шукаючи відгуки від педагогів, персоналу, студентів та членів громади, керівники можуть створити культуру спільної відповідальності та відчуття колективної власності. Спільне керівництво сприяє довірі, стимулює інновації та сприяє відчуттю спільної візії та мети;

- спільне прийняття рішень надає можливість зацікавленим сторонам брати участь у важливих освітніх рішеннях. Менеджери сприяють формуванню відкритих каналів комунікації, надають можливості для цінних відгуків та активно залучають педагогів, студентів та членів громади до процесів прийняття рішень. Спільне прийняття рішень не лише призводить до кращих результатів, але й зміцнює взаємини та сприяє відчуттю причетності та відповідальності в освітній громаді;

- ефективне будівництво команди є ключовим в управлінні освітою, хоча й у ЗВО досі існують далеко не однозначні підходи до цієї проблеми. У принципі, керівники повинні сприяти формуванню сильних та об'єднаних команд шляхом відкритої комунікації, створення можливостей для співпраці та визнання й використання індивідуальних сильних сторін. Командне будівництво підвищує продуктивність, сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та підтримує успішну реалізацію освітніх ініціатив;

- постійний професійний розвиток є ключовим для педагогів, а, тим більше, для менеджерів освіти, адже потрібно бути поінформованими щодо сучасних досліджень, трендів та кращих практик у сфері освіти. Управлінці повинні надавати можливості для постійного навчання, таких як семінари, конференції та онлайн-курси. Інвестуючи у професійний розвиток, адміністратори підвищують свої лідерські навички, збагачують своє розуміння ефективних навчальних практик та покращують власну здатність підтримувати як викладачів, так і персонал;

- програми коучингу та наставництва підтримують професійне зростання та розвиток педагогів та персоналу. Саме управлінці створюють відносини коучингу та наставництва для надання керівництва, зворотного зв'язку та підтримки викладачам. Готуючи й реалізуючи ефективні програми, адміністратори можуть допомогти створити культуру постійного вдосконалення, сприяти рефлексивній практиці та покращити ефективність освітнього процесу;

- професійні спільноти навчання (Professional Learning Communities, PLC) - це колективні групи, які займаються постійним професійним навчанням та спільними дослідженнями. Їх керівники сприяють створенню та участі у PLC, створюючи можливості для співпраці, поділу кращими практиками та спільним вирішенням проблем. PLC сприяють культурі постійного навчання, заохочують прийняття рішень на основі даних та покращують навчальні практики. Слід, однак, зауважити, що в наших реаліях створення таких груп бодай на рівні закладів освіти є проблемним. Перш за все тому, що існує чимала кількість такого типу формальних груп (кафедри, методкомісії, вчені ради тощо), тому створення ще неформальних є суттєво утрудненим. Однак спроби такого плану є. Наприклад, авторка цього розділу монографії є учасником такої групи «Відкритий постійнодіючий науково-методичний семінар "Ініціатива якості освітніх програм"». Вочевидь, така практика – на часі.

- залучення громади є найкращою практикою у сфері управління освітою. Менеджери встановлюють партнерства з громадськими організаціями, підприємствами та місцевими лідерами для покращення освітніх можливостей та ресурсів для здобувачів. Залучення громади сприяє відчуттю приналежності, забезпечує зв'язок з освітнім процесом та збагачує освітній досвід всіх учасників.

- поширення волонтерства та ініціатив навчання через службу є найкращою практикою в управлінні освітою. Адміністратори створюють можливості для здобувачів, викладачів та персоналу брати участь у громадських справах, які відповідають освітнім цілям. Волонтерство та навчання через службу сприяють громадянській відповідальності, розвивають співчуття та соціальну свідомість та забезпечують практичний досвід.

Реалізуючи ці практики, адміністратори освіти можуть створити середовище, яке підтримує співпрацю, постійне вдосконалення та всебічний

розвиток суб'єктів освітнього процесу. Водночас такий досвід сприяє загальному успіху закладів вищої освіти та позитивним освітнім результатам.

9.5. Освітнє лідерство та управління

На початку 21-го століття спостерігається значний інтерес до освітнього лідерства. Це відбувається через переконаність у тому, що якість керівництва має значний вплив на результати навчання в закладах освіти та індивідуальний успіх випускників. У багатьох частинах світу визнають, що заклади освіти потребують ефективних менеджерів, щоби забезпечити найкращу освіту в першу чергу – для своїх громадян. Зі зростанням глобальної економіки все більше урядів усвідомлюють, що їхнім основними активами є люди, і що рівень конкурентоспроможності все більше залежить від розвитку висококваліфікованої робочої сили. Це потребує підготовлених та залучених у досягнення цілей педагогів, але вони, своєю чергою, потребують лідерства високоефективних ректорів/директорів та підтримки інших вищих та середніх менеджерів.

Сфера освітнього лідерства та управління є плюралістичною, з багатьма конкурентними перспективами. Одними із ключових предметів дебатів у цій сфері є те, чи можна вважати освітнє лідерство окремим напрямком чи просто галуззю ширшого вивчення управління. Вважаю, що хоча освіта задіює знання з інших сфер, освітнє лідерство й управління повинні бути зосереджені на цілях освіти. Саме вони формують важливий напрямок, що лежить в основі управління закладом освіти. Якщо зв'язок між цілями та управлінням не є чітким та близьким, існує небезпека «менеджеріалізму – наголосу на процедурах за рахунок освітніх цілей та цінностей» [17, с. 240]. У нас це явище частіше називають бюрократизмом.

Процес прийняття рішень щодо цілей організації є серцем освітнього управління. В українських університетах цілі визначаються колегіально. Проте цілі ЗВО достатньо сильно коригуються тиском із зовнішнього середовища, залежать від рішень уряду, часто виражених через

законодавство або заяви політиків. Тобто ЗВО можуть залишатися наодинці із завданням інтерпретувати зовнішні імперативи замість визначати цілі на підставі власної оцінки потреб здобувачів, соціуму. Основне питання тут полягає в тому, наскільки менеджери в освіті здатні модифікувати державну політику та розвивати альтернативні підходи на основі університетських цінностей та візії. Наскільки сильно вони повинні дотримуватися сценарію чи можуть діяти імпровізовано?

Концепція управління перетинається з концепцією лідерства, поняття якого є дуже актуальним у більшості країн світу. Можна розмежовувати ці поняття, пов'язуючи лідерство зі змінами, тоді як управління – це діяльність із підтримання сталості. Лідерство – це вплив на дії інших для досягнення бажаних цілей. Отже, лідери – це люди, які визначають цілі, мотивацію та дії інших. Часто вони ініціюють зміни для досягнення наявних та нових цілей. Таким чином, лідерство потребує чималої винахідливості, енергії та навичок. Управління ж – це ефективне збереження поточних організаційних структур. Хоча якісне управління часто виявляє риси лідерства, загальна функція спрямована на підтримку, а не на зміни.

Лідерству й управлінню потрібно приділяти однакову увагу, якщо заклади освіти повинні працювати ефективно та досягати своїх цілей. Виклик існування сучасних організацій потребує об'єктивної перспективи менеджера, а також миттєвих осяянь візії та зобов'язань, які надає ефективне лідерство. На практиці менеджери в ЗВО у своїй повсякденній роботі рідко усвідомлюють, чи керують вони чи очолюють, надихають; вони просто виконують свою роботу в ім'я університету і студентів. Проте характер цієї роботи повинен відображати контекст діяльності ЗВО та, зокрема, його потреби у момент часу. Наприклад, можливий підхід в управлінні може полягати в тому, щоби зробити організацію функціональною, а не у втіленні візіонерського підходу. Це може включати забезпечення регулярної та своєчасної відвідуваності занять як студентами, так і викладачами, збереження порядку та дисципліни, надання достатніх ресурсів для

забезпечення навчання. Після того, як заклади освіти стануть функціональними, лідери можуть перейти до розробки візії та формулювання чітких цілей та політики з упевненістю, що наявні системи належно функціонують для їх забезпечення.

Хоча існує загальний інтерес до лідерства та управління через їх визнану важливість у розвитку та підтримці успішних інституцій та освітніх систем, значно менше ясності існує щодо того, які саме лідерські поведінкові моделі найбільш імовірно призведуть до найбільш бажаних результатів. Усвідомлення наявності альтернативних підходів є необхідним для можливості того набору інструментів, з яких розумні лідери можуть вибирати, коли стикаються з проблемами та вирішують повсякденні питання.

Запровадження норм Закону України «Про вищу освіту» (2014), а потім, у 2017, «Про освіту» призвело до посиленого акценту на практиці освітнього керівництва та управління. Керівники закладів освіти за цей час наситилися порадами від політиків, чиновників, консультантів та експертів щодо того, як керувати та управляти. Чимало із цих рецептів є атеоретичними в тому сенсі, що вони не мають чітко визначених цінностей або концепцій. Проте уряди можуть використовувати концептуальну мову, змінюючи її значення, щоб підтримати свої власні політичні цілі.

Різні теорії освітнього керівництва та управління відображають дуже різні способи розуміння та інтерпретації подій та поведінки у закладах вищої освіти. Вони також часто базуються водночас на різноманітних поглядах щодо того, як управляти освітніми закладами.

Таким чином, слідом за Bush T. [18], можна виділити шість головних моделей управління в освіті: формальну, колегіальну, політичну, суб'єктивну, амбівалентну та культурну.

1. Формальна модель часто реалізується через менеджерське керівництво, яке передбачає, що акцент лідерів повинен бути спрямований на функції, завдання та поведінку, і якщо ці функції виконуються компетентно, робота інших членів організації буде полегшена. Більшість підходів до

менеджерського керівництва також передбачають, що поведінка членів організації, значною мірою, раціональна. Повноваження та вплив призначаються формальними посадами пропорційно до статусу цих посад в ієрархії організації.

Оскільки університети належать до тих організацій, що здатні до саморозвитку, то їх керівники та лідери повинні мати можливість розробляти та впроваджувати циклічний процес, який включає сім менеджерських функцій:

- встановлення цілей;
- ідентифікація потреб;
- встановлення пріоритетів;
- планування;
- бюджетування;
- впровадження;
- оцінка.

Важливо зазначити, що цей тип керівництва не включає поняття візії, центральне для більшості моделей керівництва. Менеджерське керівництво спрямоване на успішне управління наявними видами діяльності, а не на створення візії кращого майбутнього для закладу освіти. Цей підхід дуже підходить для керівників, які працюють у централізованих системах (ЗВО державної форми власності), оскільки він надає пріоритет ефективному впровадженню зовнішніх наказів, зокрема тих, що надаються вищими рівнями у бюрократичній ієрархії.

Бюрократія, отже й менеджерське керівництво, є бажаною моделлю для багатьох систем освіти, включно з українською. Ще одним прикладом менеджерського керівництва є «наукове управління» [19]. Ця застаріла модель все ще переважає в публікаціях з управління освітою в Україні, адже цей підхід пов'язаний з авторитарним, ієрархічним стилем управління, що залишився в українській системі освіти з радянських часів.

