



**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



Тернопіль
2025

Руслан **АВГУСТИН**
Тамара **ПОПОВИЧ**
Михайло **ШКІЛЬНЯК**



ЗУНУ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
1966-2026

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Тернопіль
2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Руслан АВГУСТИН
Тамара ПОПОВИЧ
Михайло ШКІЛЬНЯК**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Тернопіль
ЗУНУ
2025**

УДК 005:658.5(075.8)
М 50

Рекомендовано
Вченою радою
Західноукраїнського національного університету
протокол №4 від 20 грудня 2025 року

Рецензенти:

Тарас ВАСИЛЬЦІВ – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»

Петро СКРИПЧУК – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування

Ірина НЕННО – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечнікова

М 50 **Августин Р., Попович Т., Шкільняк М. Менеджмент організації:**
навч. посібник. Тернопіль: КРОК, 2025, 272 с.

ISBN 978-617-692-973-4

Навчальний посібник «Менеджмент організації» спрямований на систематизацію сучасних знань у сфері управління організаціями, формування практичного управлінського мислення та набуття професійних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. У посібнику узагальнено сучасні підходи до менеджменту організацій, розкрито питання організаційного розвитку, керівництва і лідерства, прийняття управлінських рішень, управління ризиками, ефективністю, результативністю та діловою досконалістю. Зміст посібника поєднує теоретичний матеріал із практикоорієнтованими завданнями, управлінськими ситуаціями, тренінговими вправами та проблемно-дискусійними питаннями, що сприяє розвитку аналітичного, критичного і логічного мислення, здатності обґрунтовувати управлінські рішення та застосовувати отримані знання у професійній діяльності.

Посібник рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», а також здобувачів інших спеціальностей. Видання може бути корисним фахівцям, які цікавляться актуальними питаннями управління організаціями.

ISBN 978-617-692-973-4

УДК 005:658.5(075.8)

© Августин Р.Р., Попович Т.М., Шкільняк М.М., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.	8
1.1. Новітні тенденції в розвитку бізнесу та їх вплив на трансформацію системи менеджменту організації	8
1.2. Організація як складна система та об'єкт менеджменту. Архітектоніка сучасної організації.....	13
1.3. Базові бізнес-моделі сучасних організацій та їх трансформація	23
1.4. Система менеджменту організації: зміст, структура, рівні, механізми реалізації.....	32
1.5. Функціонал менеджменту організації	43
1.6. Формування місії та цілей менеджменту організації.....	53
1.7. Розвиток сучасних систем менеджменту та трансформація ролі менеджера в управлінській практиці.....	59
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>65</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі</i>	<i>66</i>
ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ	68
2.1. Механізм управління організаційними процесами та організаційним розвитком	68
2.2. Фундаментальні складові організаційного проєктування	73
2.3. Проєктування раціональної структури управління	82
2.4. Організаційний дизайн як бачення цільової моделі організації. Моделювання організаційних змін.....	86
2.5. Організаційний інжиніринг: інжиніринговий опис процесів в організації та алгоритм побудови процесу. Реінжиніринг процесів. 95 <i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>106</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі</i>	<i>108</i>
ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	109
3.1. Керівництво в організації: влада та тактика керівного впливу	109
3.2. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Вимоги до сучасного стилю керівництва	113
3.3. Техніка розподілу завдань та делегування повноважень в організації.....	117

3.4. Комунікаційно-інформаційне забезпечення розпорядчої діяльності керівництва	123
3.5. Техніки контакту керівника з працівниками.....	128
3.6. Технології контролю в організації.....	131
3.7. Управління дисципліною	137
3.8. Лідерство в організації: фокус лідерства та керівництва, дилеми лідерства, принципи ефективного лідерства	142
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>149</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі.....</i>	<i>151</i>
ТЕМА 4. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
4.1. Управлінські моделі: критерії їх вибору та конвергенція	153
4.2. Технології управління: логіка, інструменти, трансформація.....	159
4.3. Процес підготовки та технологія прийняття управлінських рішень	167
4.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень	173
4.5 Організація реалізації управлінських рішень та контролю за їх виконанням	176
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>180</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі.....</i>	<i>181</i>
РОЗДІЛ 2. СИТУАТИВНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ТЕМА 5. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РИЗИКООРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ.....	
5.1. Сутність ризику та ризикоорієнтованих підходів в управлінні	183
5.2. Ідентифікація ризиків у діяльності організації	186
5.3. Аналіз та оцінювання ризику	190
5.4. Ризик-менеджмент в організації	195
5.5. Критерії ризикозахищеності організації.....	198
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>200</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі.....</i>	<i>201</i>
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
6.1. Концептуальні підходи до управління ефективністю та результативністю діяльності.....	203
6.2. Система критеріїв і показників оцінювання ефективності та результативності системи менеджменту.....	206

6.3. Проблеми та бар'єри забезпечення ефективності діяльності організації. Підвищення результативності системи менеджменту .	213
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>216</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі</i>	<i>217</i>
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ДОСКОНАЛОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	219
7.1. Досконалість як здатність організації перевищувати очікування зацікавлених сторін. Види досконалості організації	219
7.2. Механізм забезпечення управлінської досконалості в організації ..	222
7.3. Самооцінювання рівня досконалості організації	227
<i>Контрольні питання та завдання для перевірки розуміння і засвоєння теми</i>	<i>230</i>
<i>Проблемні та дискусійні питання по темі</i>	<i>231</i>
ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	232
ТРЕНІНГ-КУРС З МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	248
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	254
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРА	264

ВСТУП

Сучасні управлінські практики характеризується масштабними трансформаційними процесами, які суттєво змінюють зміст і логіку функціонування організацій. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток платформної економіки, глобалізаційні зміни, зростання конкуренції, посилення ролі інновацій, соціальної відповідальності, ризико-орієнтованого управління, а також безпекові виклики формують нові вимоги до системи менеджменту організацій. За таких умов традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на стабільність, контроль і адміністрування, поступово поступаються місцем адаптивним, гнучким, інтегрованим та людиноцентричним моделям управління.

Менеджмент організацій у XXI столітті набуває ознак динамічної системи, що повинна забезпечувати не лише ефективне використання ресурсів, а й здатність організації до постійного оновлення, швидкого реагування на зміни середовища, формування конкурентних переваг і підтримання довгострокової стійкості. У зв'язку з цим особливої ваги набуває підготовка фахівців магістерського рівня, здатних мислити стратегічно, системно та критично, поєднувати фундаментальні управлінські знання з практичними інструментами сучасного менеджменту.

Нові умови функціонування організацій зумовлюють необхідність формування керівника нового типу – професійно компетентного, гнучкого, етично відповідального, здатного працювати в умовах невизначеності, ризиків і швидких змін. Сучасний керівник повинен поєднувати функції адміністратора, стратега, лідера, фасилітатора командної взаємодії, комунікатора та ініціатора організаційних трансформацій. Від нього вимагається не лише володіння класичними функціями менеджменту, а й здатність до управління змінами, розвитку людського потенціалу, цифрової трансформації, прийняття рішень на основі даних і забезпечення організаційної стійкості.

У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід до підготовки магістрів. Йдеться про формування у здобувачів вищої освіти комплексу сучасних управлінських компетентностей: стратегічного бачення, аналітичного мислення, здатності до організаційного проектування, лідерства, командної роботи, управління ризиками, результативністю та якістю діяльності організації. Водночас динамічність сучасного середовища вимагає постійної актуалізації цих компетентностей, готовності до безперервного професійного розвитку, самоосвіти та опанування нових управлінських інструментів.

Навчальний посібник «Менеджмент організації» підготовлено з урахуванням зазначених викликів і сучасних тенденцій розвитку управлінської науки та практики. Його зміст орієнтований на поєднання теоретичних засад менеджменту з прикладними аспектами управлінської діяльності, що забезпечує практикоорієнтований характер навчального матеріалу. Посібник містить не лише концептуальні положення, а й інструментарій, методичні підходи, управлінські ситуації, завдання, тренінгові вправи та завдання для самостійної роботи, що сприяють формуванню прикладних навичок майбутніх керівників.

Структура посібника є логічно впорядкованою та побудована за принципом послідовного переходу від фундаментальних основ до спеціалізованих і ситуаційних аспектів менеджменту організацій. У першому розділі розглянуто прикладні аспекти менеджменту організації: системну модель менеджменту, організаційний розвиток, керівництво і лідерство, управлінські моделі та технології прийняття рішень. Другий розділ присвячено ситуативним підходам менеджменту організації, зокрема питанням ризикозахищеності, управління ефективністю, результативністю та діловою досконалістю. Окремим практичним блоком подано практикум, тренінг-курс і завдання для самостійної роботи, що забезпечує інтеграцію знань із практикою управління.

Особливістю посібника є орієнтація на розвиток у здобувачів вищої освіти аналітичного, критичного та логічного мислення. Саме тому кожна тема супроводжується контрольними, проблемними та дискусійними питаннями, що стимулюють не лише засвоєння матеріалу, а й уміння аргументувати управлінські рішення, оцінювати альтернативи, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та застосовувати знання до реальних управлінських ситуацій.

Навчальний посібник покликаний сприяти підготовці сучасних управлінців, здатних ефективно діяти в умовах складного та мінливого середовища, забезпечувати розвиток організацій та реалізовувати принципи професійного, відповідального та інноваційного менеджменту.

ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Новітні тенденції в розвитку бізнесу та їх вплив на трансформацію системи менеджменту організації*
- 1.2. Організація як складна система та об'єкт менеджменту. Архітектоніка сучасної організації*
- 1.3. Базові бізнес-моделі сучасних організацій та їх трансформація*
- 1.4. Система менеджменту організації: зміст, структура, рівні та механізми реалізації*
- 1.5. Функціонал менеджменту організації*
- 1.6. Формування місії та цілей менеджменту організації*
- 1.7. Розвиток систем менеджменту та трансформація ролі менеджера в управлінській практиці*

1.1. Новітні тенденції в розвитку бізнесу та їх вплив на трансформацію системи менеджменту організації

Характерною ознакою сучасного етапу розвитку бізнес-середовища є його кардинальна трансформація, що впливає на зміну бізнес-моделей та формування нового типу управлінської системи. Такі зміни є закономірними, і обумовлюються низкою фундаментальних причин, які охоплюють технологічну, економічну, соціальну та інституційну сфери. До базових причин трансформаційних змін у веденні бізнесу належать [40; 65; 70; 1; 53]:

1) *розвиток цифрових технологій та технологічні прориви у операційній діяльності*. Інтеграція новітніх технологій змінює фізичну природу бізнесу шляхом активного впровадження в операційну та управлінську діяльність штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data), автоматизації бізнес-процесів, розвитку 3D-друку, блокчейну, хмарних сервісів та електронних платіжних систем. Щоб не втратити конкурентоспроможності організації повинні бути максимально адаптивними до інновацій і нововведень та радикально змінювати способи створення цінності, взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень;

2) *стирання меж між сферами економічної діяльності*. В реаліях сучасної економічної системи межі між традиційними галузями стають

більш прозорими, що спонукає компанії до активної колоборації: вони переходять від жорсткої конкуренції до стратегічного партнерства та починають активно співпрацювати і взаємодіяти. Світовим трендом стає розвиток «економіки взаємодопомоги»/спільного споживання, в якій акценти зміщуються з володіння товаром на доступ користування ним. Такі процеси характеризуються зміною бізнесових ролей: традиційні конкуренти перетворюються на стратегічних партнерів (постачальників ресурсів), а клієнти інтегруються в бізнес-процеси як співінвестори. Бізнес-моделі таких організацій формуються на екосистемній платформі;

3) *зміна поведінки споживачів*. Пріоритетом діяльності компанії стає глибоке фокусування на потребах і вимогах споживача. Зростання вимог до якості, персоналізації продуктів і швидкості обслуговування стимулює розвиток клієнтоцентричних бізнес-моделей. Здатність бізнесу не просто задовольняти наявний попит, а враховувати латентні (приховані) потреби споживача, а також впливати на їхнє формування стає ключовою умовою його успішності, конкурентоздатності, стійкості та розвитку;

4) *прагнення до ділової і організаційної досконалості та безперервного покращення*. Такі підходи стають не просто управлінською ініціативою, а стратегічним імперативом розвитку організації. Сучасній компанії недостатньо бути прибутковою, вона має демонструвати операційну досконалість через ефективне управління бізнес-процесами, проєктами, знаннями, людським капіталом, інноваціями тощо. В цій моделі конкурують не стільки продукти, що виробляються, а скоріше їх інтелектуалізовані системи управління.