Незважаючи на асоціації з попереднім режимом, менеджерське керівництво залишається важливим для України у 21 столітті. Як вказано вище, досягнення функціональності ЗВО є важливою вимогою, якщо має відбуватися навчання. Ефективність передбачає спокійний та організований освітній процес. Менеджерське керівництво має певні переваги, особливо для бюрократичних систем, але існують труднощі у його надто енергійному застосуванні щодо університетів через професійну роль викладачів: якщо ректори та педагоги не сприймають нововведення як власні, а лише повинні впроваджувати зовнішньо ініційовані зміни, вони, ймовірно, зроблять це без ентузіазму, що вже призвело до кризи у вищій освіті.

2. Трансформаційне керівництво пов'язане із колегіальною моделлю управління. Ця форма передбачає, що центральним фокусом керівництва повинні бути зобов'язання та можливості членів організації. Припускається, що вищі рівні особистого зобов'язання до цілей організації та більші можливості досягнення цих цілей призведуть до додаткових зусиль та більшої продуктивності.

Leithwood K. та Sleegers P. концептуалізують трансформаційне керівництво на основі восьми вимірів:

- створення візії закладу освіти;
- встановлення цілей закладу освіти;
- забезпечення інтелектуальної стимуляції;
- надання індивідуалізованої підтримки;
- моделювання найкращих практик та важливих організаційних цінностей;
- демонстрація високих очікувань до результатів;
- створення продуктивної організаційної культури;
- розвиток структур для сприяння участі у внутрішніх університетських рішеннях [20].

Трансформаційне керівництво є необхідним для справді автономних ЗВО, оскільки в такому випадку лідерам вдається здобути прихильність

послідовників настільки, що вищі рівні досягнень стають практично моральною необхідністю кожного члена колективу. На нашу думку, потужна здатність до трансформаційного керівництва потрібна для успішного переходу до системи самоорганізовуваних та самокерованих закладів освіти.

Модель трансформації є комплексною, оскільки надає нормативний підхід до управління, що зосереджується переважно на процесі, за допомогою якого керівники намагаються впливати на результати діяльності закладу освіти, а не на характер або напрямок цих результатів. Однак його також можна критикувати за те, що він є засобом контролю над педагогами та, ймовірно, буде прийнятий лідером, ніж людьми, котрим він керує. Тому трансформаційне керівництво може стати деспотичним через його сильні, героїчні та харизматичні риси. Тотальна влада лідера має викликати серйозні сумніви щодо її відповідності для демократичних організацій.

Як зазначено вище, політики та бюрократи схильні використовувати «мову трансформацій, інновацій» для досягнення своїх політичних цілей. Наприклад, в анашій системі все частіше вимагається від керівників закладів освіти дотримуватися урядових приписів, які впливають на цілі, зміст навчальних планів та педагогіку, а також на цінності. Це «централізованіше, більш кероване та контрольоване освітнє управління, яке значно зменшує можливість реалізації справжньої трансформаційної освіти та лідерства» [21, с. 215]. Оскільки в Україні ще й не йшлося про широку реальну автономію ЗВО, ситуація щораз більше нагадує радянську з її установками на неважливість людини та надважливість цілі. Натомість для України трансформації мають особливе значення, пов'язане з потребою перетворення попередньої стратифікованої системи на нову рамкову систему, що наголошує на рівності. Однак існує прірва між риторикою та реальністю трансформації.

3. Підхід участі у керівництві базується на трьох припущеннях:

- участь збільшить ефективність закладу освіти;
- участь виправдовується демократичними принципами;

- в контексті місцевого управління, керівництво є потенційно доступним для будь-якого законного зацікавленого стороннього [20].

Модель участі відповідає демократичним цінностям. Введення реальної автономії як в управлінні, так і в професійно-педагогічній діяльності, важливіша роль команди в управлінні свідчать про виникнення в учасників освітнього процесу зобов'язаності щодо участі в процесі прийняття рішень, при цьому зростає акцент на побудову взаємин в освіті. Розвиток команд створює потенціал для участі в керівництві, але навряд чи можливо довести їх здатність бодай доповнити лідерство керівника. Створення демократичних структур є важливим, але для цього потрібне обдумане планування, отже, підтримка та поінформованість. Karlsson J., дослідивши школи, стверджує, що директори є домінуючими на всіх зборах через «їхню владу в школі, рівень освіти порівняно з іншими членами, перший доступ до інформації, отриманої від органів освіти, і тому, що це директор виконує прийняті рішення» [22, с. 332]. Така ситуація легко експлікується на наші університетські реалії, тому виникають труднощі щодо відсутності комунікації, невиконання прийнятих рішень та конфліктів щодо пріоритетів. Однак будь-яка колегіальність у моделі участі в українських реаліях має такі додаткові підводні камені, як низький рівень дисциплінованості учасників освітнього процесу, обумовлені трьома українськими революціями, де головною рушійною силою виступали студенти, а викладачі, зазвичай, перебирали на себе функцію надійного тилу. Такий «опозиційний» потенціал саме й призводить до того, що українська демократія – вкрай не дисциплінована, конфліктна.

4. Етичне керівництво передбачає, що критична увага менеджменту має бути зосереджена на цінностях, переконаннях та етиці самого керівника. Авторитет та вплив мають бути похідними від обґрунтованих уявлень про те, що є правильним чи етичним. Фактично, в рамках цього підходу, управління є моральним мистецтвом [23].

Також як етичне (моральне) керівництво можна оцінити духовне, щодо якого визнаються вищі перспективи у лідерів, однак, часто, це стосується релігії. Такі лідери мають набір принципів, які становлять основу самосвідомості. Друга категорія – моральна впевненість як здатність діяти таким чином, щоб діяльність відповідала етичній системі і залишалася стійкою в часі.

Моральне, керівництво необхідне для створення навчальної спільноти, забезпечення миру між двома конкуруючими імперативами: управлінським та моральним. Обидва необхідні, і неуха до якого з них створює проблеми. Заклади освіти мають бути ефективно керованими, якщо вони повинні вижити, але для того, щоби вони стали реальними суб'єктами, має виникнути навчальна спільнота. Вона, своєю чергою, ґрунтується на важливості духовного інтелекту та керівництва, що реалізують концепцію моральної мети.

5. Інструктивне керівництво відрізняється від інших моделей, розглянутих вище, тим, що зосереджується на напрямку впливу, а не на його характері та джерелі. Зростаюча акцентація на управлінні навчанням та викладанням як основними видами діяльності закладів освіти призвела до підтримки цього підходу, включно із професійним навчанням педагогів. Інструктивне керівництво зосереджене на навчанні та викладанні та на поведінці викладачів у спілкуванні зі студентами. Вплив лідерів, у цьому випадку, теж спрямований на навчання здобувачів, але через педагогів. Акцент зроблено на напрям впливу, а не на процес. Такий підхід є ефективним у трьох стратегічних фокусах:

- моделювання;
- моніторинг;
- професійний діалог та обговорення [24].

Інструктивне керівництво є дуже важливим аспектом, оскільки воно спрямоване на центральні аспекти докладання зусиль закладу освіти – навчання та викладання. Однак ця парадигма недооцінює інші аспекти життя,

такі як спорт, соціалізація, піклування про студентів та самоповага. Управління в освіті не є самоціллю. Якісне управління – це важливий аспект будь-якої освітньої інституції, але його центральна мета полягає в сприянні ефективному навчанню та викладанню. Завданням управління на всіх рівнях системи освіти є, врешті, створення та підтримка таких умов, за яких викладачі та студенти зможуть досягти цілей ефективного навчання, таким чином ступінь, якого досягає ефективне навчання, стає критерієм, за яким оцінюється якість управління. Отже, насамперед ідеться про «культуру викладання» та, відповідно, «культуру навчання», що, в силу різних обставин, зазнали в Україні значних втрат.

6. Ситуаційне лідерство в освіті. Моделі лідерства, розглянуті вище, є частковими, тому що стосуються конкретних аспектів лідерства: одні – на процес впливу, інші підкреслюють один чи декілька вимірів лідерства. Проте жодна з цих моделей не надає повної картини лідерства в закладі освіти.

Натомість модель ситуаційного керівництва пропонує альтернативний підхід, визнаючи різноманітність контекстів і переваги адаптаційних стилів керівництва у конкретних ситуаціях, а не прийняття одного «стандартного» підходу. Цей підхід передбачає важливість того, як лідери реагують на унікальні організаційні обставини або проблеми, оскільки існують широкі варіації контекстів для лідерства і для того, щоби бути ефективними, ці контексти потребують різних лідерських відповідей. При цьому особи, які забезпечують лідерство (зазвичай ті, що займають формальні посади влади), повинні бути здатними оволодіти великим репертуаром лідерських практик. Якість і ступінь їх впливу залежатиме значною мірою від такої майстерності.

З урахуванням суттєвих відмінностей в організації освітнього процесу залежно від регіонів України, що виникли через війну, нераціонально встановлювати один універсальний підхід до керівництва та управління ЗВО. Набагато краще озброїти керівників «набором інструментів» для того, щоби вони могли обирати, які підходи слід застосовувати в конкретних обставинах.

Отже, лідерство можна розглядати як процес впливу, заснований на чітких цінностях та переконаннях і призводить формування візії для закладу освіти. Візія формулюється лідерами, які намагаються залучити персонал до ідеального кращого майбутнього для університету, студентів та зацікавлених сторін.

Кожна з моделей лідерства є частковою. Вони надають характерні, але одновимірні перспективи в освітньому менеджменті. Західні моделі в цілому вказують на те, що концепції освітнього керівництва є складними та різноманітними. Вони надають чіткі нормативні каркаси, за допомогою яких можна розуміти лідерство, але відносно слабку емпіричну підтримку цих конструктів. Вони також є ідеальними типами, оскільки більшість успішних лідерів, ймовірно, втілюють більшість або й усі ці підходи у своїй роботі.

Покращення якості вищої освіти потребує стратегій, спрямованих на зміни на рівні ЗВО. Менеджери вже не можуть просто чекати інструкцій або рішень від уряду. Темп змін та необхідність бути адаптивними, реагувати на місцеві обставини вимагають, щоб менеджери розвивали нові навички та способи роботи.