5) *зміна характеру середовища діяльності*. Донедавна таке середовище описувалося концепцією VUCA і характеризувалося як мінливе, невизначене, складне та неоднозначне. Сьогодні воно перебуває в стані BANI, який відображає якісно новий рівень складності та непередбачуваності соціальних та економічних процесів. На відміну від попередньої моделі, сучасні умови розвитку бізнесу визначаються крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю зовнішніх змін. Такі характеристики середовища безпосередньо впливають на підходи до формування систем менеджменту організацій, змінюючи їх зміст, принципи та інструментарій. Адаптація компаній до BANI-середовища вимагає переходу від *довгострокового планування до адаптивного управління*, що сприятиме підвищенню їх стійкості і гнучкості у зовнішньому середовищі [61;78];

За оцінками експертів, сучасне середовища діяльності компаній перебуває в стані **BANI**, що визначає його стан як:

- *крихке (Brittle)*. Системи, що виглядали надійними, можуть раптово руйнуватися, а отже, за даних умов їх головною метою стає не лише ефективність, але й здатність вистояти та бути гнучкими;

- *тривожне (Anxious)*. Постійна невизначеність середовища викликає невпевненість і страх прийняти неправильні рішення. Управління має зосереджуватися на підтримці персоналу та прозорості комунікації;

- *нелінійне (Non-linear)*. Проявляється у розмитості причинно-наслідкових зв'язків та їх розірваності в часі, коли незначні причини (дії) можуть привести до великих результатів, а великі зусилля – не дати бажаного результату. Основним акцент в управлінні робиться на сценарному плануванні та експериментуванні нових ідей;

- *неосяжне (Incomprehensible)*. Події, що відбуваються в середовищі, є настільки складними та швидкими, що заважають розумінню ситуації. Це вимагає зміщення акценту в управлінні на безперервне навчання і отримання нових навичок, використання ІІІ для аналітики, застосування інтуїтивних підходів у виборі варіанту рішень.

б) *посилення уваги до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності*. Орієнтація на екологічні стандарти, етичне ведення бізнесу та створення соціальної цінності зумовлює необхідність інтеграції ESG-підходів у стратегічні та управлінські рішення. Це, у свою чергу, розширює зміст функцій менеджменту, які все більше пов'язуються не лише з досягненням економічних результатів, а й з врахуванням екологічних наслідків діяльності, забезпечення гідних і безпечних умов праці, підвищення прозорості корпоративного управління та відповідальності керівництва. Новітні тенденції розвитку бізнесу узагальнені на рис. 1.1.

Трансформаційні процеси у бізнес-середовищі суттєво впливають на формування системи менеджменту організації, оскільки охоплюють не лише окремі аспекти діяльності, але й їхні стратегічні орієнтири, організаційні механізми, управлінські технології та корпоративну культуру. У цих умовах традиційні підходи до менеджменту, які ґрунтувалися на відносній стабільності, чіткій ієрархії та довгостроковій передбачуваності розвитку, поступово втрачають ефективність. Організації змушені переосмислювати свої управлінські системи, орієнтуючись на гнучкість, швидкість реагування на зміни, інноваційність і здатність до постійного навчання.



Рис. 1.1. Новітні тенденції розвитку сучасного бізнесу

Трансформація систем менеджменту проявляється у переході від функціонально орієнтованих до процесних і проєктних моделей управління; посиленні ролі стратегічної адаптивності; використанні цифрових інструментів підтримки прийняття рішень та формуванні нових підходів до управління людським капіталом.

Важливою сферою трансформаційних змін є *процеси прийняття управлінських рішень*. Активне використання цифрових технологій, дозволяє підвищити оперативність управління, зменшити вплив суб'єктивних чинників і забезпечити більш точне прогнозування результатів діяльності.

Водночас зростає значення децентралізації управлінських повноважень, оскільки швидкість змін вимагає передачі частини рішень на рівень підрозділів або проєктних команд. Така трансформація сприяє формуванню культури відповідальності та ініціативності.

Змінюється також і логіка управлінської ефективності: поряд із досягненням фінансових результатів зростає значення інноваційного потенціалу, організаційної стійкості, клієнтоцентричності та соціальної відповідальності бізнесу.

Особливу актуальність набуває ризикоорієнтоване мислення, спрямоване на системне виявлення потенційних загроз, оцінювання їх імовірності та можливих наслідків, а також розроблення превентивних

заходів щодо мінімізації негативного впливу. У межах такого підходу стратегічні цілі формуються з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку подій, організаційні структури стають більш гнучкими, а в процесах прийняття рішень домінує превентивний підхід. Також, зростає роль стратегічної стійкості організації, яка визначається її здатністю не лише протистояти негативним впливам, а й використовувати кризові ситуації як джерело можливостей для оновлення бізнес-моделі, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій.

Отже, новими реаліями, що впливають на формування нової моделі управління є [53; 40]:

- орієнтація на ризики та впровадження ризикоорієнтованого мислення в управлінні;

- домінування ідеології клієнтоорієнтованого підходу та фокусування на задоволенні наявних і очікуваних потреб споживачів та інших стейкхолдерів;

- орієнтація на досягнення успіху через стимулювання інновацій та впровадження революційних технологій;

- нові знання та розвиток компетенцій працівників, пов'язаних з креативністю і критичним мисленням;

- запровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу та соціальні ініціативи;

- перехід на гнучкі форми в управлінні організацією та їх орієнтування на створення комфортних умов роботи, де працівник отримує емоційний комфорт та задоволеність результатами;

- створення проєктних команд та впровадження проєктно-процесного управління тощо.

Загалом, трансформаційні зміни у розвитку бізнесу мають системний характер і спричиняють переосмислення концепції менеджменту організації. Сучасна система управління повинна бути: гнучкою та адаптивною; інноваційно орієнтованою; цифрово інтегрованою; клієнтоцентричною; ризикоорієнтованою; соціально відповідальною.

Здатність менеджменту забезпечувати швидку реакцію на зміни середовища, формувати стратегічну стійкість і підтримувати інноваційний розвиток визначає конкурентоспроможність організацій у сучасних умовах.

1.2. Організація як складна система та об'єкт менеджменту. Архітектоніка сучасної організації

У теорії менеджменту поняття «організації» є багатоаспектним і розглядається з різних наукових позицій, зокрема, через призму трьох фундаментальних підходів [5; 6; 17; 39; 75]:

- системного (організація як цілісна система);
- процесного (організація як динамічний процес);
- статичного (організація як стан/базис управління).

За *системним підходом*, організація є відкритою соціально-економічною системою, що перетворює ресурси (вхід) на результати (вихід) і постійно адаптується до змін середовища функціонування. Організація як система характеризується такими ознаками:

цілісністю (організація є внутрішньо структурованою системою з упорядкованими зв'язками між всіма її елементами, та взаємоузгодженістю діяльності, що забезпечує синергетичний ефект в досягненні цілей розвитку);

складністю (організація складається з великої кількості підсистем: операційної, ресурсної, фінансової, кадрової, соціальної, маркетингової тощо і функціонує як єдине ціле. В цій системі всі внутрішні елементи залежать один від одного і зміна одного з них обумовлює зміни в інших);

відкритістю (організація не є замкненою структурою, а тісно взаємодіє з зовнішнім середовищем, обмінюючись, зокрема, ресурсами та інформацією. При цьому, така організація постійно розвивається для досягнення поставлених цілей);

адаптивністю (організація здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до них, а також може підтримувати найбільш важливі для неї параметри у допустимих межах в умовах зовнішніх викликів та внутрішніх змін);

емерджентністю (здатність організації продукувати у процесі свого розвитку нові якості і можливості, які не передбачалися на етапі її створення).

За *процесним підходом* організація є динамічним утворенням, ефективність якого визначається не формальною структурою, а узгодженістю, керованістю та якістю всіх процесів, які її формують. В цьому розумінні, організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, в рамках яких створюється цінність для споживача (суспільства, стейкхолдерів, клієнта). Такий підхід дозволяє

менеджменту виявляти критичні процеси, ідентифікувати «вузькі місця» та оперативно узгоджувати операційну діяльність із цілями розвитку.

У межах *статичного підходу* організація розглядається як певний стан упорядкованості, що відображає рівні її структурованості; стабільності; керованості; узгодженості внутрішніх процесів. Організаційний стан може перебувати в різних вимірах, а саме: бути стабільним або кризовим; ефективним або дисфункціональним; таким, що розвивається або дестабілізує діяльність. Завданням менеджменту у таких ситуаціях є підтримання організаційної стійкості та своєчасне реагування на її порушення.

Згідно з напрацьованими класичними підходами, *організація вважається впорядкованою* за умови практичної реалізації її чотирьох базових параметрів:

встановлення межі системи. Передбачає чітке визначення її складу та кількості системоутворюючих елементів. На практиці це означає окреслення контуру організації, тобто встановлення того, що формує внутрішню структуру системи, а що є її зовнішнім середовищем, яке знаходиться за межами впливу (постачальники, клієнти, органи влади). Реалізується через інструменти побудови організаційної структури, складання штатного розпису, укладання договорів, контрактів тощо;

ідентифікація змінних системи. Передбачає визначення якісних і кількісних параметрів, які описують властивості структурних елементів системи. В практичному аспекті ідентифікація є характеристикою таких елементів з точки зору їх цінності, інноваційності, ресурсомісткості, динамічності та продуктивності, що є основою для забезпечення отримання необхідного результату роботи. Реалізується шляхом встановлення ключових показників ефективності, визначення вартості годин роботи, витрат ресурсів, якості процесів, розроблення посадових інструкцій та профілів вакансій тощо;

встановлення функціональних обмежень в системі. Передбачає окреслення допустимих співвідношень між параметрами системи та встановлення нормативних обмежень, що забезпечують її стабільність. В практичному аспекті, такі обмеження є своєрідними стабілізаторами системи і реалізуються шляхом встановлення бюджетних (технічних або кількісних) обмежень, лімітів, технічних умов, стандартів якості, часових рамок, етичних вимог тощо;

алгоритмізація взаємодії. Передбачає розроблення схем передавання інформації та ресурсів між підрозділами організації,

визначення порядку їх роботи, встановлення правил комунікації тощо. Реалізуються переважно через побудову відповідних бізнес-процесів, регламентації комунікації, впровадження CRM/ERP-системи тощо. Це дозволяє мінімізувати конфлікти у взаємодії, уникати ризикових ситуацій та відслідковувати процес як «входу» (інформації/ресурсу), так і «виходу» кінцевого продукту з точки зору забезпечення його якості та задоволення потреб і вимог споживачів.

Важливо розуміти, що організаційно впорядкованою та керованою може бути та організація, яка базуються на поєднанні всіх чотирьох параметрів. Якщо організація має чітку оргструктуру (межі), але не виробила відповідних регламентів взаємодії (алгоритми) - це може призвести до виникнення хаосу як у діяльності, так і прийнятті рішень. Якщо ж є алгоритми, але немає обмежень (бюджетів), то система швидко втратить стабільність та ринкові позиції

Будь-яка керована організація включає дві основні підсистеми:

1 – *керуючу*, представлену суб'єктами управління, а саме: апаратом управління та керівниками всіх рівнів, які приймають рішення;

2 – *керовану*, яка формується з об'єктів управління, таких як структурні підрозділи, операційні та забезпечуючі процеси, ресурси, персонал, який реалізує прийняті рішення.

До базових компонент, що формують внутрішню *архітектуру* сучасної організації, відносяться:

цінності організації, її місія, принципи та цілі – формують базис функціонування та визначають вектори розвитку;

система управління (модель лідерства і тип керівництва, механізми прийняття рішення, технології та інструменти управління) – спрямовується на створення умов для досягнення результату;

структура управління (вид організаційної структури, розподіл функцій, повноважень, управлінських ролей, система відповідальності, зворотні зв'язки) – розглядається як інструмент управління, а не ієрархічна система;

людський капітал (компетентності, мотивація, рівень автономії, командна взаємодія. психологічна безпека) – працівник розглядається як цінність компанії, носій професійних знань, умінь, досвіду, ініціативи;

ресурси організації (фінансові, матеріальні, інформаційні, часові) – формують ресурсне підґрунтя для досягнення результату;

процеси (основні/операційні, управлінські та допоміжні, логіка створення цінності) – організація розглядається як потік діяльності (виконуваних робіт, операцій), а не сукупність структурних підрозділів;

культурно-комунікаційна компонента (норми і правила поведінки, стиль комунікації; рівень довіри; ставлення до помилок і змін) – є зв'язуючим елементом всіх процесів в системі і рівнях управління;

інституційне середовище (нормативно-правова база, зацікавлені сторони, партнерські мережі, соціальна відповідальність бізнесу) – дозволяє розглядати організацію як елемент більш ширшої екосистеми.

В понятійному аспекті під **архітектонікою організації** розуміють інтегровану систему взаємопов'язаних елементів (структурних, процесних, культурних, управлінських і ціннісних), яка визначає спосіб існування, розвитку та адаптації організації в середовищі.