Складні умови організації освітнього процесу в закладах освіти, що виникли спочатку через пандемію, а потім, в Україні, у зв'язку із війною, суттєво змінили освітні взаємодії. По-перше, комунікації набули опосередкованого характеру навіть тоді, коли відбуваються офлайн, оскільки постійно мається на увазі можливість їх переривання і переходу в онлайн. По-друге, динамічно змінюється якість освітньої інфраструктури (на жаль, найчастіше у бік погіршення), що тягне за собою поглиблення і так не надто сильного матеріального стану освітньої галузі. По-третє, осяжні міграційні процеси змінюють не лише демографічну структуру суспільства, галузеву будову економіки, отже й зайнятість, тобто запит щодо вищої освіти. Значна кількість молодих людей виїхала як не з країни, то з обжитих місць. Сім'ї, втративши майно, мають влаштовуватися на новому місці, відчують матеріальну скруту. В цих обставинах дорослим доводиться змінювати свою

професію, а молодим людям – інтенсивніше працювати, тобто, певною мірою, матеріальне забезпечення молодих суттєво віддане на їх відповідальність, а дорослі змушені наново шукати професійний шлях. Це обумовлює докорінну зміну усвідомлення функції вищої та професійної освіти, отже, й навчального менеджменту. Ці зміни вже відображені в певних документах, зокрема в проєкті Закону України «Про професійну освіту» [25], де знято необхідність одночасного здобуття середньої та професійної освіти. Попри те, що це, на нашу думку, суперечить нормі Конституції України про обов’язкову повну середню освіту [26, ст. 53], таким чином відкривається можливість для навчання/перенавчання дорослих.

Список використаної літератури

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII : станом на 24 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Technological orders' change caused by the pandemics: Digitalization in the internationalization of technology transfer / K. Alekseieva et al. Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, no. 3. P. 261–275. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.22](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.22) (date of access: 27.04.2024).
3. Пастовенський О. Особливості реалізації функцій управління освітою в умовах розвитку освітніх систем. Народна освіта. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532.
4. Zakhorolska V. M. MANAGEMENT EDUCATION IN UKRAINE: ESSENCE, BASIC CONCEPTS AND DESCRIPTIONS. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. No. 3. P. 69–75. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2022.3/12> (date of access: 27.04.2024).
5. Швець Д.Є. Концептуалізація соціально-інституційних засад управління системою вищої освіти в Україні : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 313 с.

6. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади : монографія. К. : ЮСТОН, 2018. 420 с.
7. Григор'єва В. Сучасні світові й вітчизняні моделі управління розвитком освітніх систем. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика : монографія. Київ, 2014. С. 129–167.
8. Towards knowledge societies / ed. by B. Jérôme, M. K. 1937-, Unesco. Paris, France : UNESCO Publishing, 2005. 226 p.
9. Parubchak I., Smolinska O., Marszałek-Kawa J. Social Aspects of the Development of the Management Systems of Eastern European Universities in the Transformation Period. The New Educational Review. 2019. Vol. 58, no. 4. P. 109–121. URL: <https://doi.org/10.15804/tner.19.58.4.08> (date of access: 27.04.2024).
10. WTO | Services: Education services. World Trade Organization - Home page - Global trade. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/education_e/education_e.htm (date of access: 27.04.2024).
11. Education. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education> (date of access: 27.04.2024).
12. Analysis of the Essence of the Concepts of “Competence” and “Competency” in the System of Psychological and Pedagogical Categories / V. Shchur et al. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2022. Vol. 14, no. 4. P. 449–462. URL: <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4/650> (date of access: 27.04.2024).
13. Затверджені стандарти вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzheni-standarti-vishoyi-osviti>.
14. Beddewela E., Warin C. E., Anchor J. Institutionalizing Responsible Management Education: A Change Process Model. Academy of Management Proceedings. 2015. Vol. 2015, no. 1. P. 14185.

- URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14185abstract> (date of access: 27.04.2024).
15. Ali Al-Ababneh H., A .S. Alrhaimi S. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. TEM Journal. 2020. P. 770–778. URL: <https://doi.org/10.18421/tem92-46> (date of access: 27.04.2024).
 16. Bohashko O. L. System scientific concept «triangle of knowledge» – the basis of state scientific-technical and innovative policy. Economies' Horizons. 2022. No. 3-4(18). P. 43–53. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.246000](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.246000) (date of access: 27.04.2024).
 17. Bush T. Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s. Educational Management and Administration. 1999. No. 27. P. 239–252
 18. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. Sage Publications Ltd, 2003. 209 p.
 19. Taylor F. W. Principles of Scientific Management. Independently Published, 2020.
 20. Leithwood K., Slegers P. Transformational school leadership: Introduction. School Effectiveness and School Improvement. 2006. Vol. 17, no. 2. P. 143–144. URL: <https://doi.org/10.1080/09243450600565688> (date of access: 01.05.2024).
 21. Bottery M. Globalisation and the UK Competition State: No room for transformational leadership in education?. School Leadership & Management. 2001. Vol. 21, no. 2. P. 199–218. URL: <https://doi.org/10.1080/13632430120054772> (date of access: 01.05.2024).
 22. Karlsson J. The Role of Democratic Governing Bodies in South African Schools. Comparative Education. 2002. Vol. 38, no. 3. P. 327–336. URL: <https://doi.org/10.1080/0305006022000014188> (date of access: 01.05.2024).

23. Sergiovanni T. J. Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 173 p.
24. Southworth G. Instructional Leadership in Schools: Reflections and empirical evidence. School Leadership & Management. 2002. Vol. 22, no. 1. P. 73–91. URL: <https://doi.org/10.1080/13632430220143042> (date of access: 01.05.2024).
25. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР : станом на 6 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
26. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.05.2024).

РОЗДІЛ 10

РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ОСНОВА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.10>

Танчак Я.А., к.е.н., ст. викладач

10.1 Ветеранське підприємництво як основа інтеграції ветеранів з військової служби в цивільне життя

2022 рік був роком випробувань на предмет «вистойть Україна чи ні» та страшних втрат для українців. Всі прогнози, які робилися на 2023 рік, зокрема перемога навесні 2023 р., на жаль, так і не справдилися. Війна росії проти України негативно позначилася на всіх сферах життєдіяльності України, однак першого і найбільш нищівного глобальний удар зазнала соціально-економічна сфера держави. Так, зростання безробіття, зниження рівня ВВП, соціально-психологічна напруга в суспільстві, масова міграція населення, нищення критичної інфраструктури, сотні тисяч зруйнованих сімей та будинків, – це результати вторгнення росії на територію України. Наслідки цієї війни ще довго будуть відлунням на українській землі, навіть по її завершенні не швидко та далеко не легко буде відновити соціальну та економічну сфери.

Варто зазначити й те, що війна змінила всіх українців. Їхнє життя поділено на «до» та «після». Хтось чекає рідних із фронту, хтось втратив рідних на фронті, а хтось і сам – у лавах Збройних сил України. Кількість тих, хто захищає Україну, – дуже велика, всі вони повернуться із багатьма питаннями до уряду. Саме тому, державі потрібно вже думати про шлях переходу захисників із військової служби в цивільне життя. Універсальним підходом, який допоможе ветеранам реалізувати себе після війни та відновити місцеву економічну ситуацію, є стимулювати ветеранів відкривати власну справу та підтримувати їхній бізнес на всіх можливих рівнях. Саме

розвиток ветеранського бізнесу – чи не найважливіший фактор як підтримки економіки на локальному рівні, так і допомоги тим, хто повертається з війни в цивільне життя.

Аналізуючи закордонний досвід, зокрема США та Хорватії, можемо сказати, що ці країни мають низку програм, як на урядовому рівні, так і на локальному щодо підтримки та розвитку бізнесу серед ветеранів. В Україні цим питанням лише починає займатися Міністерство у справах ветеранів України, однак, на місцевому рівні, далеко не всі області цим зацікавилися. Більше того, не у всіх областях розроблені місцеві програми підтримки ветеранських бізнесів, тим паче, на законодавчому рівні все ще немає узаконеного визначення «ветеранське підприємництво». Отже, нам є над чим працювати.

Ветеранське підприємництво – що це за різновид бізнесу? Чи підтримується бізнес, заснований ветеранами, урядом України, на рівні громад чи області? Які перешкоди існують на шляху до започаткування бізнесу? Яка роль ветеранського бізнесу в підтримці та розвитку економіки громади? Ці та багато інших питань на сьогодні гостро постають в контексті розроблення комплексної моделі переходу ветерана від військової служби до цивільного життя. У вирішенні цих питань важливо брати до уваги міжнародний досвід країн (Хорватії, Канади та США), де ветеран розглядається як ресурс для громади і зміцнення місцевої економіки в тому числі. В Україні, на жаль, це сприйняття та твердження ще не зрозуміле для суспільства.

Якщо аналізувати місцевий бізнес за кордоном, (а ветеранське підприємництво можна віднести до місцевого), то варто сказати, що в Європі є ціла низка місцевих та урядових програм, які допомагають як започаткувати бізнес (до прикладу зручна система кредитування), так і розвивати, масштабуючи чи підтримуючи його. В Україні все тільки на початковій стадії розвитку.

Важливі аспекти розвитку та підтримки підприємництва, зокрема ветеранського бізнесу, висвітлюються такими українськими ученими як К.Краус, А. Ігнатюк, Н. Краус, О. Авраменко, А. Ботті. Однак, варто більше уваги приділити дослідженню впливу ветеранського бізнесу на місцеву економічну систему та проблеми інтеграції ветеранів у громаду через відкриття бізнесу.

Війна росії проти України докорінно змінила українське суспільство. Вона ж і змусила сотні тисяч чоловіків та чималу кількість жінок покинути свою сім'ю, залишити кар'єру, улюблену роботу та стати на захист країни. Однак, що ж робити цим людям після війни? Згідно з дослідженням, яке проводив Український ветеранський фонд «Потреби ветеранів» з січня по квітень 2023 р., абсолютна більшість опитаних військовослужбовців (51,3 %) планують повернутися до своєї роботи/навчання після Перемоги. Натомість 16,6 % – дали негативну відповідь, а решті респондентів було важко дати відповідь на дане питання [1]. Однак це відповідь чинних військовослужбовців, але на практиці це зовсім не так з тими, хто демобілізувався чи за станом здоров'я чи за сімейними потребами, оскільки у людей, які пройшли війну, кардинально змінюється світобачення, життєві цінності та пріоритети. Зазвичай, ніхто з них не хоче повертатися на попередню роботу і бути найманим працівником, радше б відкрили власну справу. Так, на питання «Чи хотіли б Ви зайнятися власною справою, підприємництвом?» переважна більшість 63,6 % ствердно відповіла, що однозначно хотіли б, і лише 15,1 % ветеранів зазначили, що точно не хотіли б зайнятися власною справою, а ще 15,1 % – схильні бути найманими працівниками, серед них 6,2 % вже мають власну справу [1].

У цьому опитуванні також ветерани відповідали на питання щодо: проблем/перешкод у сфері зайнятості та кар'єрного розвитку, з якими стикаються ветерани війни; ідеї ветеранського бізнесу та його перспектив в Україні; потреб ветеранів у сфері зайнятості, які могли б задовольнити

держава та суспільство. Серед проблем/перешкод при працевлаштуванні, на яких акцентували ветерани, є зокрема такі, як:

1. Небажання працедавців брати ветеранів на роботу. На думку учасників фокус-групи це може бути зумовлено певними пільгами ветеранів у сфері зайнятості, зокрема додатковою відпусткою, що робить їх працівників нерентабельними.