На відміну від *організаційної структури* (хто кому підпорядковується) та *організаційного дизайну* (запроєктованих ролей та схем взаємодії), архітектоніка відповідає на запитання: *як організація «влаштована зсередини» і за якою логікою вона функціонує та розвивається?*

Внутрішня архітектоніка організації не може розглядатися як самодостатня конструкція, оскільки її стійкість і здатність до розвитку безпосередньо залежать від характеру та динаміки впливу зовнішніх чинників. У цьому контексті завданням системи управління є підтримка балансу між внутрішньою стабільністю та динамічними змінами зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище організації розглядається як сукупність елементів, які формуються, змінюються та координуються управлінськими рішеннями і забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей організації. Всі компоненти внутрішнього середовища є відносно контрольованими, перебувають у постійному взаємозв'язку і взаємозалежності, коли зміна одного з них зумовлює трансформацію інших, а разом такі компоненти формують адаптаційний потенціал організації.

Щоб групу людей можна було ідентифікувати як організацію (зокрема формальну), вона повинна відповідати набору таких обов'язкових ознак:

- наявність принаймні двох осіб. Одна людина може бути самозайнятою, але не утворює організацію в управлінському сенсі;
- наявність спільної мети (цілі). Усі члени групи мають розуміти, заради чого вони працюють разом;
- свідомо координують діяльність (управління). Наявність центру, де приймаються рішення (керівник, лідер) та розробляються механізми узгодження дій;
- правова та нормативна основа. Наявність правил гри (статуту, регламентів, посадових інструкцій), які визначають права та обов'язки кожного члена групи.

Внутрішнє середовище не є статичним, оскільки воно постійно перебудовується під впливом зовнішніх чинників, які прямо або опосередковано впливають на стабільність організації. Зовнішнє *середовище прямого впливу* формують: споживачі (їх потреби, вимоги, поведінка, цінності, рівень лояльності); постачальники (доступність ресурсів, ціни, якість); конкуренти (рівень ринкової конкуренції, ринкова частка, конкурентна стратегія, цінова та асортиментна політика); партнери і посередники (логістичні компанії, дистриб'ютори, торговельні мережі); регулятори (фінансові інститути, податкові інструменти). Особливістю факторів прямої дії є інтенсивність і постійний характер їхнього впливу на зміну базових внутрішніх компонентів організації. *Опосередкований вплив* на організацію здійснюють політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні і глобальні чинники, які формують рамкові умови функціонування, і які організація не може змінити, але повинна їх враховувати. Ознаками зовнішнього середовища є його мінливість, динамічність, невизначеність, непередбачуваність та складність. За висновками аналітиків, сучасне середовище діяльності компаній формується в нових параметрах, які описуються моделлю BANI-середовища, і трактуються як крихкість, тривожність, нелінійність та неосязність. BANI-середовище вимагає від бізнесу гнучкості, готовності до зміни цінностей та відмови від звичних довгострокових стратегій.

Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації проявляється у постійній системній взаємодії, де зовнішні фактори формують умови діяльності, а внутрішні елементи визначають здатність організації ефективно реагувати, адаптуватися та розвиватися.

Логіка взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності організації ґрунтується на розумінні її як відкритої, динамічної системи, у якій жоден елемент не функціонує ізольовано. Зовнішнє середовище постійно формує сигнали у вигляді змін ринкових умов, технологічних зрушень, соціальних очікувань, регуляторних вимог або кризових викликів, які порушують внутрішню рівновагу організації та актуалізують потребу в управлінській реакції. Ці сигнали трансформуються у внутрішні рішення, що стосуються перегляду цілей, стратегії, організаційної структури, процесів, системи управління персоналом і організаційної культури.

Ефективність такої реакції визначається ступенем відповідності внутрішніх елементів організації вимогам зовнішнього середовища, а саме, чим вищим є рівень узгодженості між ними, тим більш адаптивною та стійкою є власна сама організація. Водночас результати діяльності

організації (якість продуктів і послуг, соціальний вплив, рівень довіри стейкхолдерів) формують зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, змінюючи його очікування та умови взаємодії.

Відтак, взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників проявляється у безперервному процесі взаємної адаптації, де зовнішнє середовище задає умови функціонування, а внутрішнє середовище визначає здатність організації на ці умови реагувати, зберігаючи цілісність і забезпечуючи власний розвиток.

Цілісну модель організації можна описати зв'язками та трансформаційними змінами, представленими на рис. 1.2.

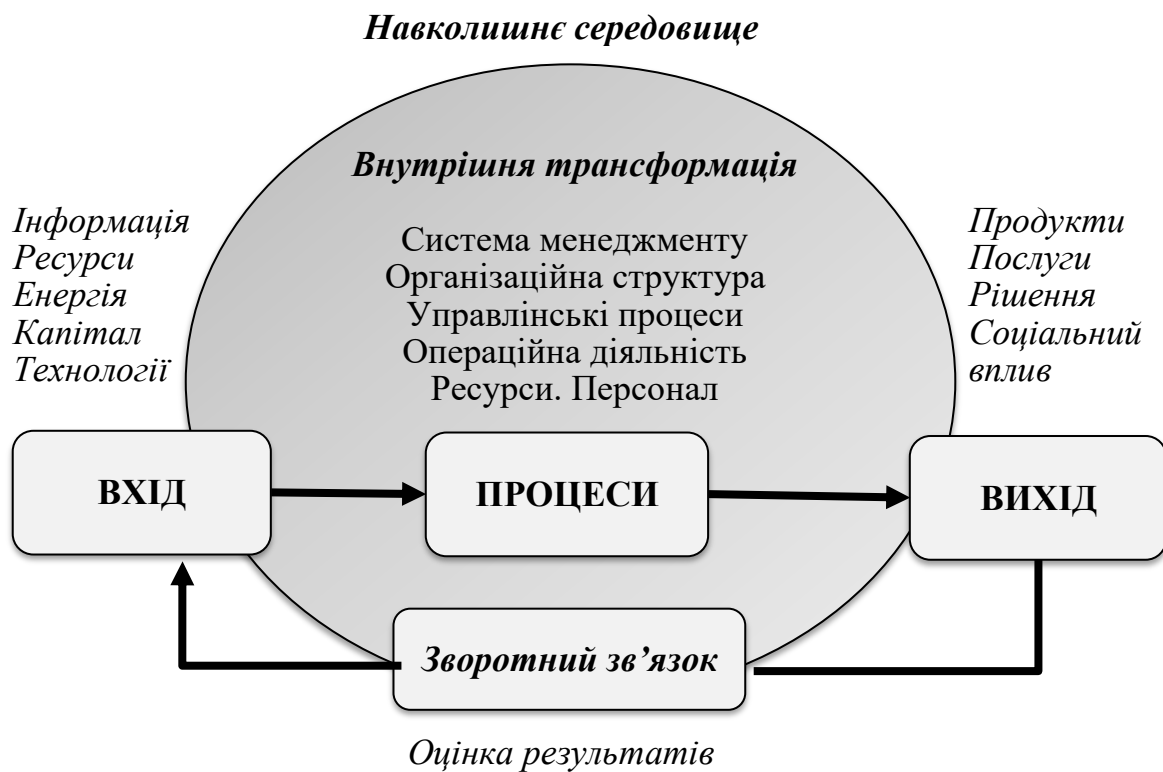


Рис. 1.2. Системна модель організації

Початковим елементом моделі є *входи*, які формуються під впливом зовнішнього середовища. Це матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси, а також соціальні очікування, нормативні вимоги, безпекові умови та запити стейкхолдерів. Входи не є інертними: їхня якість, стабільність і доступність безпосередньо обумовлюють межі управлінських рішень і можливості розвитку організації.

Надалі система переходить у фазу *внутрішньої трансформації*, де ключову роль відіграє архітектоніка організації. Саме тут ресурси об'єднуються через організаційну структуру, управлінські процеси,

механізми координації, організаційну культуру, систему мотивації та прийняття рішень. Внутрішнє середовище виконує не лише технічну функцію перетворення ресурсів, а й соціальну, забезпечуючи узгодженість цілей і завдань діяльності та мотивації праці. Ефективність цієї трансформації залежить від рівня системності управління, гнучкості процесів і здатності організації до розвитку.

Результатом трансформації є *виходи* системи, які проявляються у вигляді товарів, послуг, управлінських рішень, соціальної цінності, або впливу на розвиток навколишнього середовища. Виходи мають як економічний, так і соціальний вимір, а їх якість і релевантність визначають ступінь відповідності організації очікуванням зовнішнього середовища. На цьому етапі організація фактично «перевіряє» адекватність своєї внутрішньої побудови і спроможності.

Ключовим елементом системної моделі є *зворотний зв'язок*, який забезпечує замкнутість і саморегуляцію системи. Через зворотний зв'язок організація отримує сигнали від зовнішнього середовища у формі ринкових реакцій, суспільної оцінки, контролюючих впливів, кризових подій або змін безпекової ситуації. Ці сигнали дозволяють оцінити ефективність виходів і ініціюють управлінські корекції, пов'язані з переглядом стратегії, структури, процесів або ресурсного забезпечення.

Отож, логіка цілісної моделі організації ґрунтується на циклічності, адаптивності та цілісності, де *кожен елемент* (входи, трансформація, виходи, зворотний зв'язок) є *взаємопов'язаним і не може відображати стан системи, якщо його розглядати окремо*. Управління в межах такої моделі полягає не стільки в контролі окремих елементів, скільки в підтриманні балансу між внутрішньою узгодженістю організації та вимогами зовнішнього

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх типізації, яка дозволяє такі організації систематизувати за відповідними критеріями та обрати адекватні їй внутрішній будові та викликам зовнішнього середовища управлінські підходи. Так, методи управління, що ідеально працюють у лінійних виробничих структурах (приміром, жорсткий контроль якості), можуть бути руйнівними для креативних екосистем чи ІТ-платформ, де основою є самоорганізація та гнучкість. Окрім того, тип організації диктує стиль лідерства. В ієрархічних типах менеджер виступає як «адміністратор», у мережевих та екосистемних – як «фасилітатор».

За класичними підходами, організації класифікуються за такими ознаками:

- за формою власності: державні, комунальні, приватні;

- за сферою діяльності: виробничі, сервісні, освітні, медичні;
- за метою діяльності: комерційні та некомерційні;
- за розміром: малі, середні, великі;
- за ступенем формалізації: формальні та неформальні.

Сучасна управлінська наука пропонує доповнені критеріальні ознаки віднесення організацій до того чи іншого типу, які враховують динамічні умови їх функціонування та внутрішньої будови. Зокрема, такі організації поділяються:

за ступенем адаптивності – на адаптивні та інертні організації;

за рівнем інноваційності – на традиційні, інноваційні, організації, що навчаються;

за характером управління – на ієрархічні, віртуальні, мережеві, проєктні, гібридні;

за рівнем соціальної відповідальності – на ті, що орієнтовані виключно на результат, соціально відповідальні та організації публічної сфери.

Новітнім трендом в типології організацій є її розгляд як *екосистеми*, де така організація є частиною більш ширшої та динамічної мережі партнерів (виробників, постачальників послуг, розробників технологій, логістів та фінансових установ), які об'єднуються навколо спільної платформи або унікальної ціннісної пропозиції. Головна відмінність нового підходу полягає у зміні сприйняття організації, де вона не намагається бути автономною, а стає стратегічною ланкою у широкій (глобальній) мережі, створюючи цінність продукту (послуги) через взаємодію.

Перехід до розуміння організації як *екосистеми* обумовлено тим, що в сучасному BANI-середовищі жодна компанія, незалежно від її масштабу, не здатна самотійно акумулювати всі необхідні ресурси для повного задоволення комплексних потреб клієнта. Індивідуальна конкурентна спроможність «програє» екосистемній.

Екосистемний підхід домінує завдяки трьом критичним факторам:

- 1) *комплексність клієнтського підходу* (споживач прагне отримати не просто товар, а повне задоволення своїх потреб від його використання);
- 2) *швидкість інновацій* (в екосистемі інноваційний процес відбувається паралельно: поки оновлюється основний продукт, інші партнери одночасно вдосконалюють свої сервіси, додатки, логістику);
- 3) *розподіл ризиків* (екосистема розподіляє витрати на розробку продукту і залучення клієнтів, а також, потенційні ризики між усіма учасниками).

За еволюційно-ціннісним підходом до типології організації Федеріка Лалу, їхній розвиток відбувається відповідно до домінуючого рівня управлінського мислення, свідомості та цінностей людей, що в них працюють. Кожному етапу розвитку відповідає певна організаційна структура (в кольоровій гамі), модель управління, спосіб прийняття рішення та механізми координації. За даною логікою Ф. Лалу виділяє 5 типів компаній.

1) *Імпульсивний тип* (образна модель – «вовча зграя», тип організаційної моделі – червоний). Така організація функціонує як група людей, жорстко прив'язаних до сильного лідера (вожака). Влада концентрується в одних руках, управлінські рішення мають імпульсивний характер, а стабільність компанії повністю залежить від особистості керівника. Характерними ознаками такої організації є: орієнтація персоналу не на правила, а на особисту лояльність; близькість до керівника визначає доступ до ресурсів і винагород; відсутність формалізованих процедур; страх і примус як основні механізми контролю. Такий тип організацій є нестійким і ефективним лише в короткострокових або кризових ситуаціях.

2) *Конформістський тип* (образна модель – «армія», тип організаційної моделі – жовтий). Така організація базується на стабільності, чітких правилах і жорсткій ієрархії. Управління здійснюється зверху вниз, керівник має беззаперечний авторитет. Ключовими ознаками є: чіткий розподіл ролей і посад; формалізовані процедури; домінування дисципліни над ініціативою; конкуренція між підрозділами. Конформістські організації забезпечують передбачуваність і контроль, але є слабо адаптивними до змін і викликів зовнішнього середовища.

3) *Конкурентний тип* (образна модель – «машина», тип організаційної моделі – помаранчевий). Організація орієнтована на досягнення результатів, зростання та інновації. Вона функціонує як добре налагоджений механізм, де кожен елемент має чітке призначення. Її ключовими ознаками є: управління за цілями та показниками; розвиток інновацій; зрозумілість процесів діяльності; конкуренція як стимул ефективності. Цей тип організації домінує в сучасному бізнесі, але створює ризики вигорання персоналу та втрати мотивації.

4) *Плюралістичний тип* (образна модель – «сім'я», тип організаційної моделі – зелений). Така організація вибудовується на спільних цінностях, взаємній довірі та партнерстві. Дохід не є єдиною метою - важливою стає соціальна відповідальність менеджменту. Ключовими ознаками такої моделі є: акцент на корпоративній культурі;

залучення персоналу до управління; розвиток командної роботи; орієнтація на потреби і очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Плюралістичні організації підвищують залученість персоналу, але стикаються зі складністю прийняття швидких рішень.

5) *Еволюційний тип* (образна модель – «живий організм», тип організаційної моделі – бірюзовий) Така організація функціонує як *жива система*, здатна до саморегуляції та розвитку. Її базовими засадами є цінності, самоорганізація та еволюційна мета. (рис. 1.3).

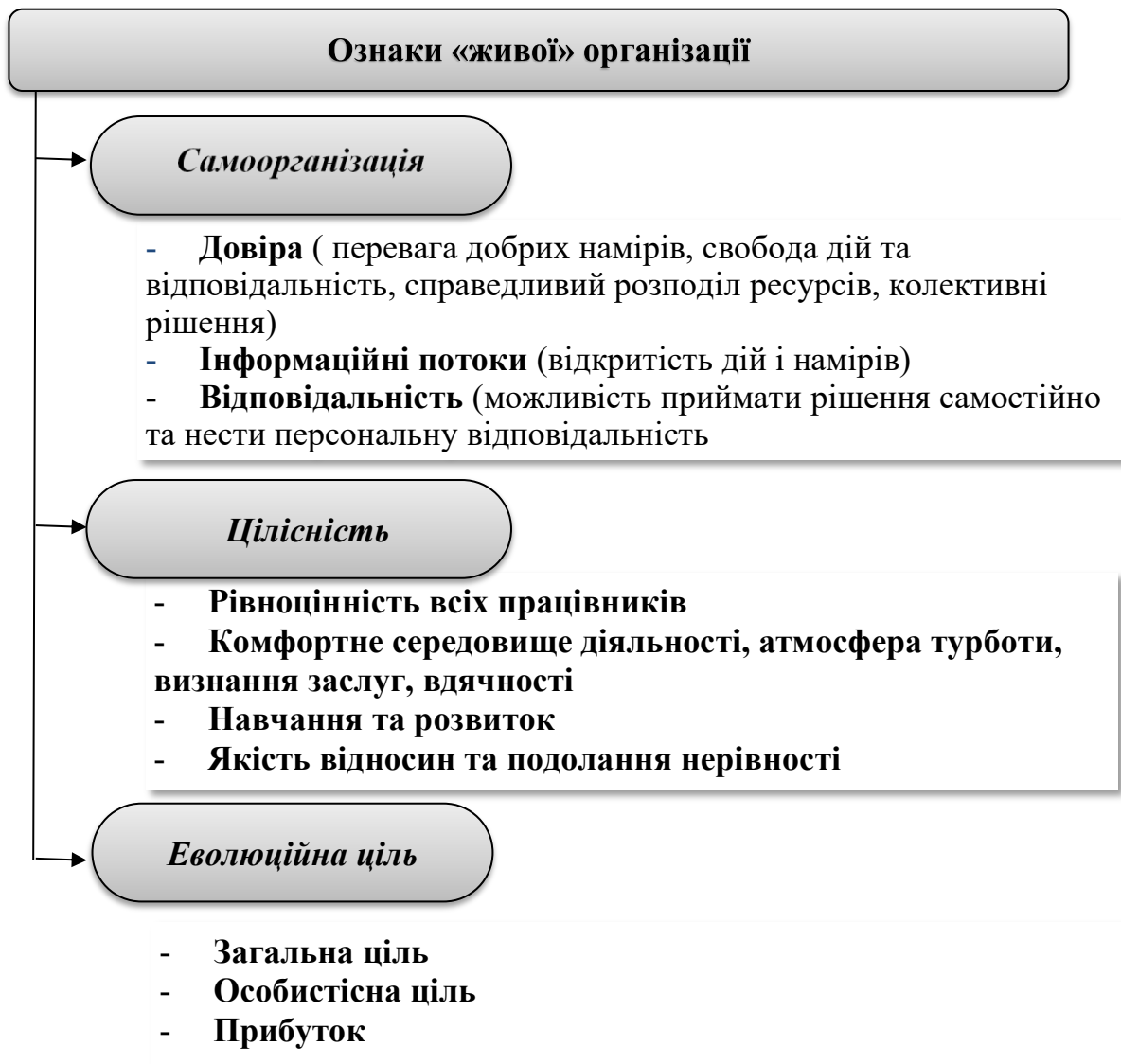


Рис. 1.3. Базові засади побудови «живої організації»

До ключових ознак такої організації відносяться: відсутність класичної ієрархії; самокеровані команди; цілісність особистості; адаптивність і саморозвиток. В сучасних умовах еволюційні організації є найбільш гнучкими, але потребують високої управлінської та культурної зрілості.

Наведені типи організацій за Ф. Лалу відображають еволюцію управлінського мислення: від жорсткої ієрархії та контролю до самоуправління, цінностей і змісту роботи. Кожна модель має власну логіку ефективності та обмеження і не може вважатися універсальною (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Логіка організаційних структур за Ф. Лалу

Критерій	Червоні	Бурштинові	Помаранчеві	Зелені	Бірюзові
Тип управління	Примітивна ієрархія	Бюрократична ієрархія	Управління за цілями	Партнерство	Самоорганізація і самоуправління
Роль менеджера	Концентрація влади	Контролер	Орієнтація на результати	Лідер-менеджер	Фасилітатор і координатор
Основний фокус	Авторитаризм	Стабільність	Ефективність та результативність	Залученість персоналу	Адаптивність і розвиток

У сучасних реаліях інформаційне суспільство та нові технології вимагають нової парадигми управлінського мислення – управління за цінностями, коли потреби працівників, які і визначають розвиток організації, повинні задовольнятися.

1.3. Базові бізнес-моделі сучасних організацій та їх трансформація

Фундаментальною умовою виживання організації є формування актуальної бізнес-моделі, яка б спрямувалася на досягнення синергії між її зовнішньою релевантністю (практичною цінністю результатів діяльності організації) та внутрішньою ефективністю (операційною досконалістю і впорядкованістю).

Важливо розуміти, що організація може бути *ідеально вибудована всередині* (з чіткою структурою, високою ефективністю, професійною командою), але якщо її діяльність *не має зовнішньої релевантності*, вона вироблятиме найкращі продукти, які нікому не будуть потрібні.

Зовнішня релевантність – це ступінь відповідності стратегії, продукту або бізнес-моделі компанії реальним запитам і очікуванням споживачів. Вона передбачає дотримання трьох базових умов: *відповідність запитам споживачів* (чи задовольняє продукт їх актуальні потреби); *конкурентність* (наскільки продукт, що пропонується, є унікальним); *контекст продукту* (ступінь врахування культурних, екологічних, технологічних трендів та змін).

В класичному розумінні *бізнес-модель* є концептуальним описом того, як організація створює, надає та збільшує цінність продукту, отримує прибуток та забезпечує свою життєздатність і розвиток.

Сучасні підходи до розуміння бізнес-моделювання ґрунтуються на чотирьох основних векторах [9; 38; 53; 85]:

1) операційно-логічному. За цим підходом бізнес-модель розглядається як своєрідний алгоритм функціонування організації, в рамках якого описуються процеси перетворення ресурсів на продукт (послугу). По суті, це концептуальна модель операційної діяльності, яка регламентує взаємодію ключових компонентів системи для досягнення цільових показників і створення цінності;

2) стратегічно-ціннісному. Є найбільш домінуючим підходом в сучасній науковій думці. В даному контексті бізнес-модель інтерпретується як процес (спосіб) генерування цінності для споживача, що передбачає зміщення фокусу з виробництва продукту на розв'язання специфічних їхніх потреб і очікувань;

3) екосистемному. Бізнес-модель за цим підходом розглядається як спосіб взаємодії у межах відкритої системи, де створення цінності відбувається через синергію між незалежними суб'єктами діяльності (партнерами, постачальниками, конкурентами). Фокус діяльності зміщується з автономної моделі на бізнес-екосистему та визначення ролі організації в ланцюгу створення вартості;

4) когнітивному. За даним підходом бізнес-модель є концептуальним баченням, вибудованим вищим керівництвом з огляду на його розуміння і сприйняття ринкової реальності та логіки прийняття рішень в кожній конкретній ситуації. В основі такої моделі лежить трансформаційне мислення: якщо керівник вірить, що майбутнє за штучним інтелектом, він будує модель навколо алгоритмів і даних, які стануть її ключовим активом і визначатимуть майбутню структуру.

В управлінському аспекті бізнес-модель є логічною схемою, яка пов'язує стратегічні цілі організації з її поточною операційною діяльністю. За своїм змістом така модель виконує низку управлінських функцій: а) є важливим інструментом реалізації стратегії, (тобто слугує своєрідним містком між стратегією та бізнес-процесами. Якщо стратегія визначає, куди йде компанія, то модель описує, як саме вона функціонує для досягнення цих цілей); б) пояснює механізми генерування прибутку та розподілу ресурсів (дає розуміння того: які активи є ключовими для створення цінності, а які – другорядними; де виникають основні витрати

і як вони корелюються із потоками доходів); в) є основою для коригування планів та управлінських рішень у разі зміни ринкових умов; г) формує платформу для комунікації (є способом синхронізації розуміння бізнес-процесів всіма структурними підрозділами, та можливість візуалізувати складну структуру бізнесу партнерам, інвесторам та клієнтам).



В управлінні бізнес-модель організації є не просто документом, а *архітектурою бізнесу*, яка дозволяє бачити компанію як єдиний механізм та приймати управлінські рішення, спрямовані на удосконалення процесів створення цінності, проведення необхідних організаційних та структурних змін, забезпечення стійкості в середовищі діяльності.

За *логікою побудови* бізнес-модель є компактним поданням бізнесу у вигляді рамкової моделі, яка об'єднує всі процеси і структурні елементи компанії, дозволяє виробити її цілісне бачення та виокремити конкурентні переваги. Це те, що відрізняє одну компанію від інших: її особливість, модель ринкової поведінки, стратегія успіху, спосіб створення цінності та отримання прибутку. З точки зору архітектоніки бізнес-модель є своєрідним «генетичним кодом» організації, який забезпечує її життєздатність та стійкість в навколишньому середовищі.

Кожна бізнес-модель є унікальною для організації, яку вона описує. Водночас, при її побудові мають бути враховані як мінімум три критеріальні вимоги, а саме, визначення:

- хто є клієнтами (цільовий сегмент споживачів);
- як генеруватиметься прибуток (потік доходів)?;
- як буде організована робота зі створення продукту (ціннісна пропозиція)?.

В наукових джерелах та спеціальних виданнях [27; 29; 72] представлені різні класифікаційні ознаки використовуваних бізнес-моделей, а саме, їх поділ за: *переважаючою категорією споживачів, які обслуговуються* (B2C; B2B; B2G; C2C); *за організацією роботи* (роздрібний продавець, виробник продукту, надання послуг, доставка, посередництво, реклама, краудсорсинг, маркетплейс); *за підходами до конструювання* (модель Бостонської консалтингової групи, модель Бізнес-школи Гарвардського університету, модель консалтингового центру IBM); *за каналами розповсюдження тощо*.

З урахуванням логіки побудови, характеру управління та еволюційних тенденцій, бізнес-моделі поділяються на:

- традиційні лінійні;

- сервісно-орієнтовані;
- модель платформи (платформні);
- гібридні.