2. Брак можливостей для перекваліфікації. Учасники фокус-групи апелювали до неефективної роботи Центрів зайнятості та нестачу актуальних можливостей для освоєння нової професії після військової служби.

3. Особистісні зміни, через які проходять учасники бойових дій. Як зауважили ветерани, на війні військові перебувають в обмеженому середовищі та екстремальних умовах, що провокує переоцінку цінностей, зміну пріоритетів, розширення особистих кордонів. Ці особистісні зміни можуть зокрема відображатися в небажанні надалі працювати найманим працівником або залишатися на роботі, яка досі не приносила задоволення.

Як бачимо, проблемних питань є багато, однак ще більше їх буде по завершенні війни. Економіка – це та сфера, яка найбільше зазнала втрат, і саме розвиток ветеранського бізнесу зможе допомогти її відновитися. Ветеранський бізнес – той ключовий фактор, який зможе вирішити одночасно дві проблеми: покращити економічну ситуацію (наповнення дохідної частини бюджету податками) та соціальну (ресоціалізація ветеранів та зниження рівня безробіття).

10.2. Аналіз урядових та місцевих програм ветеранського бізнесу

В Україні зараз є 450 тисяч ветеранів, а за прогнозами Мінветеранів очікуємо 4-5 мільйонів. Щодо підтримки ветеранського бізнесу в Україні на сьогодні вже чимало зроблено. Так, при Міністерстві у справах ветеранів створено спеціальну установу Український ветеранський фонд, який за допомогою грантів підтримує ветеранський бізнес. Станом на травень 2023 року Український ветеранський фонд (УВФ) здійснив мікрофінансування на

суму 3 млн 670 тис грн, підтримав 250 проєктів, профінансував конкурсних програм на 38 млн грн.(таб.10.1).

Таблиця 10.1

Програми, які пропонує Український ветеранський фонд Міністерства у справах України з підтримки ветеранського бізнесу в 2023 р. [створено автором на основі джерела 2]

№	Програма	Мета	Сума
1	Варто: Єднання	підтримка громадських об'єднань зі статусом юридичної особи (громадських організацій або громадських спілок), діяльність яких спрямована на захист прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів ветеранів та членів їх сімей	Мінімальна запитувана сума на проєкт – 800 тис. грн, максимальна – 3 млн. грн
2	Варто: Золоті руки	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України на конкурсній основі	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 3млн.грн
3	ВАРТО: підтримка ветеранського бізнесу	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України на конкурсній основі.	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 3млн.грн
4	ВАРТО+ГО	Український ветеранський фонд підтримуватиме громадські об'єднання із статусом юридичної особи (громадських організацій або громадських спілок), діяльність яких спрямована на захист прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів ветеранів та членів їхніх сімей.	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 1млн.грн
5	ВАРТО “Робити своє”	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України у сфері сільського господарства та агропромислового комплексу на конкурсній основі	Мінімальна сума – 500 тис/ грн, максимальна – 1млн500 тис. грн

На рівні уряду для ветеранів і їхніх родин діє програма «Власна справа», яку запустило Міністерство економіки. За результатами чотирнадцятиох хвиль вона допомогла 161 ветеранському бізнесу відкритися чи розвиватися. Сумарно, ветерани та їхні сім'ї отримали гранти на старт або розширення свого бізнесу на 64 млн грн.

На місцевому рівні або розробляються спеціальні програми для підтримки ветеранського підприємництва, або, в контексті загальної місцевої програми розвитку області чи міста, існує підтримка для ветеранів, у вигляді надання ваучерів на закупівлю обладнання чи отримання послуг. Так, у Львові діє програма бізнес-ваучера до 300 тис грн, а в Харкові ветерани можуть отримати 20 тисяч гривень за кожен навчальний рік захисника, який бажає здобути вищу освіту в ЗВО Харківської області.

На сьогодні також є багато організацій та міжнародних донорів, які фінансово підтримують ветеранський бізнес, зокрема в цій сфері ефективно працюють: IREX, МХП, USAID, MOM та інші. Крім фінансової підтримки, для того, щоб започаткувати власний бізнес, ветеранам потрібні знання. В Україні також є багато освітніх проєктів, які допомагають започаткувати бізнес ветеранам та членам їхніх родин.

Найбільше ветеранський бізнес відкривають у Львівській, Київській, Харківській, Хмельницькій та Житомирській областях. Щодо сфер зацікавленості, то лідирують торгівля, сфера послуг та АПК.

Серед відомих ветеранських бізнесів можна назвати такі:

- Крамниця пончиків «Intermezzo» (Intermezzo Donuts), Вінниця;
- Компанія «FuseFoods», Димер;
- Нетворкінг-кафе «Lampochka», Житомир;
- Ремісничка пекарня «Культ хліба», Львів;
- Полунична ферма «ФайнаBerry», Львівська область;
- «TourClub» Сергія Вікарчука;
- Кав'ярня-книгарня «На підвіконні», Київ;
- «TM Regata Club»;

- «TM CAVALIER», Львів;
- Крамниця авторських виробів «Mastak», Яремче.

Насправді цей перелік є надзвичайно великим, адже практично кожна область має яскраві кейси бізнесу, заснованого ветеранами чи ветеранками, а також членами їхніх родин. Український ветеранський фонд створив інтерактивну карту ветеранських бізнесів у розрізі областей та галузей.

Однак, попри всі ці позитивні моменти та напрацювання у сфері самозайнятості тих, хто повертається з війни, є багато перешкод і бар'єрів, як на центральному рівні, так і на локальному. Всі перешкоди варто поділити на загальні та особисті. До загальних можна віднести:

1. Недосконале нормативно-правове поле. Так, в Україні й досі не має на законодавчому рівні визначеного поняття «ветеранське підприємництво». Національна стратегія зі сприяння розвитку ветеранських бізнес-ініціатив так і не пройшла всі урядові погодження.

2. Дороговартісні кредити на бізнес. Аналізуючи вітчизняну систему кредитування, можемо сказати, що отримати кредит в Україні, порівнянно із іншими країнами, є значно легше, однак сплачувати відсотки за ним є значно дорожче, ніж у Європі.

3. Оподаткування бізнесу. Для стимулювання розвитку власної справи ветеранами, варто внести зміни в Податковий кодекс України. Податкові пільги та зменшення податкових ставок зможуть заохотити ветеранів відкривати власний бізнес.

4. Бюрократія та корупція в отриманні дозволів на землю, оренду приміщення чи ведення своєї діяльності. Так, щоб отримати дозвіл, ветеран змушений оббігати кілька інстанцій.

5. Обмежена комунікація влади і ветеранів. На сьогодні не достатньо відбувається комунікація між ветеранами та владою. Як на місцях, так і на центральному рівні влада не достатньо відкрита для тих, хто повернувся з війни.

6. Обмежена інформаційна політика щодо грантових програм та місцевих програм підтримки бізнесу

Особисті бар'єри можна поділити на:

1. Психологічні. У більшості випадків ветерани мають страх щодо відкриття власного бізнесу. Дехто із них, повернувшись у цивільне життя, взагалі не знають, що робити далі. Загострене почуття справедливості з накладанням ПТСР – важливі фактори блокування реалізації себе в суспільстві як самозайнятої особистості, а не військового.

2. Зневіра. Почуття зневіри в політичні сили, в державну владу, власні сили та можливості, які можуть надаватися ветеранам для відкриття власної справи. Ветерани не вірять, що без корупції можна розвивати бізнес та досягнути успіхів.

3. Досвід та знання. У більшості ветеранів немає спеціалізованої освіти та відсутні знання щодо започаткування та ведення бізнесу.

Однак на сьогодні є низка ветеранських бізнесів та стартапів, які, попри внутрішні та зовнішні бар'єри, досягнули значного успіху. Частина із них зображена на мапі ветеранського бізнесу Українського ветеранського фонду Мінветеранів. Розглянемо деякі із них (табл. 10.2).

Як бачимо, попри бар'єрність, ветерани та члени їхніх родин відкривають та ведуть бізнес, розробляють стартапи та отримують гранти на їхню реалізацію. Однак, на сьогодні існує проблема в системі менеджменту та якісного управління, як на рівні держави й ОМС, так і на рівні самого бізнесу та розробки стартапів.

Таблиця 10.2

Успішні ветеранські підприємства в Україні

Найменування	Характеристика	Область
Дитячий журнал "Смайлик"	Журнал «Смайлик» — український розважально-пізнавальний журнал для дітей молодшого шкільного віку	Львівська
Сад Бджіл	Сімейна пасіка, з виготовлення екологічно чистого меду та супутньої продукції	Львівська
Екоферма «Козацьке Подвір'я»	Розведення кіз. Виготовлення крафтових сирів, кисломолочних продуктів та м'ясних делікатесів	Волинська

Центр раннього розвитку "Мудрик"	Дитячий освітній заклад Центр раннього розвитку "Мудрик", заснований дружиною ветерана та військовослужбовця Збройних сил України	Львівська
Фермерське господарство «АГРОНЕСТОР»	Фермерське господарство «АГРОНЕСТОР» засноване в 2019 році, займається вирощуванням зернових та технічних культур (пшениця, соя, гречка)	Львівська
Кабінет логопеда-дефектолога "Regenium" Катерини Шкільняк	Індивідуальні заняття в очній формі з дітьми від 2-х років з різними нозологіями (РАС, ЗПР, СДУГ, ФФПМ, ЗНМ, синдром Дауна, дислексія, дисграфія). Підготовка дітей до школи	Хмельницька
Сонячний - сонцезахисні системи	Великий вибір сонцезахисних систем. Різноманітні системи. Монтаж, замір.	Закарпатська
VETERANO PIZZA	Смачна! Гаряча! Українська! Діє унікальна програма лояльності. Для ветеранів кешбек 25%. Накопиченими бонусами клієнти можуть оплачувати до 30 % суми чека. Працюють ветерани та члени родин загиблих героїв	Одеська
Оздоровчий центр «Руками та Серцем»	В оздоровчому центрі «Руками та Серцем» можна пройти чарівну терапію як для тіла, так і для душі: Оздоровчі та профілактичні масажі; Мануальна терапія; Дитячі масажі; Апаратна вакуумно-роликова терапія	Сумська
ФОП Олефіренко	Утримання свиней на відгодівлю.	Кіровоградська
TETRAPOD	Виготовлення військового спорядження. Започаткував TETRAPOD військовий, ветеран, який продовжує захищати Україну і точно знає, яке спорядження потрібне військовим	Волинська

Якщо аналізувати державний рівень, проблема існує в тому, що повністю відсутня комплексна модель управління. А якщо зважати на те, що в Україні війна, вона повинна бути обов'язково, адже це – один із чинників швидкого реагування на виклики та ефективного прийняття рішень. У даний час проблема менеджменту полягає в тому, що відсутнє єдине бачення і спрямування зусиль урядових організацій на комплексне спільне вирішення конкретної проблеми. В Україні, на жаль, кожна урядова організація працює як відокремлена інституція. До прикладу, Міністерство у справах ветеранів

напрацьовує програму переходу від військової служби в цивільне життя, де в основі лежать кілька напрямів: медичний огляд і реабілітація, соціальний супровід, професійна адаптація та відкриття бізнесу чи працевлаштування ветеранів. Однак для того, щоби програма була ефективною, до неї потрібно підключати інші профільні міністерства, зокрема: Міністерство охорони здоров'я, Мінекономіки, Міноборони, Мінсоцполітики та МОН. У вирішенні питання мають бути зацікавлені всі структури. Проте, через неналагоджений менеджмент, багато програм та законів залишається на стадії проєктів. До прикладу, як це було зі Стратегією розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни на період до 2030 року та законопроєктом № 10258 «Про ветеранське підприємництво».