Традиційна (лінійна) бізнес-модель базується на операційному підході, відповідно до якого організація створює цінність шляхом послідовного перетворення ресурсів у продукт або послугу та їх подальшої реалізації кінцевому споживачеві. Основними засадами цієї моделі є стандартизація, ефективність, контроль і масштабування. Управління в цій моделі спирається на ієрархічні структури, чіткий поділ праці та домінування адміністративних механізмів управління. Трансформація цієї моделі відбувається переважно через вдосконалення процесів, автоматизацію та оптимізацію витрат, а адаптивність до радикальних змін є обмеженою.

Сервісна бізнес-модель формується на засадах клієнтоорієнтованого та процесного підходів, де ключовою цінністю стає не сам продукт, а досвід його використання та рівень задоволеності потреб клієнта. Організація переходить від разових транзакцій до побудови довгострокових відносин з споживачами. Управління в межах цієї моделі ґрунтується на міжфункціональній координації, розвитку сервісних компетенцій персоналу та гнучких організаційних структурах. Трансформаційні процеси сервісної моделі пов'язуються з персоналізацією обслуговування, цифровими сервісами та інтеграцією клієнта у процес створення цінності.

Модель платформи базується на мережевому та екосистемному підходах, де організація створює цінність шляхом організації взаємодії з іншими компаніями. Джерелом конкурентної переваги стають мережеві ефекти, дані та цифрова інфраструктура. Завданням системи управління в моделі є формування правил, стандартів і механізмів координації, а не прямий контроль ресурсів. Розвиток платформних моделей відбувається через розширення екосистеми, інтеграцію нових учасників і розвиток цифрових сервісів, що потребує високої управлінської гнучкості.

Гібридні бізнес-моделі виникають у результаті комбінації різних логік створення цінності, що дозволяє організаціям одночасно забезпечувати ефективність, інноваційність, соціальну відповідальність. Їх створення є потребою реакції на ускладнення та посилення нестабільності зовнішнього середовища, а розвиток здійснюється через системну інтеграцію різних управлінських підходів, поєднання традиційних та інноваційних бізнес-процесів, забезпечення балансу між стабільністю і змінами.

В рамках сучасних тенденцій, які характеризують перехід від економіки споживання (лінійної) до економіки відновлення (циркулярної, регенеративної), та з урахуванням чіткого вектору на сталий розвиток, виокремлюється нова бізнес-модель – *циркулярна (циклічна)*. Основним завданням такої моделі є максимізація життєвого циклу продукту (продукт проєктується так, щоб він постійно повертався у виробничий цикл: виробництво-відновлення-рециклінг-перепродаж). Цінність такого продукту створюється через постійне його використання на основі вибудовування довгострокових відносин з клієнтами (сервіс-повернення-обмін).

Циклічні бізнес-моделі (Circular Business Models) є сучасним світовим трендом, фундаментальною логікою якого стає прагнення мінімізувати втрати через повторне, максимально ефективне, використання ресурсів. В практичній площині застосовується 5 основних циклічних бізнес-моделей:

1. *Циклічні поставки (Circular Supplies)*. Замість викопних ресурсів і дефіцитної сировини використовуються відновлювані, біорозкладні або повністю перероблені матеріалів.
2. *Відновлення ресурсів (Resource Recovery)*. З відходів або побічних продуктів вилучаються цінні матеріали для їх повторного використання.
3. *Продовження життєвого циклу продукту (Product Life Extension)*. Збільшення терміну експлуатації товарів через ремонт, модернізацію, відновлення та перепродаж вживаних речей.
4. *Платформи спільного споживання (Sharing Platforms)*. Підвищення коефіцієнта використання активів, що часто простоюють, через оренду або спільний доступ.
5. *Продукт як послуга (Product as a Service)*. Клієнт платить не за володіння товаром, а за його функцію або результат. Власником продукту залишається виробник, який бере на себе обов'язки з його обслуговування та утилізації.

Вибір бізнес-моделі *формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників*, які відображають як зовнішній контекст функціонування організації, так і її внутрішній потенціал та управлінську логіку. У цьому контексті бізнес-модель є результатом узгодженості можливостей (потенціалу) організації з вимогами навколишнього середовища.

До чинників зовнішнього середовища, що впливають на вибір бізнес-моделі, відносяться: стан цільового сегменту ринку, рівень конкуренції, технологічний розвиток, регуляторне поле та соціально-безпековий контекст. У стабільному середовищі організації частіше

обирають традиційні або сервісні бізнес-моделі, орієнтовані на ефективність і стандартизацію. У динамічному та невизначеному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією, непередбачуваністю наслідків дій, перевага надається гнучким, платформним чи гібридним моделям, здатним до швидкої адаптації.

Внутрішніми чинниками, які визначають зміст бізнес-моделі організації, є: характер цінності продукту, яка створюється, та спосіб її доставки споживачу; наявний ресурсний потенціал та вибудована організаційна архітектура; стратегічне бачення та управлінські пріоритети керівництва. Так, якщо цінність має матеріальний, стандартизований характер, більш доцільною є лінійна бізнес-модель. Якщо ж цінність полягає у сервісі, взаємодії, інформації або соціальному ефекті, організація схиляється до сервісних, платформних або соціально орієнтованих моделей. Отож, бізнес-модель відображає не лише економічну логіку, але й сутність місії організації. Організації з обмеженими ресурсами обирають переважно простіші, фокусовані на споживача бізнес-моделі, тоді як ресурсно-спроможні структури можуть реалізовувати складні, багаторівневі або екосистемні моделі. Особливе значення в процесі їх формування мають *унікальні або стратегічні активи організації, якими вона володіє*. Водночас важливою є не лише наявність ресурсів, а й здатність системи менеджменту їх ефективно поєднувати та трансформувати.

В управлінському контексті *унікальні активи* - це ресурси, які важко скопіювати, купити або замінити конкурентами. Саме вони створюють стійку конкурентну перевагу організації та є фундаментом бізнес-моделі.

Згідно з *концепцією RBV (Resource-Based View)*, актив вважається унікальним, якщо він відповідає критеріям VRIO, а саме, є: цінним (Valuable), рідкісним (Rare), таким, що важко імітувати (Inimitable) та підтримується організацією (Organized). *Унікальними активами варто вважати:*

- 1) *інтелектуальну власність та «know-how»* (патенти, авторські права, торговельні марки та репутація бренду, власні бази даних поведінки клієнтів);
- 2) *соціальний капітал* (наявність фахівців з унікальним професійним досвідом, здатність випереджувати впровадження інновацій, перш ніж вони появляться на ринку, ексклюзивні угоди та канали збуту);
- 3) *технологічні новації та власну програмну архітектуру;*
- 4) *операційні переваги* (ефект масштабу, мережевий ефект, альтернативні сценарії та можливості).

В рамках управлінських пріоритетів керівництва, бізнес-модель виступає інструментом реалізації стратегічного бачення розвитку організацією, тому її вибір залежить від того, чи орієнтована організація на зростання, стабільність, інновації, соціальний вплив або виживання в кризових умовах. Різні управлінські моделі і стратегічні наміри менеджменту формують індивідуальні підходи до проєктування і побудови бізнес-моделей, навіть за однакових зовнішніх умов середовища діяльності. Ефективна бізнес-модель є не універсальним шаблоном, а обґрунтованою логікою діяльності, здатною забезпечити життєздатність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток організації.

Проєктування бізнес-моделі організації здійснюється з використанням виробленого світовою практикою інструментарію, який дозволяє структурувати потоки операцій та окреслити контекст функціонування організації.

Базовим і найбільш поширеним інструментом є шаблон *бізнес-моделі Канвас (Business Model Canvas)*, запропонований А. Остервальдером та І. Піньє [48], який дозволяє візуально представити логіку створення цінності в організації через *дев'ять взаємопов'язаних блоків* (рис.1.4):

1) *споживачі* (для кого створюється цінність? які у них є потреби? хто є найважливішими споживачами?);

2) *ціннісну пропозицію* (яка цінність пропонується споживачам? які потреби споживачів задовольняються? які проблеми споживача вирішуються?);

3) *канали реалізації* (через які канали продукт надходить до споживача? наскільки ці канали інтегровані? які з них є найбільш економічно вигідними?);

4) *відносини із споживачами* (які відносини зі споживачами встановлені? який тип відносин є найбільш комфортний для споживача? наскільки витратною є взаємодія із споживачами?);

5) *доходи* (за що споживачі готові платити? за що вони фактично платять? яким є вклад кожного грошового потоку в загальний дохід?);

6) *ресурси* (яких ресурсів потребують формування і підтримка: ціннісної пропозиції (продукту)? каналів поширення? відносин із споживачами?);

7) *ключова діяльність* (які дії і процеси необхідні для формування і підтримки: ціннісної пропозиції (продукту)? каналів поширення? відносин із споживачами?);

8) *ключові партнери* (хто є основними партнерами та ключовими постачальниками?, які ресурси надходять від них?);

9) *структура витрат* (які витрати є найважливішими? найдорожчими? яка ключова діяльність є найбільш затратною?).

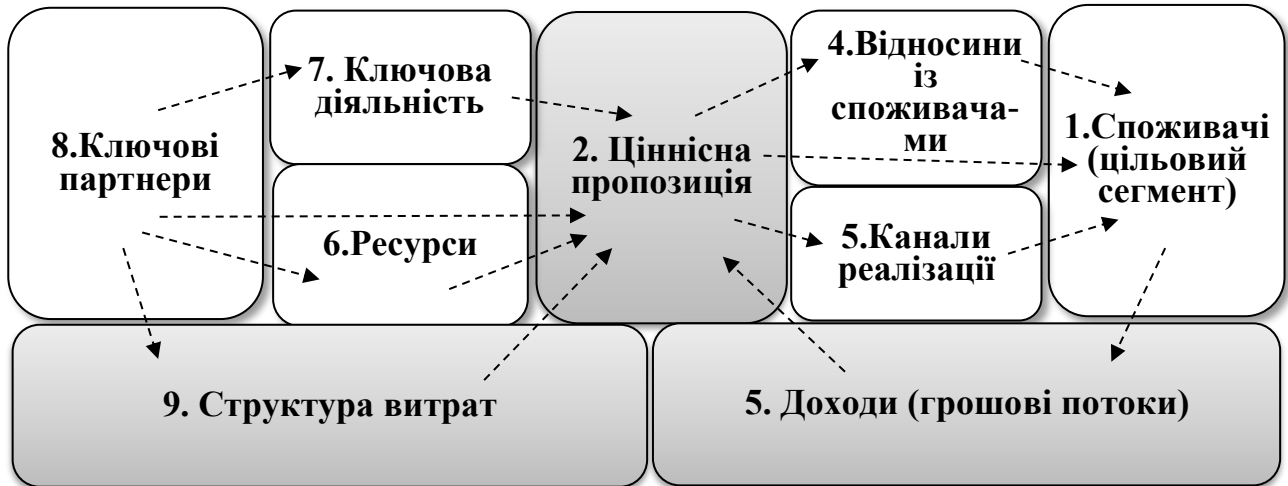


Рис. 1.4. «Канвас» побудови бізнес-моделі організації

Управлінська цінність бізнес-моделі Канвас полягає у можливості швидкого узгодження стратегії, процесів і ресурсів та виявлення внутрішніх дисбалансів бізнес-моделі.

Для організацій, орієнтованих на клієнта та сервіс, найчастіше використовується шаблон *ціннісної пропозиції* (*Value Proposition Canvas*), який деталізує зв'язок між ціннісною пропозицією організації та реальними потребами, очікуваннями та «глибинними проблемами» клієнтів. У менеджменті цей інструмент дозволяє перевірити, наскільки бізнес-модель є клієнтоорієнтованою, і слугує основою для перепроєктування продуктів, послуг або сервісних процесів.

В умовах невизначеності та інновацій активно застосовується підхід *Lean Canvas*, що фокусується на ключових управлінських гіпотезах: проблемі, рішенні, унікальній цінності, каналах і ключових показниках. Цей інструмент підтримує експериментальний характер діяльності, дозволяючи менеджменту швидко тестувати життєздатність бізнес-моделі без значних ресурсних витрат.

У практиці трансформації бізнес-моделей важливе місце займає *Customer Journey Mapping* (картування шляху клієнта), що відображає поведінку клієнта у взаємодії з організацією. Цей інструмент дозволяє менеджменту ідентифікувати критичні точки створення або втрати цінності та коригувати процеси, структуру і сервісні рішення в межах бізнес-моделі.

Для організацій, які працюють у складних екосистемах або у форматі платформ, більш рекомендованим для побудови бізнес моделі є *картування екосистеми (Ecosystem Mapping)*), який дозволяє візуалізувати взаємодію всіх учасників спільної діяльності: ключових стейкхолдерів, партнерів, споживачів та замовників. Управлінська цінність цього інструменту полягає у формуванні розуміння мережевої логіки створення цінності продукту та ролі організації як координатора всіх взаємодій в екосистемі.

Використання інструменту *сценарного планування (Scenario Planning)* дозволяє проєктувати бізнес-модель з урахуванням альтернативних сценаріїв поведінки, залежно від впливу чинників зовнішнього середовища (економічних, технологічних, воєнних, безпекових). Це особливо актуально для сучасних організацій, що функціонують в умовах невизначеності, та вироблення заходів антикризового та адаптивного управління.

Для комплексної оцінки життєздатності бізнес-моделі застосовується *збалансована система показників (BSC - Balanced Scorecard)*, яка дозволяє перевести логіку бізнес-моделі у систему чотирьох груп показників (фінансових і клієнтських перспектив, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу) та управлінських цілей. Вона забезпечує зв'язок між бізнес-моделлю, стратегією та операційною діяльністю організації.

Для поглибленого стратегічного аналізу використовуються *SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз*, які у вузькому розумінні не є інструментами проєктування бізнес-моделі, але створюють аналітичне підґрунтя для її формування. Вони дозволяють узгодити внутрішню логіку бізнес-моделі з умовами зовнішнього середовища та визначити зони ризиків і можливостей.

У практиці менеджменту інструменти проєктування бізнес-моделі застосовуються не ізольовано, а у взаємодоповнюючій комбінації: від аналітичних (*SWOT, PESTEL*) → до візуалізаційних (*Canvas*) → експериментальних (*Lean, сценарії*) → оціночних (*BSC*).

В умовах сучасних викликів та ускладнення умов функціонування організацій, за яких традиційні способи виробництва втрачають ефективність, виникає потреба трансформації діючих бізнес-моделей. *Управлінська трансформація бізнес-моделі* не є одномоментною зміною, а відбувається як еволюційний процес, що охоплює всі елементи організаційної системи.

Спочатку організація фокусується на оптимізації внутрішніх процесів і контролі ресурсів. Надалі акцент зміщується на клієнта, сервіс і гнучкість управління, що потребує децентралізації рішень та розвитку горизонтальних зв'язків. Наступним етапом стає переосмислення ролі організації: вона переходить від виробника продукту до координатора взаємодій, який формує правила, інфраструктуру та умови співпраці для зовнішніх і внутрішніх учасників. У результаті змінюється стиль управління - від директивного до фасилітаційного, а менеджер виступає не контролером, а координатором і модератором екосистеми. Отже, трансформація бізнес-моделі супроводжується зміною управлінської логіки, організаційної структури та ролі менеджменту, що дозволяє організації підвищити адаптивність, інноваційність і стійкість у динамічному зовнішньому середовищі.

1.4. Система менеджменту організації: зміст, структура, рівні, механізми реалізації

В понятійному аспекті *менеджмент організації* розглядається як *цілеспрямована діяльність керівництва щодо координації процесів, ресурсів і поведінки персоналу для досягнення цілей організації*. В узагальненому розумінні, менеджмент є функціональною характеристикою управлінської діяльності і реалізується через: вплив суб'єкта управління на об'єкт управління; процеси прийняття та реалізації управлінських рішень; адаптування до змін середовища; забезпечення результативності діяльності та стійкого розвитку; масштабування бізнесу; мінімізацію ризиків і кризових явищ тощо [5; 6; 7; 17; 32; 34].

Узгодженість та інтегрованість всіх управлінських процесів в організації забезпечується в рамках вибудованої системи менеджменту. За своїм змістом *система менеджменту організації* є *впорядкованою сукупністю елементів функцій, методів, процесів і ресурсів, що забезпечують цілеспрямований вплив на діяльність організації та її розвиток*.

На відміну від загального поняття менеджменту організації, система менеджменту відображає: структуру управління; взаємозв'язки між його складовими; механізми реалізації рішень; сталість і повторюваність управлінських процесів; результат управління.



Якщо менеджмент є процесом управління і відповідає на питання «що робити?» і «як управляти?», то система менеджменту – є організаційною формою його реалізації і відповідає на запитання – «як організувати управління як цілісність?». Цілісність системи менеджменту дозволяє перетворити окремі управлінські дії на стабільно функціонуючий механізм управління діяльністю організації.

Як система, менеджмент організації характеризується: наявністю чітко визначених цілей; ієрархічно вибудованою структурою управління; взаємозалежністю внутрішніх елементів; вертикальними та горизонтальними зв'язками та зворотним зв'язком; відкритістю до середовища діяльності; здатністю до саморегулювання та розвитку. Така система забезпечує взаємозв'язки між рівнями управління та функціональними підсистемами, а також взаємодіє з елементами, які знаходяться за межами організації (зовнішнім середовищем), що дозволяє організації адаптуватися до його умов або ж впливати на це середовище з метою підвищення результативності і ефективності діяльності (рис.1.5). Структурно система менеджменту складається з комплексу взаємозв'язаних елементів, які можна об'єднати у такі підсистеми: цільову; функціональну, організаційну, процесну, ресурсну, інформаційно-комунікативну, контрольню-аналітичну.

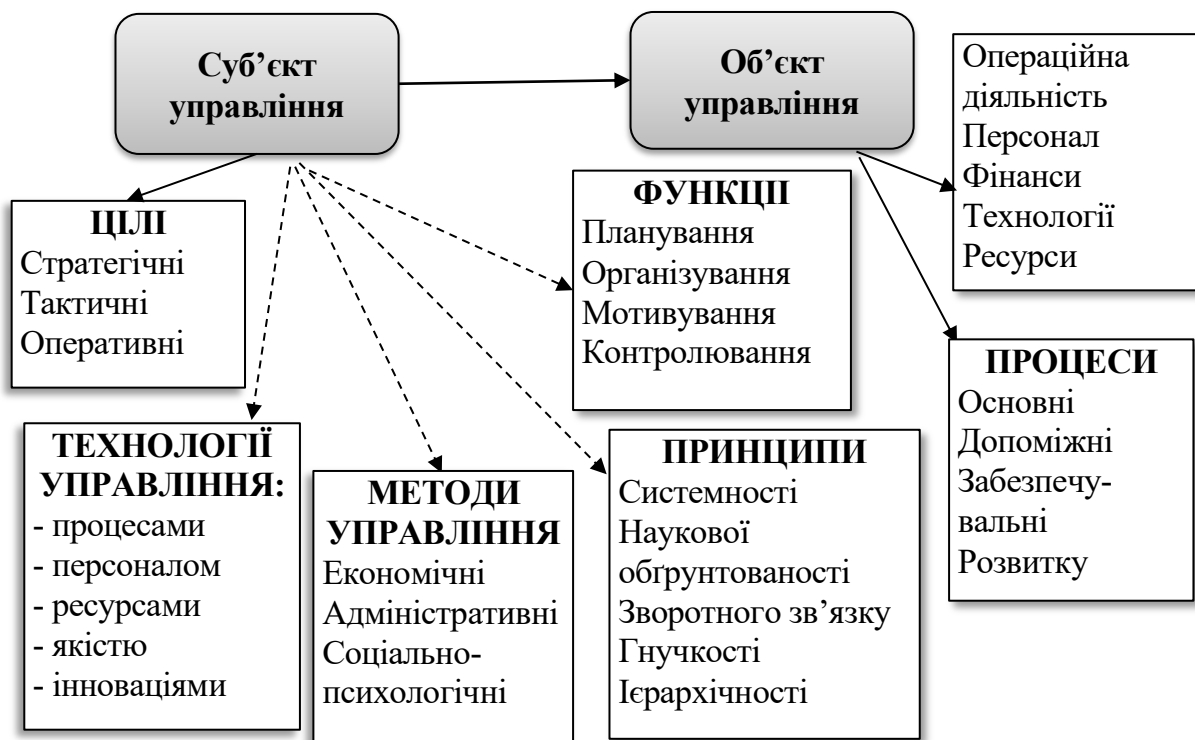
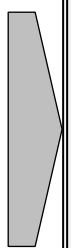


Рис. 1.5. Елементи системи менеджменту організації

Базисом системи менеджменту організації є цілеспрямована взаємодія між суб'єктом управління (наділеного певними повноваженнями цілеспрямованого впливу), та об'єктом управління з використанням відповідних інструментів, методів та механізмів управління.

Система менеджменту формується з урахуванням типу організації, сфери і масштабів її діяльності, рівня ризиків, корпоративної культури, стану середовища та характеру впливу зовнішніх чинників.



Ознаками сучасної системи менеджменту в організації є не лише її відкритість, адаптивність та орієнтація на результат, але й спрямованість на: створення цінності для зацікавлених сторін, в т.ч. і в рамках мережових структур, постійне оновлення управлінських підходів та впровадження інновацій, забезпечення стійкості функціональної системи через управління ризиками; персональної відповідальності; посилення цифрового контексту управління; безперервного удосконалення та покращання.

Побудова системи менеджменту та реалізація управлінської діяльності в організації здійснюється на таких базових *принципах*: системності та інтегрованості; цілеспрямованості; єдиноначальності та персональної відповідальності; адаптивності; інноваційності; зворотного зв'язку; безперервного удосконалення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові принципи системи менеджменту організації

Принципи	Сутність	Значення в управлінні
Системності та інтегрованості	Передбачає узгодженість і взаємодію всіх елементів системи менеджменту.	Забезпечує цілісність управлінських впливів і запобігає фрагментарності у прийнятті рішень.
Цілеспрямованості	Управління повинно бути орієнтоване на досягнення чітко сформульованих цілей.	Спрямовується на досягнення вимірюваних результатів і створення цінності.
Адаптивності	Здатність системи змінювати цілі, структуру, процеси відповідно до нових умов.	Дозволяє оперативно трансформувати систему управління відповідно до нових викликів.
Єдиноначальності та персональної відповідальності	Кожний працівник має чітко визначеного безпосереднього керівника і сферу відповідальності.	Забезпечує чітку підпорядкованість, уникнення суперечливих управлінських вказівок, культури відповідальності.
Інноваційності	Орієнтація менеджменту на постійний пошук нових рішень, технологій управління, форм організації праці.	Сприяє розвитку організації, підвищує її стійкість та конкурентоспроможність.

Принципи	Сутність	Значення в управлінні
Зворотного зв'язку	Передбачає отримання та використання інформації про результати управлінських рішень для їх коригування.	Є основою саморегуляції системи менеджменту.
Безперервного удосконалення	Спрямовується на постійний аналіз результатів і вдосконалення процесів, структур та компетентностей.	Підтримує довгострокову ефективність, стійкість і здатність до розвитку.

Дотримання таких принципів дозволяє забезпечити узгодженість, передбачуваність та ефективність управлінських процесів. У сучасних умовах класичні принципи доповнюються вимогами гнучкості, людиноцентричності та цифрової інтеграції. Зокрема, в рамках людиноцентричності сучасний менеджмент визнає персонал ключовим стратегічним активом, що реалізується через розвиток їх компетентностей, формування мотиваційного середовища, залучення працівників до процесів прийняття рішень, врахування їх інтересів та потреб.

Менеджмент організації здійснюється через *систему взаємопов'язаних рівнів*, кожен з яких виконує специфічні функції, має власну сферу компетенцій і відповідальності та характер управлінських рішень, що ухвалюються. У теорії і практиці менеджменту загальноприйнято виділяти *три основні рівні*:

вищий (інституційний) рівень (Top Management);

середній (адміністративний/технічний) рівень (Middle Management);

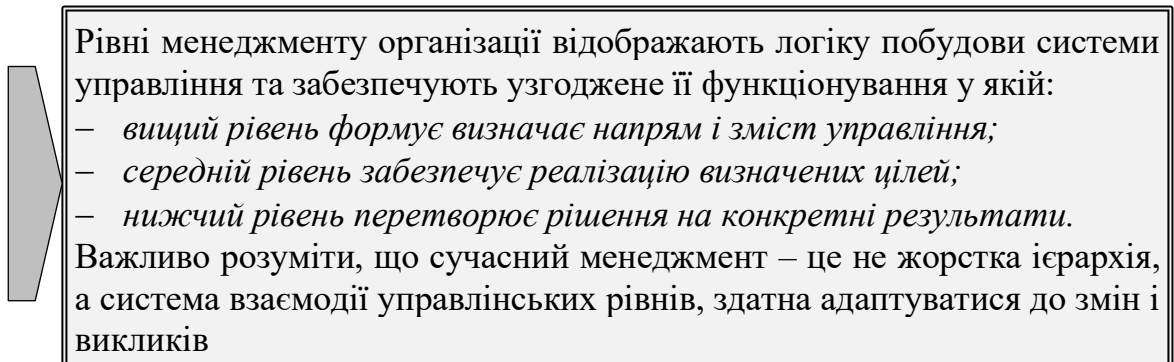
нижчий (оперативний) рівень (Down Management).

Вищий рівень менеджменту формує загальну концепцію розвитку організації та визначає її місце у зовнішньому середовищі. До ключових управлінських дій, які реалізуються на цьому рівні, належать: визначення місії, бачення та стратегічних цілей організації; аналіз зовнішнього середовища, ідентифікація можливостей і загроз, стратегічних ризиків; вибір та обґрунтування стратегії розвитку; ухвалення рішень щодо структурних змін, реорганізації, цифрової трансформації; забезпечення взаємодії з ключовими зовнішніми стейкхолдерами; встановлення системи стратегічного контролю та показників результативності; відповідальність за стійкість організації в умовах криз і невизначеності тощо. У цьому контексті, вищий менеджмент виконує функцію стратегічного керівництва, задаючи загальний напрям розвитку організації та створюючи умови для реалізації управлінських рішень на інших рівнях, а також несе відповідальність за стратегічні наслідки прийнятих рішень. Основне завдання менеджменту на вищому рівні полягає не в оперативному управлінні, а у створенні рамок, в межах яких

функціонують усі інші управлінські процеси.