10.3. Загальнонаціональна та локальна моделі менеджменту в системі ветеранського підприємництва

За результатами вищенаведеного аналізу бар'єрного середовища у ветеранському бізнесі, нам потрібно запровадити модель управління під назвою «хорошого уряду», яка характеризується високою якістю, професіоналізмом, майстерністю та корисністю. Базис – конструктивна довірливість у стосунках з населенням, сервісний підхід і надання якісних публічних послуг. Головний постулат – кожен громадянин і кожна організація має гарантоване право на те, що його проблема буде вирішена неупереджено, якісно і в розумні терміни. Основним принципом такої моделі повинні бути прозорість і підзвітність.

Якщо розглядати цю модель менеджменту на національному рівні спроектувати на проблему розробки програми переходу від військової служби в цивільне життя, в основі якої лежить розвиток ветеранського бізнесу, то вона матиме такий вигляд (рис.10.1):

Як бачимо, якщо б ця модель управління, де єдиним важелем впливу є проблема, яку потрібно вирішити, функціонувала в Україні, то давно б уже

був прийнятий Закон «Про ветеранське підприємництво» та Стратегія розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни на період до 2030 року. Адже для розвитку ветеранського бізнесу саме ці два документи є вкрай важливими. По-перше, вони на законодавчому рівні визначають, яке підприємство можна віднести до ветеранського. По-друге, чітко визначені методи й напрямки підтримки ветеранських бізнес-ініціатив на державному рівні. По-третє, визначена система оподаткування таких підприємств.

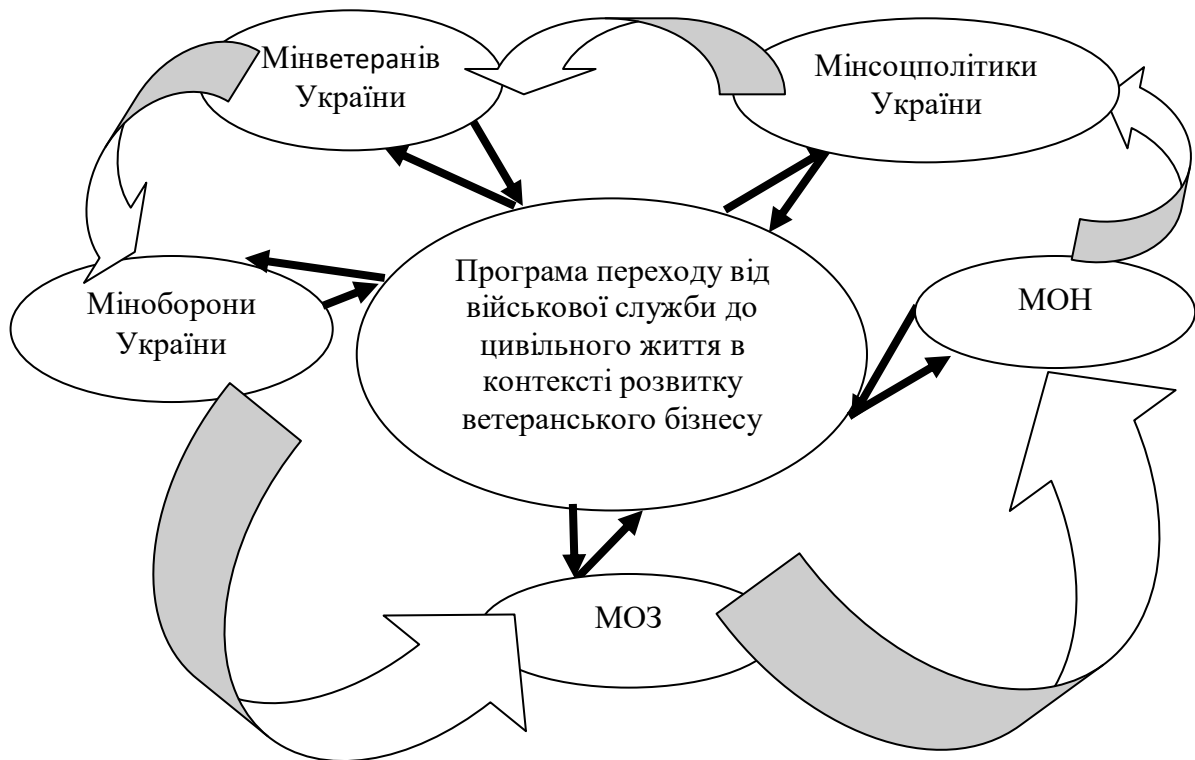


Рис.10.1 Модель менеджменту на національному рівні «Хороший уряд»
Джерело: авторська розробка

За словами Тараса Лелюха, ветерана, військовослужбовця: «Після повернення з фронту, ми, ветерани, часто стикаємося з викликами адаптації до цивільного життя. Відкриття власного бізнесу для багатьох з нас стає не просто шляхом до економічної незалежності, але й засобом самовираження та відновлення. Ветеранське підприємництво – це не лише бізнес. Це – місія, яка допомагає нам, ветеранам, знайти нове місце у суспільстві, відчувати себе потрібними та продовжити служіння своїй країні, вже у мирному житті. Законопроект «Про ветеранське підприємництво» має стати важливим кроком у підтримці цієї ініціативи. Його прийняття не лише відкриє нові

можливості для нас, ветеранів, але й стане символом вдячності нації за нашу жертву та служіння». Це думка та слова не лише Тараса, а й більшості ветеранів. Ветеранський бізнес та стартапи в Україні стають не просто економічною необхідністю, але й засобом соціальної інтеграції. Це дає ветеранам можливість відчувати себе значущими членами суспільства, використовувати свої навички та досвід для розвитку власного бізнесу. Ветеранське підприємництво також сприяє створенню нових робочих місць та розвитку місцевих громад, що є важливим для відновлення та розвитку економіки країни [3].

Підтримка ветеранського бізнесу – це не лише визнання внеску ветеранів у захист країни, але й інвестиція у майбутнє України.

Якщо розглядати модель менеджменту та управління стартапами і розвитку ветеранського бізнесу на рівні ОМС та громади, то варто сказати, що першочерговим етапом для ефективного управління також є розроблення місцевих програм, які б визначали важелі впливу й управління підприємницькими ініціативами ветеранів війни. Проаналізувавши наявність місцевих програм, зазначимо, що негативним фактором є їхня відсутність в громадах, адже далеко не кожна громада задумується над тим, як буде зустрічати воїнів та що їм пропонуватиме. Це свідчить про низький рівень менеджменту на місцях у країні, де йде війна. Лише окремі, й то дуже великі громади та області, мають належні програми підтримки й розвитку бізнесу. Це такі, як: Львівська, Одеська, Дніпропетровська. Все це негативно впливає на місцевий економічний розвиток, адже за допомогою ветеранського бізнесу громада може впливати на покращення місцевого економічного розвитку.

В основі ефективної системи менеджменту на локальному рівні лежить спільна діяльність ОМС, бізнесу та громади (рис. 10.2).

Як бачимо, в основі місцевого економічного розвитку лежить бізнес, однак це також спільна робота місцевих мешканців заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади.



Рис. 10.2. Ефективна модель системи менеджменту на локальному рівні

Запорукою успішного управління бізнесом як основою місцевого економічного розвитку є:

- врахування економічних реалій глобалізації: швидкі зміни середовища, важливість партнерства з приватним сектором; інноваційність та креативність як єдину конкурентну перевагу, що має сталий характер; системність та комплексність конкурентоспроможності, неможливість вдосконалення її складових поодиночі;
- врахування інтересів широкого кола всіх зацікавлених осіб та партнерів, співпраця;
- планування та стратегічний характер ініціатив: кожна ініціатива це проєкт, який має мати чітко визначені цілі, завдання та діяльність;
- випереджувальний характер планів, заходів та дій;
- чутливість до потреб громади, аполітичність, прозорість та підзвітність;
- спрямованість на вирішення певних питань чи проблем у довгостроковій перспективі [4].

Аналіз місцевого рівня управління стартапами та розвитку ветеранського бізнесу показує, що найкращі моделі відображені в Київській області, м. Київ, високий рівень також у Дніпропетровській, Одеській,

Львівській, Харківській, найнижчий рівень – Волинська, Закарпатська, Рівненська, Сумська, Полтавська, Хмельницька, Чернівецька, Чернігівська.

Серед інструментів ефективної локальної моделі менеджменту в системі розвитку ветеранського бізнесу та підтримки стартапів є:

- надання інформації та консультацій щодо розвитку бізнесу, можливостей фінансування та дослідження ринку;
- організація різноманітних стартап-заходів і конкурсів, таких як хакатони, конкурси на презентації та стартап-вікенди, які пропонують можливості для спілкування та знайомства з потенційними інвесторами та партнерами;
- забезпечення навчальних та освітніх програм, таких як школи стартапів, програми наставництва та інкубатори, щоб допомогти підприємцям розвивати свої навички та бізнес-ідеї;
- полегшення доступу до джерел фінансування, зокрема грантів, позик і венчурного капіталу, а також зв'язок стартапів з інвесторами та фінансовими установами;
- створення сприятливих умов для розвитку стартапів, таких як надання податкових пільг, регуляторна підтримка та розвиток інфраструктури, щоб залучити й утримати таланти та інвестиції в стартапи [4].

Третім рівнем управління стартапами та ветеранським бізнесом є налагоджена система менеджменту всередині самого бізнесу. Якісна модель управління ветеранським бізнесом повинна впроваджуватись ще на етапі ідеї, або так званого стартап-проєкту. Проте часто підприємці цей важливий момент опускають, вважаючи, що на цій стадії ще немає чим керувати. Однак, справжній успішний бізнес завжди починається зі стартап-проєктів.

10.4. Стартап-проекти як основа для розвитку ветеранського підприємництва

Отже, що ж таке стартап-проекти та чому вони є настільки важливими для започаткування бізнесу? Вивченням дефініції поняття «стартап-проекти» займалися багато вчених, зокрема: С. Бланк, Б. Дорф, Е. Райз, П. Тіль, О.Мрихіна, О. Гавриш, В. Дергачова, В. Колесник, Р. Федоров, В. Чазов. Аналізуючи джерела дослідження даної проблематики, варто сказати, що до основних ознак стартап-проектів належать такі:

- розробники чи автори ідеї не завжди будуть керівниками майбутнього підприємства, тим паче не завжди будуть працювати на цьому підприємстві;
- автори стартап-проектів зазвичай займаються фандрейзингом та шукають кошти на запуск ідеї;
- стартап-проект має мати на меті масштабування і трансформацію в бізнес, адже це важлива умова ліквідності ідеї;
- робота мультифункціональної команди над стартапом.

Крім вищезазначених ознак, ключовими й такими, що поєднують стартап із діючим бізнесом є: інноваційність, ризиковість, максимізація прибутку, конкретність та чіткість.

Однак, на сьогоднішній день є багато проблем, які створюють бар'єрні перешкоди для запуску стартапів і розвитку бізнесу:

1. Відсутній механізм державного управління стартапами. З однієї сторони, це добре, оскільки є повна демократія в реалізації цієї діяльності, а з іншого – це поганий фактор для розвитку бізнесу. Оскільки, щоби повністю використати потенціал стартапу як каталізатора розвитку економіки країни та засобу дифузії інновацій, держава повинна розробити механізм управління стартапами. На сьогодні можна констатувати невідповідність державної політики потребам та ініціативам стартаперів, яка не тільки не сприяє, а й ускладнює реалізацію нових бізнес-проектів. Прикладом може бути ситуація початку 2017 року, пов'язана зі змінами в законодавстві щодо оподаткування підприємців, коли через зміну порядку сплати єдиного соціального внеску

спостерігалось масове закриття бізнесу фізичними особами-підприємцями. Даний приклад є показовим, оскільки кожна фізична особа-підприємець, яка згорнула підприємницьку діяльність або не розпочала її – це мінус потенційний стартап. Це означає, що першочерговою вимогою до даного механізму є простота та послідовність: закріплення категорії «стартап» у законодавстві, оптимізація режиму оподаткування для стартапів [5].

2. Надвисокий рівень корупції всередині держави та в бізнес-середовищі щодо залучення додаткових джерел фінансування.

3. Монополізація багатьох сфер бізнесу, за які відповідають олігархічно-політичні структури.

4. Відсутність публічності та відкритості при укладанні угод.

Всі ці проблеми є похідними від першої, а саме – відсутності моделі державного управління стартапами. Однак, зважаючи на ці проблемні перешкоди, все ж успіх, у кінцевому варіанті, залежить від самого керівника підприємства, власника чи автора стартап-проєкту, адже саме від того, наскільки вони якісно організують процес управління, залежить рівень досягнення мети. Так, процес управління повинен проходити наскрізно через увесь життєвий цикл стартап-проєкту. Зазвичай кожна ідея проходить 6 етапів, перш ніж перетвориться на бізнес (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Етапи життєвого циклу бізнес-ідеї [6]

№ п/п	Етап	Характеристика
1	Discovery	Створення ідеї та прототипу майбутньої продукції
2	Validation	Тестування продукції на клієнтах
3	Efficiency	Доведення продукту до готового стану
4	Scale	Реалізація продукту на ринку
5	Sustain	Розробка маркетингової стратегії, робота великої команди
6	Conservation	Продаж стартапу, трансформація в бізнес та максимізація продукту

Кожний етап є важливим, і вони взаємопов'язані між собою. Однак, деякі підприємці ще на етапі запуску, через відсутність належного

менеджменту, не можуть реалізувати стартапи. Ключовою особливістю підприємця повинні бути не лише лідерські якості, а й управлінські. Стартапер повинен чітко розуміти, що слід робити на кожному етапі розвитку ідеї. Важливими складовими механізму управління діяльністю стартапів є бізнес-планування, маркетингова діяльність, фінансове забезпечення та ризик-менеджмент, які повинні враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. В основі якісного менеджменту також лежить вміння делегувати повноваження. Це важлива умова довгострокового розвитку бізнесу, адже через відсутність таких навичок за певний період часу, власник бізнесу приходить до точки неповернення – вигорання і закриття бізнесу.

Складові якісної моделі менеджменту всередині бізнесу зображені на рисунку 10.3.

Ідеальної моделі не існує, оскільки кожне підприємство індивідуальне й унікальне. Все залежить від специфіки діяльності, розміру підприємства, особливостей продукції, характеру зони господарської діяльності.

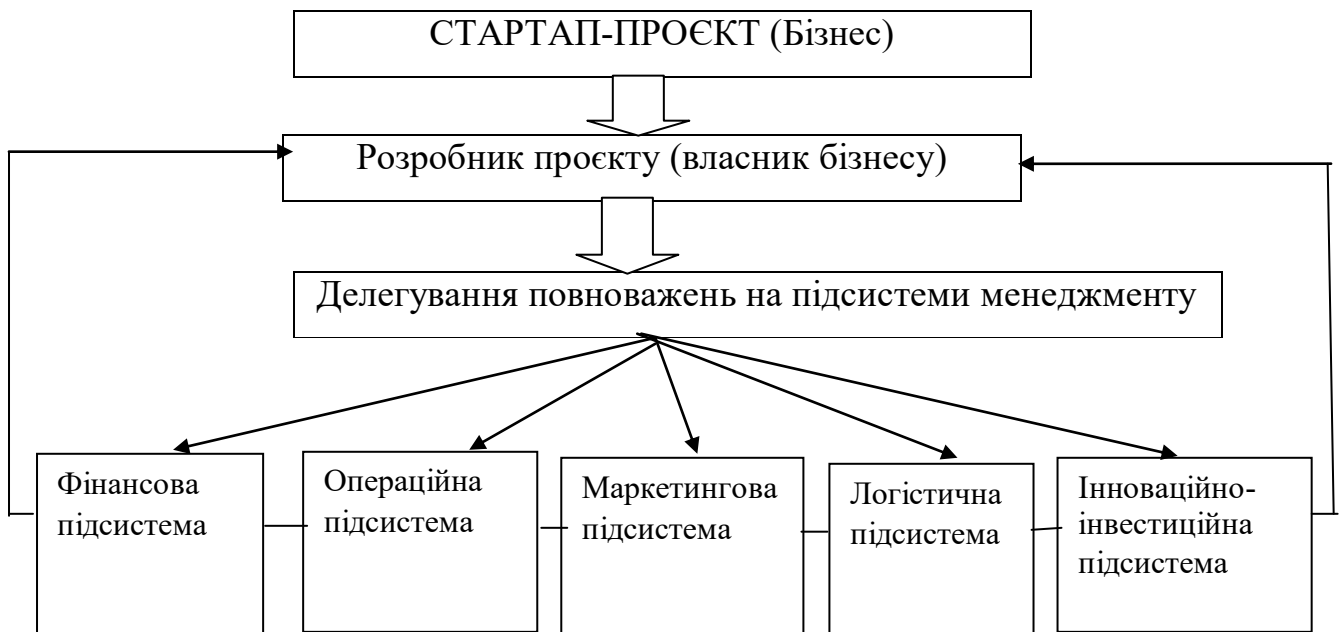


Рис. 10.3. Модель менеджменту в середині бізнесу

Беручи до уваги ці фактори, можна укласти таку класифікацію моделей менеджменту:

1. Управління в умовах динамічного розвитку ринку.
2. Управління в умовах розвитку науково-технічного потенціалу.
3. Раціональне внутрішнє управління.
4. Управління з пристосуванням до спонтанних проблем.

Підприємці завжди шукають свою особливу модель управління і пристосовують її відповідно до циклів, які відбуваються в бізнес-середовищі. На сьогодні ринок вимагає максимальної простоти та гнучкості. Основні вимоги до якісної моделі управління на сьогодні – забезпечити ефективність та конкурентоспроможність. Враховуючи це, сучасна модель менеджменту повинна мати такі особливості:

- незначна кількість рівнів управління,
- структура, побудована на основі командної роботи,
- невеликі структурні підрозділи з високопрофесійними кадрами,
- бізнес, орієнтований на клієнтів.

Нова стратегія зводиться до того, що:

- підприємство гнучке та постійно підлаштовує свою діяльність під вимоги ринку і споживача;
- акцент робиться на людину, яка самореалізовується;
- підприємство розглядається як один живий організм, де команда працює задля одної мети.

При виборі стратегії управління в бізнесі, підприємство варто розглядати як цілісний організм та відкриту систему. Основні передумови її успіху не внутрішні, а зовнішні. Успіх пов'язується із тим, наскільки вдало підприємство (фірма) вписується у зовнішнє середовище (економічне, науково-технічне, соціально-політичне) та пристосовується до нього. Ситуаційний підхід до управління означає, що внутрішня побудова системи управління є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Організаційний механізм пристосовується до виявлення нових проблем і вироблення нових

рішень. Маневрування при розподілі ресурсів оцінюється вище, ніж пунктуальність при їх витрачанні, а керівники-підприємці виявляються потрібнішими за технократів. Втіленням нового підходу до управління стало стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу підприємства (фірми) плануванням стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації зумовлює зміну можливостей та стратегії. Передбачаються спеціальні заходи для зменшення опору цим змінам.

Нова стратегія управління потребує нових установок персоналу, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтації на створення нових можливостей та ін.).

Передумовою успіху кожного підприємця є далекоглядність та здатність стратегічно мислити. Саме ця риса характеру притаманна майже всім військовим, оскільки це важлива умова для виживання в час війни, тому вони найкраще за інших започатковують та розвивають власну справу. Стратегічне управління найбільш поширене в американському бізнесі, однак вкрай важливе в Україні в умовах війни. Конкурентоспроможним є той бізнес, який не боїться ризику та швидко реагує на будь-які зовнішні виклики, може передбачити та спрогнозувати етапи розвитку бізнесу і масштаби доходів.

Крім стратегічного менеджменту, всередині бізнесу вкрай важливою є також система кадрового управління, адже люди – основа діяльності кожного стартапу. І тут дуже влучно відгукується всім відомий вислів «Один в полі не воїн», точно так само й у бізнесі: самому важко працювати над ідеєю, а ще важче втілювати її в життя. Це лише командна робота, і дуже важливо навчити людей працювати як одне ціле, не конкуруючи між собою, не конфліктуючи, виробити здорові партнерські відносини. Яким буде середовище в бізнесі, як працюватиме команда та як нею правильно управляти, вирішує лише керівник бізнесу і це залежить лише від нього.