Середній рівень менеджменту забезпечує реалізацію стратегічних рішень через систему планів, програм і управлінських заходів. Він виступає сполучною ланкою між стратегічним та оперативним управлінням. Основні управлінські завдання середнього рівня полягають у розробленні тактичних і річних планів діяльності підрозділів відповідно до стратегічних цілей; координації роботи структурних підрозділів та міжфункціональної взаємодії; управлінні ресурсами на рівні підрозділів; організації та оптимізації бізнес-процесів; мотивації персоналу та розвиток професійних компетентностей; управлінні поточними ризиками, виявленні «вузьких місць» у процесах; контролі виконання планів; забезпеченні зворотного зв'язку; участі у впровадженні змін, проєктів, інновацій. Середній менеджмент виконує ключову роль в імплементації стратегічних рішень у практичну площину, забезпечуючи стабільність і керованість організаційних процесів.

Нижчий рівень менеджменту зосереджений на безпосередньому управлінні операційною діяльністю та виконанням завдань. Це рівень, де управлінські рішення набувають конкретної форми у вигляді дій, процедур і результатів. За своїм функціоналом він стає практичним виміром дієвості системи управління, адже саме на цьому рівні перевіряється життєздатність прийнятих стратегічних і тактичних рішень.



Рівні менеджменту організації відображають логіку побудови системи управління та забезпечують узгоджене її функціонування у якій:

- *вищий рівень* формує визначає напрям і зміст управління;
- *середній рівень* забезпечує реалізацію визначених цілей;
- *нижчий рівень* перетворює рішення на конкретні результати.

Важливо розуміти, що сучасний менеджмент – це не жорстка ієрархія, а система взаємодії управлінських рівнів, здатна адаптуватися до змін і викликів

Рівні менеджменту не існують ізольовано, а формують єдину ієрархічно узгоджену систему управління. Ефективність цієї системи залежить від:

чіткого розмежування управлінських повноважень між рівнями управління;

узгодженості цілей і завдань;

налагодженої системи комунікації та зворотного зв'язку;

відповідальності кожного рівня за власну сферу управління.

Співвідношення рівнів менеджменту організації наведено на рис. 1.6.

Порушення балансу та взаємодії між рівнями (надмірна централізація

або, навпаки, хаотична децентралізація) призводить до управлінських дисфункцій, зниження ефективності діяльності та зростання управлінських ризиків.

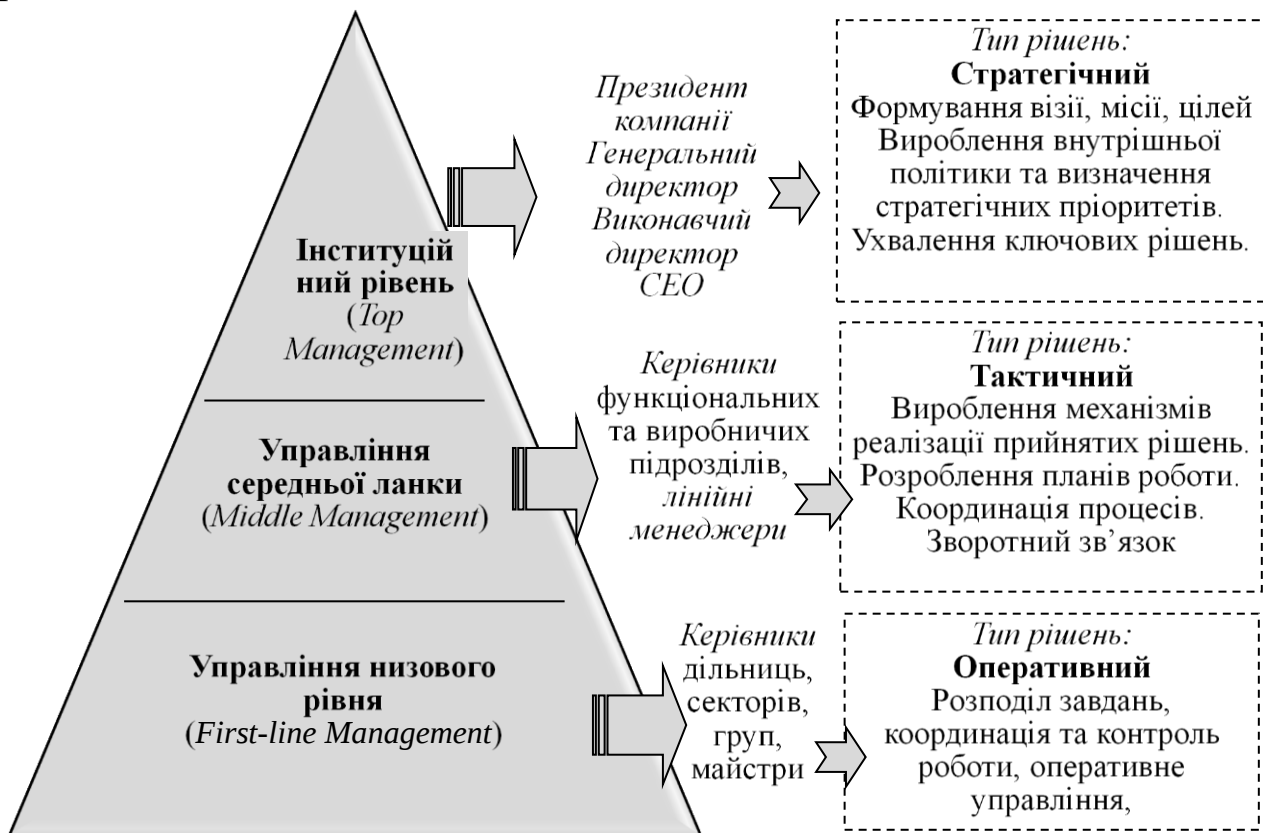


Рис. 1.6. Співвідношення та взаємозв'язок рівнів менеджменту організації

Реалізація системи менеджменту здійснюється через сформовані в організації *механізми управління*, які є сукупністю методів, принципів та інструментів впливу, за допомогою яких суб'єкт управління спрямовує діяльність об'єкта на досягнення визначених цілей. Базовими компонентами впровадження такого механізму є: методи та принципи управлінського впливу, технології управління, система зворотного зв'язку, центри відповідальності і контролю, а також організаційні структури, що забезпечують ухвалення управлінських рішень і їх виконання.

Важливою умовою ефективності цього процесу є *дотримання встановлених в організації правил, норм і регламентів*, а також урахування впливу чинників зовнішнього середовища, передусім тих, що формують правове поле її функціонування та визначають вимоги до здійснення діяльності (рис. 1.7).

Інструментальним базисом управлінського механізму є *методи управління*, які відображають способи і прийоми цілеспрямованого

впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей та завдань діяльності. Вибір і поєднання таких методів визначають характер управлінської діяльності, ефективність прийняття рішень та результативність функціонування організації загалом.



Рис. 1.7 . Складові механізму управління організацією

В класичній теорії методи менеджменту поділяють на три групи залежно від характеру впливу на об'єкт управління:

адміністративні (організаційно-розпорядчі) – прямий вплив;

економічні – опосередкований вплив;

соціально-психологічні – вплив на соціальні потреби працівника.

Економічні методи є комплексом способів і прийомів, які базуються на використанні економічних важелів управлінського впливу на результати діяльності організації та поведінку її працівників. До таких важелів належать система оплати праці, преміювання, бюджетування та фінансове планування, внутрішнє ціноутворення, участь у прибутках, економічні стимули та економічна відповідальність. Застосування економічних методів сприяє підвищенню продуктивності праці, орієнтації персоналу на результат, раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості роботи. Використання даних методів знаходиться в прямій залежності від результатів діяльності організації, а також визначається комплексною взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких особливе значення мають фінансові можливості, стратегічні орієнтири, організаційна культура, структура управління та рівень цифрової інтеграції. Ефективність цих методів досягається за

умови їх системного поєднання з організаційними та соціально-психологічними інструментами управління, що дозволяє забезпечити результативність діяльності та стійкий розвиток організації.

Адміністративні методи відносяться до методів прямого впливу, ґрунтуються на владних повноваженнях керівника і спрямовуються на забезпечення чіткої організації роботи. За змістом, такі методи передбачають здійснення *організаційних, розпорядчих і дисциплінарних дій* у процесі управління організацією. *Організаційні дії* проявляються у чіткому розподілі функцій управління, у встановленні прав і обов'язків працівників, регламентуванні основних процедур. Для цього використовується організаційне регламентування, нормування та інструктування. Організаційне регламентування визначає правила, зміст і порядок управління згідно із правовими нормами та інструктивними матеріалами. Нормування передбачає встановлення норм і нормативів чисельності управлінського персоналу, витрат праці у сфері управління, тривалості управлінських операцій та процедур. Інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, з'ясуванні проблемних питань, можливих ускладнень і набувають форму методичної та інформаційної допомоги. *Розпорядчі дії* оформляються у вигляді усного або письмового розпорядження, наказу, вказівок, укладання договору, контракту. *Дисциплінарні дії* використовуються в ситуаціях, коли порушуються встановлені правила роботи або вимоги до якості через (догани, зауваження, попередження, стягнення, звільнення тощо) (рис. 1.8).

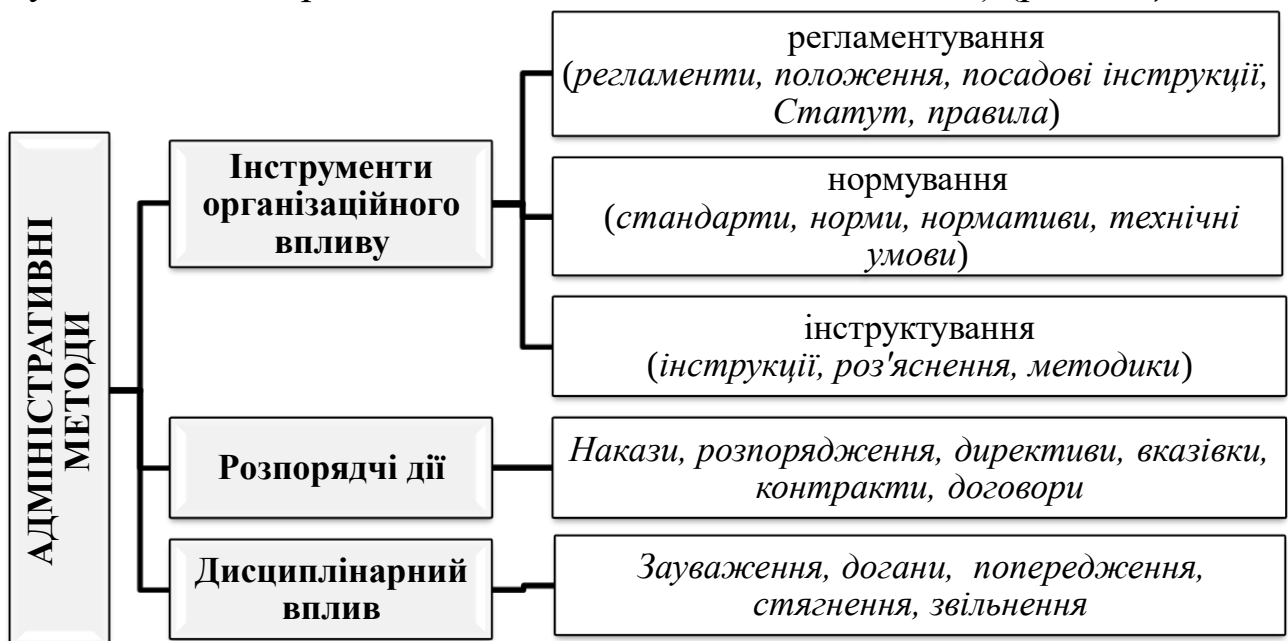


Рис. 1.8. Інструментальна база адміністративних методів управління

Застосування адміністративних методів дозволяє забезпечити: чіткість і впорядкованість управління; дотримання організаційної дисципліни; стабільність функціонування процесів; унормованість управлінських процедур; визначення сфери відповідальності працівників.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління відносинами в колективі, створення соціальної структури організації та формування сприятливого середовища діяльності. Ці методи реалізуються через низку *психологічних та соціальних форм впливу*, таких як: переконання; налагодження ефективної управлінської взаємодії; розвиток корпоративної культури; командування; адаптація; регулювання міжособистісних взаємин; особистий приклад керівництва; використання моральних стимулів тощо.