Важливо, щоби керівник не впадав з одних крайнощів в інші. Тут має бути розумно продумана система менеджменту, наприклад метод батога і

пряника. В практиці менеджменту персоналу застосовують три види методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Соціально-психологічні – використання моральних стимулів до праці, врахування духовних цінностей працівників, застосування соціального захисту, чітке визначення моральних заохочень та санкцій.

Економічні – фінансове стимулювання працівників шляхом надбавок до зарплати чи виплати премій за якісно виконану роботу.

Адміністративні – більш жорсткий метод, де чітко визначені норми і правила поведінки, діє система контролю, а за порушення розпоряджень і виконання наказів працівник притягується до відповідальності. За допомогою цього методу формується справедливе правове середовище всередині бізнес-структури.

Завдання менеджменту персоналу зводиться до:

- забезпечення підприємства потрібною кількістю та якістю персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [7].

Не менш важливою складовою в загальній системі менеджменту є антикризовий менеджмент, що дуже важливо в час війни, коли ризики для ведення бізнесу і створення стартапів зростають. Модель антикризового менеджменту наповнена такими складовими:

- діагностика,
- операційний менеджмент,
- фінансовий менеджмент,

- антикризовий менеджмент,
- управління персоналом,
- організаційне управління.

Основною метою антикризового управління є недопущення настання криз, мінімізація зовнішніх ознак та допомога підприємству в самореалізації. В цій системі важливе значення має виявлення кризових ситуацій на ранніх етапах. Антикризовий менеджмент передбачає два етапи:

- визначення ризиків, які можуть вплинути на настання кризової ситуації:

- розробка плану дій підприємства при настанні кризових ситуацій.

Для недопущення кризової ситуації підприємці повинні виконати такі дії:

- періодично проводити детальний аналіз бренду підприємства, можливо потрібний ребрендинг;
- моніторинг діяльності структурних підрозділів підприємства;
- постійний контроль зовнішніх факторів;
- моніторинг діяльності конкурентів;
- провести SWOT-аналізу, для виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- розробка кризового плану, який міститиме як превентивні заходи підприємства, так і заходи, які потрібно буде здійснити в разі настання кризової ситуації для мінімізації наслідків.

Варто наголосити на тому, що всі ці підсистеми єдиної цілісної системи менеджменту важливі не лише коли підприємство вже функціонує, а й також на етапі стартап-проекту. Звичайно, коли ідея лише зароджується, врахувати всі ризики, здійснити повноцінний кадровий чи антикризовий менеджмент дуже складно, але точно потрібно для успішної реалізації стартапу та подальшої його трансформації в бізнес.

Що стосується вибору ідеальної моделі менеджменту, то її немає, адже кожне підприємство особливе, і в різні періоди розвитку, може використовувати рівні моделі.

Важливим моментом є використання комплексної моделі менеджменту, коли всі три види взаємопов'язані (рис 10.4).

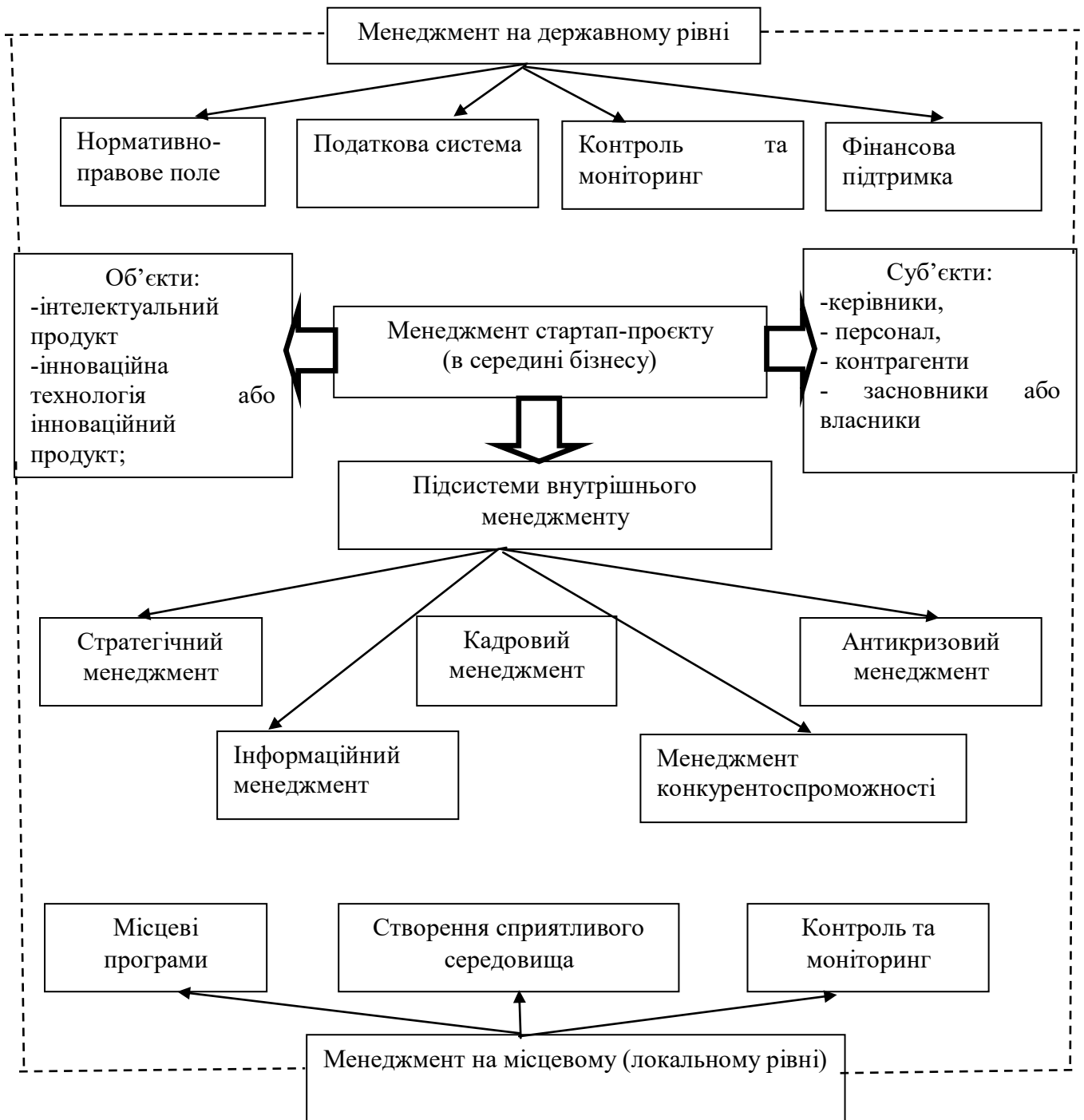


Рис. 10.4. Комплексна модель менеджменту підприємства (стартап-проектів)

В Україні, на жаль, відсутня комплексна модель менеджменту ветеранського підприємництва.

10.5. Міжнародний досвід у системі менеджменту ветеранського бізнесу

До уваги варто прийняти досвід країн, які пройшли війну та мають якісну систему менеджменту ветеранського бізнесу. Доволі високий рівень підтримки ветеранських ініціатив як на загальнодержавному рівні, так і на місцевому показують США.

Так за даними Міністерства у справах ветеранів США, в країні проживають близько 19 мільйонів ветеранів. За даними Бюро статистики праці США, приблизно дев'ять із десяти ветеранів – чоловіки. Найбільша когорта старше 60 років, що становить близько 35 % ветеранів США. В 2021 році рівень безробіття серед ветеранів (4,4 %) був нижчим, ніж рівень безробіття серед неветеранів (5,3 %). Підприємства, що належать ветеранам, становлять близько 5,9 % (337 934) з усіх підприємств із приблизною виручкою в 947,7 мільярда доларів США, приблизно 3,9 мільйона працівників і приблизно 177,7 мільярда доларів щорічної виплати заробітної плати [8].

Понад 9 % малого бізнесу в США належать ветеранам, які, крім самозайнятості, також надають роботу понад 6 млн., американців і забезпечують надходження до місцевого бюджету. В США розвитком бізнесу займається Адміністрація малого бізнесу (SBA), яка по всіх Штатах має свої відділення: так легше координувати діяльність та здійснювати управління. У нормативно-правовому полі чинний один закон «Про малий бізнес». SBA – надважливий орган, основною діяльністю якого є реалізація ефективної політики менеджменту, до якої належить залучення малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів, надання консультаційних послуг та якісної бізнес-освіти, захист інтересів бізнес-структур і доступ до виконання державних замовлень.

SBA працює через розгалужену партнерську мережу, яка включає центри розвитку малого бізнесу, жіночі бізнес-центри та Офіси управління розвитку бізнесу ветеранів (Office of Veterans Business Development), що розташовані по всій країні. Завдання Управління з розвитку бізнесу ветеранів (OVBD) полягає в тому, щоби максимально збільшити доступність, застосування та зручність програм малого бізнесу для ветеранів, ветеранів-інвалідів, учасників резерву та їхніх родин. OVBD є зв'язком SBA з бізнес-спільнотою ветеранів; забезпечує аналіз політики та звітність; є омбудсменом для підприємців-ветеранів. OVBD має низку програм і послуг для допомоги підприємцям-ветеранам-початківцям та досвідченим підприємцям-ветеранам, наприклад навчання, консультування та наставництво, а також нагляд за федеральними програмами закупівель для малих підприємств, які належать ветеранам та ветеранам-інвалідам [8].

Важливу роль в управлінні ветеранським бізнесом відіграє Центр розвитку малого бізнесу, що також має свою мережу.

Щож до законодавства, то в США воно таке ж мінливе, як в Україні. Суттєвого вдосконалення потребує система пільг та податкове законодавство. Деякі зміни в нормативно-правовій базі відбулися після В'єтнамської війни, однак вони не достатні для ефективної роботи ветеранського бізнесу.

Подальші законодавчі ініціативи в напрямку розвитку ветеранського бізнесу зосереджувалися довкола Закону про малий бізнес, зокрема внесення змін, що передбачали б розширені права та додаткові умови для ведення бізнесу ветеранами-підприємцями та ветеранами з інвалідністю. Однією з таких ініціатив є Закон про повторну авторизацію і можливості військового резервіста та ветерана малого бізнесу 2008 р., що вносить поправки до Закону про малий бізнес та передбачає створення міжвідомчої цільової групи для координації федеральних зусиль щодо збільшення капіталу та можливостей для розвитку бізнесу, а також укладання федеральних контрактів і субпідрядів із малими підприємствами, якими володіють і які

контролюють ветерани та ветерани з інвалідністю. Більше того, цей Закон передбачає збільшення кількості бізнес-центрів для ветеранів, розвиток дистанційної форми навчання та консультування ветеранів, посилення міжвідомчої співпраці тощо [8].

В основу ефективної управлінської системи ветеранського бізнесу в США було покладено низку програм: Програма Boots to Business (B2B), Veterans Business Outreach Center (VBOC), National Veterans Small Business Week. Всі програми мали різне наповнення, однак єдину мету – координувати, адмініструвати і допомагати ветеранам започаткувати бізнес та, в подальшому, забезпечувати супровід з питань ведення, масштабування і розвитку.

На сьогодні в США найбільша кількість ветеранського бізнесу зосереджена в трьох штатах: Техас, Флорида і Каліфорнія. Кожен штат має свою особливу систему менеджменту. Так, у штат Пенсильванія на законодавчому рівні звільнили усіх ветеранських підприємців від комерційного збору, а це – важливий важіль впливу, мотивації та підтримки ветеранів у започаткуванні своєї справи. На загальнодержавному рівні збільшена частка ветеранського бізнесу в проєктах, що фінансуються державою.

Законодавством Штату Вайомінг передбачене створення комісії ветеранів – спеціальне військове відомство, що складається з 12 осіб, членами якої можуть бути ветерани та члени їхніх родин. Завданням цієї комісії є надання губернатору та законодавчому органу рекомендацій щодо покращення послуг та пільг для ветеранів. Комісія безпосередньо працює з ветеранами, а також надає консультації та допомогу в оформленні пільг, пенсій з інвалідності та інших питань, пов'язаних зі статусом ветерана [8].

Отже, досвід США показує, що управління бізнесом ветеранів та їхніми стартапами відбувається на локальному рівні, де кожен окремий штат має свої інструменти впливу та регулювання. Для України цікавим буде досвід щодо розробки місцевих програм підтримки ветеранського бізнесу та

запозичення успішних кейсів з удосконалення нормативно-правового поля, особливо в частині оподаткування підприємств, заснованих ветеранами. Однак, тут є своя специфіка, адже ветерани США, Франції та Великобританії захищали інтереси своєї держави далеко за межами її території, тоді як, в Україні все навпаки. І це важливий фактор для побудови якісної системи управління ветеранським підприємством.

Доречним також є досвід Хорватії, яка пройшла велику війну в 1991-1995 рр. Там було створено Ветеранську соціально-трудова спілку, в Україні також є Всеукраїнська профспілка захисників України. Особливої уваги в Хорватії заслуговує спеціальна модель спільного підприємництва, у якій дві третини колективу складали інваліди війни, ветерани та члени їх родин. Варто сказати, що хорвати до цього йшли дуже обдуманно та поступово. Їхня модель управління акцентує увагу на ризиковості ветерана і самодисципліні, готовності до рішучих дій в реалізації бізнесу та стресостійкості, а держава повинна лише забезпечити фінансово та знайти кошти на реалізацію бізнес-ініціатив. Уряд Хорватії, зокрема їхнє Мінветеранів, також розробляли програми, але підтримували регіонально, тобто відповідно до особливостей кожного регіону, акцент ставився на розвиток АПК.

Що ж до України, то наш уряд значно швидше, ніж хорватський, зрозумів перспективи розвитку ветеранського бізнесу, його вплив на економіку та необхідність всіляко його підтримувати.

Як бачимо, кожний досвід є важливим для України, однак ми – особлива нація, яка, захищаючи свою територіальну цінність, тим самим захищає всю Європу. В Україні на рівні уряду теж є декілька програм, це і «ЄРобота», і від Українського ветеранського фонду, Мінекономіки і Мінагрополітики та багато локальних програм підтримки бізнесу. Найбільшим негативом є те, що досі триває війна, відсутня комплексна програма ефективного управління, яка б об'єднувала три рівні менеджменту: державний, місцевий та всередині бізнесу. На жаль, на сьогодні вони все ще відірвані один від одного і функціонують, хоч якісно, однак автономно. Лише

спільними зусиллями можна досягнути якісного результату – ефективного управління ветеранським бізнесом.

Список використаної літератури

1. Український ветеранський фонд (2023). Потреби ветеранів 2023 URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 09.03.2024)
2. Український ветеранський фонд (2023). Варто: Золоті руки 2023 URL: https://veteranfund.com.ua/contests/varto_zr (дата звернення: 05.02.2024)
3. Миргородська районна адміністрація (2023) Чому ветеранське підприємництво – це не лише бізнес, а ще й важлива місія URL: <https://myrgorod.adm-pl.gov.ua/news/chomu-veteranske-pidpriemnictvo-ce-ne-lishe-biznes-shche-y-vazhliva-misiya> (дата звернення: 05.02.2024)
4. Мазур А. В. (2023) Регулювання розвитку стартап- підприємництва в Україні URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/diss_Mazur.pdf (дата звернення: 13.02.2024)
5. Колесник В.І. (2017) Управління стартапами в Україні: проблеми та перспективи URL: https://www.researchgate.net/publication/321987964_UPRAVLINNA_STARTAPAMI_V_UKRAINI_PROBLEMI_TA_PERSPEKTIVI/fulltext/5ab577d845851515f59a7910/UPRAVLINNA-STARTAPAMI-V-UKRAINI-PROBLEMI-TA-PERSPEKTIVI.pdf (дата звернення: 13.02.2024)
6. Startup Genome (2011), What is premature scaling? URL: [https://startupgenome.com/articles/a\\$deep\\$dive\\$into\\$the\\$anatomy\\$of\\$premature\\$scaling\\$new\\$infographic](https://startupgenome.com/articles/a$deep$dive$into$the$anatomy$of$premature$scalingnewinfographic) (дата звернення: 16.03.2024).
7. Кухарська, Л.В., Живко З.Б., "Ризик в умовах невизначеності та формування ризик-менеджменту." Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та (2022). URL: https://www.researchgate.net/profile/Serhii-Vynohradenko/publication/360917306_INNOVACIJNI_KARTOGRAFICNI_MOZLIVOSTI_GEOINFORMACIJNIH_SISTEM_VID_GOOGLE/links/6292403555273755ebbdb8ce/INNOVACIJNI-KARTOGRAFICNI-MOZLIVOSTI-GEOINFORMACIJNIH-SISTEM-VID-GOOGLE.pdf#page=108
8. Український ветеранський фонд (2023). Аналітична довідка «Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід США (огляд інструментів і політик) 2023 URL: https://veteranfund.com.ua/contests/varto_zr (дата звернення: 05.04.2024)

АВТОРИ ВИДАННЯ



Батюк Богдан Богданович (Bogdan Batiuk) – к-т економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна, bbsatyk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Автор понад 130 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань. З 2022 року – гарант акредитовано освітньої програми першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Сфера наукових інтересів: методи прийняття управлінських рішень, інновації та зміни в менеджменту, психологія менеджменту.



Воскобійник Соломія Ярославівна (Solomiia Voskobiinyk) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. solo2530@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3182-1632>.

Авторка понад 40 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: лідерство та управління організаційною поведінкою, сучасні напрями дослідження самоменеджменту, креативні підходи розвитку сучасного менеджменту.



Вовк Мирослава Василівна (Myroslava Vovk) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. mirkavovk21@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6156-8298>

Авторка понад 30 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: менеджмент у галузях економіки, самоменеджмент, тайм-менеджмент.



Левків Галина Ярославівна (Halyna Levkiv) – д-р економічних наук, професор кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. levguru81@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Авторка понад 200 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: проблеми управління маркетингової діяльності на підприємстві, розвиток маркетингового менеджменту на підприємствах АПК.



Диндин Віталій Львович (Vitalii Dyndyn) – старший викладач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. dundun_81@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1052-8699>

Автор понад 30 публікацій, у тому числі – статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: офісний менеджмент, менеджмент, менеджмент і адміністрування, аграрний менеджмент.



Коробка Світлана Василівна (Svitlana Korobka) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. korobkas@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0001-9305-3010>

Авторка понад 150 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: підприємництво, мале підприємництво, управління бізнес-ризиками, менеджмент організацій, управління операційною діяльністю підприємств.



Минів Роман Михайлович (Roman Myniv) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. muniv@ukr.net. orcid.org/0000-0002-7673-0283

Автор понад 110 публікацій, у тому числі – 5-ти монографій, 3-х підручників та 1-го посібника.

Сфера наукових інтересів: фінансовий менеджмент; HR-менеджмент; інвестиційна й проєктна діяльність та дизайн розвитку аграрних підприємств.



Гірняк Катерина Михайлівна (Kateryna Hirniak) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. hirniakkm@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>.

Автор понад 100 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства, психологія управління персоналом.



Франчук Ірина Богданівна (Iryna Franchuk) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. franchuk_irina@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>

Автор понад 120 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів : бухгалтерський облік і аудит, фінансовий облік, облік у галузях економіки, управлінський облік.



Смолінська Олесь Євгенівна (Olesia Smolinska) – д-р педагогічних наук, професор, завідувач кафедри філософії та педагогіки ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Авторка понад 170 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань. 2010 року посіла третє місце у Всеукраїнському конкурсі «Кращий викладач української мови у вищих навчальних закладах України». З 2017 року – гарант акредитованої освітньої програми другого (магістерського) рівня зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Натхненниця й організаторка вдосконалення викладання професійно зорієнтованих дисциплін на рівні університету.

Сфера наукових інтересів: педагогіка вищої освіти, методика викладання української мови, в т.ч. – як іноземної, культурологія освіти, андрагогіка, тьюторинг.



Танчак Ярина Андріївна (Yaryna Tanchak) - к-т економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна jarunatanachak@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0003-1787-4516>.

Автор понад 70 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів : ветеранська освіта та розвиток ветеранського підприємництва, розвиток фінансового ринку, соціально-економічний розвиток ОТГ, сприяння та підтримка малого бізнесу, інвестування, підвищення рівня фінансової грамотності населення України, розвиток ІГС.

Наукове видання

**Батюк Богдан Богданович, Воскобійник Соломія Ярославівна,
Вовк Мирослава Василівна, Левків Галина Ярославівна,
Диндин Віталій Львович, Коробка Світлана Василівна,
Минів Роман Михайлович, Гірняк Катерина Михайлівна,
Франчук Ірина Богданівна, Танчак Ярина Андріївна,
Смолінська Олеся Євгенівна**

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Монографія

Редактор Олеся Смолінська

Відповідальний за випуск Борис Корпан

Підписано до друку 21.09.2024. Формат 60x84/8
Гарн. Times New Roman. Папір офсетний. Ум. друк. арк. 21,8.
Наклад 50 прим. Зам. № 21/08.

Видавництво „Сполом”, 79008 Україна, м. Львів, вул. Краківська, 9
Тел. (380-32) 297-55-47, Е-пошта: spolom_lviv@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності:
серія ДК, № 2083 від 02.02.2005 р.

Друк ФОП Корпан Б.І.
Львівська обл., Пустомитівський р-н., с Давидів, вул. Чорновола 18
Ел. пошта: bkorpan@ukr.net, тел. (093) 480-6141
Код ІНДРФО 1948318017, Свідоцтво фізичної особи-підприємця:
В02 № 635667 від 13. 09.2007