У сучасних системах менеджменту соціально-психологічні методи набувають особливого значення, оскільки орієнтовані на людський капітал як ключовий актив розвитку. В умовах поширення цифрових технологій та дистанційної роботи вони трансформуються в нові форми, такі як: коучинг та менторство (перехід від директивного управління до партнерства, де керівник допомагає працівнику розкрити свій потенціал); емоційний інтелект (здатність менеджерів розпізнавати власні емоції та емоції підлеглих і керувати ними для підвищення продуктивності та лояльності); гейміфікація (впровадження у робочі процеси ігрових елементів з метою підвищення залученості працівника в управління та створення позитивного емоційного клімату); програми турбота про ментальне здоров'я працівників (профілактика вигорання, консультації психологів, курси стресостійкості). Застосування соціально-психологічних методів сприяє підвищенню внутрішньої мотивації до роботи; зростанню довіри між керівниками та працівниками; зниженню рівня конфліктності; формування відданості організації.



В сучасному розумінні, *соціально-психологічні методи* перетворюють організацію з «механічної системи» на «живий організм», коли успіх компанії на 20% залежить від використовуваних технологій та на 80% - від того, наскільки якісно налаштовані соціальні зв'язки та створений психологічний комфорт усередині команди.

Розвиток організацій та ускладнення зовнішнього середовища зумовили появу та поширення *сучасних методів менеджменту*, які доповнюють класичні підходи та орієнтовані на адаптивність, інноваційність і результативність. Такі методи вибудовуються в рамках впровадження гнучких, процесних, проєктно-орієнтованих та людиноцентричних систем управління і охоплюють широкий спектр інструментів: від стратегічного планування і процесного менеджменту

до гнучких методологій організації роботи команд та управління на основі даних (табл. 1.3). Практичне застосування таких методів передбачає не лише впровадження окремих технік або процедур, а формування цілісної системи менеджменту, здатної забезпечувати досягнення довгострокових результатів.

Таблиця 1.3

Сучасна методична база менеджменту організації

Методи	Сутність
Управління за цілями (Management by Objectives-MBO)	Узгодження цілей працівників і підрозділів із стратегічними цілями організації та оцінювання діяльності за результатами їх досягнення
Ключові показники ефективності (KPI)	Система кількісних і якісних показників для вимірювання ефективності діяльності працівників
Цілі та ключові результати (OKR)	Формування амбітних цілей і вимірюваних ключових результатів для фокусування організації на пріоритетах
Ощадливе виробництво, вдосконалення (Lean / Kaizen)	Постійне вдосконалення процесів і усунення втрат з метою створення максимальної цінності для споживача
Гнучкі та проєктні методи (Agile / Scrum / Kanban)	Гнучка організація роботи через короткі цикли виконання завдань, самоорганізовані команди та швидкий зворотний зв'язок
Бізнес-аналітика (BI)	Використання цифрових інструментів для збирання, аналізування та візуалізації управлінських даних
Управління на основі даних (Data-driven Management)	Прийняття управлінських рішень на основі аналізу фактичних даних і прогностичних моделей
Емоційний інтелект (EI)	Здатність керівника усвідомлювати та управляти власними емоціями та ефективно взаємодіяти з людьми
Управління талантами (Talent management)	Системне залучення, розвиток і утримання працівників із високим потенціалом
Коучинг-менеджмент (Coaching-менеджмент)	Передбачає розвиток потенціалу працівників через наставництво і підтримку самостійності

Передумовами ефективного використання сучасного методичного інструментарію є:

1) відповідність стратегічним орієнтирам розвитку організації. Управлінські інструменти повинні слугувати засобом реалізації обраної стратегії, а не бути самоціллю;

2) зміщення акцентів з прямого і опосередкованого впливу на соціально-психологічні потреби та інтереси працівників, а також розвиток Soft Skills. Основними важелями впливу стають усвідомлена мотивація, довіра, командна взаємодія, орієнтованість на результат, організаційна культура, емоційний інтелект;

3) наявність актуальної та якісної інформаційно-аналітичної бази. Така база формується на даних впроваджених цифрових платформ, систем бізнес-аналітики та інструментів моніторингу результативності. Використання ключових показників ефективності, регулярний аналіз бізнес-процесів і прогнозування ризиків дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських дій і забезпечити їх прозорість і прослідковуваність;

4) системне управління змінами та розвиток управлінських компетентностей. Будь-які зміни в управлінській системі впливають на схеми взаємодії підрозділів, структуру відповідальності, систему мотивації та оцінювання результатів. Це обумовлює необхідність застосування механізмів управління змінами, що передбачає попередню діагностику проблем, навчання персоналу та постійний супровід трансформаційних процесів в організації.

На практиці ефективність сучасних методів менеджменту суттєво залежить від їх узгодженості між собою. Найкращі результати досягаються у разі інтеграції стратегічних, операційних, аналітичних та адаптивних інструментів у єдиний механізм (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Інтеграція сучасних методів управління в організації

Так, стратегічні підходи дозволяють визначити напрям розвитку, процесні – оптимізувати діяльність, а гнучкі методології – забезпечити інноваційність і швидкість реагування на виклики середовища.

1.5. Функціонал менеджменту організації

Невід’ємною складовою системи менеджменту є цілеспрямований вплив на діяльність організації, який реалізується сукупністю структурованих дій для досягнення поставлених цілей. Такими діями у менеджменті є його функції.

Функції менеджменту відображають зміст управлінської діяльності та визначають напрями цілеспрямованого впливу керівництва на організацію. Через реалізацію таких функцій забезпечується досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності, узгодженість дій персоналу та ефективне використання ресурсів.

Залежно від характеру використовуваного інструментарію, функції менеджменту поділяються на: *загальні* (виражають сутність управління, мають універсальний характер і можуть бути застосовані до будь-якого об’єкта впливу), *конкретні* (залежать від специфіки об’єкту управління, які передають зміст управління) та *спеціальні* (окремі управлінські операції, виконання яких забезпечує реалізацію конкретних функцій управління).

До загальних (базових) функцій менеджменту організації належать:

- *планування;*
- *організування;*
- *мотивування;*
- *контролювання.*

Планування є вихідною функцією менеджменту, оскільки визначає напрям і зміст подальшої управлінської діяльності та узгодженість управлінських рішень. Зміст функції планування полягає у: аналізуванні зовнішнього та внутрішнього середовища; прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку; формуванні стратегічних і тактичних цілей та визначенні шляхів їх досягнення; розробленні планів, програм і бюджетів; визначенні обсягу та розподілі необхідних ресурсів; встановленні показників результативності.

У сучасному менеджменті планування набуває багаторівневого та інтегрованого характеру, зумовленого використанням різних типів планів

залежно від горизонту часу, рівня управління, змісту діяльності та умов функціонування. Основу такого планування складають стратегічні, тактичні та оперативні плани, які доповнюються функціональними, бюджетними, проєктними, сценарними та ризикоорієнтованими підходами, а також плануванням на основі даних (Data-Driven Planning).



Сучасна практика планування зорієнтована на створення цілісної її системи, в якій різні типи планів не є автономними, а формують вертикальну та горизонтальну інтеграцію, де:

стратегічні плани задають напрям (траєкторію) розвитку;
тактичні – деталізують процеси реалізації цілей діяльності;
оперативні – забезпечують виконання планових заходів;
функціональні – конкретизують зміст управлінських дій;
сценарні – формують альтернативні сценарії реакції на виклики;
ризикоорієнтовані – підвищують стійкість системи;
гнучкі – забезпечують адаптивність організації

Ефективність планування визначається узгодженістю планів різних рівнів і здатністю організації адаптувати їх до змін середовища. Планування, також, дозволяє: зменшити невизначеність; узгодити діяльність підрозділів організації; раціонально розподілити ресурси; підготувати організацію до можливих нестандартних ситуацій та ризиків.

В умовах цифрової трансформації менеджменту важливого значення набуває впровадження нових підходів до планування, яке вибудовується на найповнішому використанні даних – Data-Driven Planning (DDP). *Планування на основі даних* є сучасним управлінським підходом, за якого формування цілей, прогнозів та планових показників здійснюється за результатами системного аналізу достовірної інформації та великого масиву даних, а не лише на суб'єктивному досвіді, інтуїції чи застарілих формальних процедурах. Таке планування базується на інтеграції інформаційних систем, використанні методів поглибленого статистичного аналізу даних та впровадженні динамічних показників ефективності, що дозволяє регулярно оновлювати плани на основі отриманих фактичних результатів та аналізі відхилень та адаптуватися до мінливого середовища. Перевагами *планування на основі даних* є: зменшення суб'єктивізму; підвищення обґрунтованості рішень; оптимальний розподіл ресурсів; виявлення ризиків; прозорість управління; швидке реагування на зміни.

Функція організування спрямована на створення умов для реалізації запланованих цілей і завдань діяльності організації. У класичній теорії

менеджменту *функція організування охоплює*: формування організаційної структури управління; вироблення механізмів делегування повноважень та розподілу завдань; визначення посадових обов'язків та відповідальності; встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків; ресурсне забезпечення діяльності; координування роботи. *Завданням організування є забезпечення впорядкованості системи управління, встановлення чіткої відповідальності за рівнями управління і виконавцями, підвищення керованості процесів.* Такий підхід ґрунтується на принципах єдності керівництва, чіткої ієрархії, підпорядкованості і регламентації процедур.



Організування виступає механізмом перетворення стратегічних і тактичних цілей розвитку у конкретні управлінські та операційні дії.

Важливо розуміти, якщо планування визначає, що має бути досягнуто, то організація відповідає на питання: *хто, як, у якій структурі і послідовності та з використанням яких ресурсів це завдання буде виконувати.*

Сучасний менеджмент розглядає організування не лише як побудову ієрархії, а як динамічний процес *упорядкування взаємодії людей, процесів і технологій.* В його основу закладається [65; 11; 27; 38; 47]:

процесний підхід до управління. Організування у цьому контексті передбачає: ідентифікацію ключових процесів; визначення власників процесів; встановлення показників результативності; оптимізацію потоків робіт. Такий підхід забезпечує міжфункціональну взаємодію та мінімізує дублювання функцій;

створення гнучких та адаптивних управлінських структур (матричних, проєктних, мережових, гібридних). У цих умовах функція організації полягає у: формуванні тимчасових команд; делегуванні автономії; забезпеченні швидкої комунікації; скороченні рівнів управління. Гнучкість дозволяє організації адаптуватися до змін середовища та реалізовувати інновації;

цифровізація організаційних процесів. Цифрові технології трансформують функцію організації через: автоматизацію управлінських процедур; використання систем управління внутрішніми бізнес-процесами (ERP) та взаємовідносинами з клієнтами (CRM); дистанційну координацію команд. У цифровому середовищі організація набуває мережевого характеру, а управлінські зв'язки стають більш горизонтальними;

вироблення принципів делегування та розширення можливостей (компетентностей). Такий підхід в організуванні передбачає розширення повноважень працівників через: надання автономії виконавцю в межах його компетенції; посилення відповідальності; забезпечення участі у прийнятті рішень; підтримку самоорганізації команд;

інтегрування в систему менеджменту управління ризиками. У сучасному середовищі організація повинна враховувати ризики при побудові структури, що означає: вироблення альтернативних (специфічних) механізмів; розподіл критичних функцій; забезпечення безперервності діяльності; розроблення планів реагування на кризові ситуації.

В сучасному менеджменті *функція організування* трансформується від жорсткої ієрархічної побудови до *гнучкого, процесного та цифрового інтегрованого впорядкування діяльності*. Вона забезпечує структурну основу реалізації цілей, узгодженість дій персоналу та здатність організації адаптуватися до змін.

Підходи до розуміння змісту функції організування за класичними підходами та в сучасній інтерпретації наведені на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Підходи до розуміння змісту функції організування в управлінні

У сучасній практиці організування вагоме місце належить координуванню діяльності, яке за своєю сутністю є процесом узгодженості дій між усіма елементами організації. Така координація передбачає: синхронізацію діяльності структурних підрозділів та служб; усунення конфліктів між функціями; забезпечення горизонтальної взаємодії; підтримку інформаційних зв'язків у системі управління та зворотного зв'язку.

Мотивування як функція менеджменту спрямовується на формування зацікавленості персоналу у досягненні цілей організації. Вона передбачає вплив на мотиваційні потреби і стимули працівників і реалізується шляхом: впровадження форм матеріального і нематеріального стимулювання; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; розвитку професійних компетентностей; залучення персоналу до управлінських рішень; формування корпоративної культури (рис.1.11).



Рис. 1.11. Базові форми мотивування персоналу

У межах реалізації функції мотивації особливе значення має створення *цілісної системи мотивації*, яка б містила комплексні підходи до стимулювання праці. За змістом така система є впорядкованою

сукупністю матеріальних, нематеріальних, організаційних і культурних механізмів впливу, спрямованих на підвищення вмотивованості працівників до результативної діяльності та якісного виконання завдань, зростання відповідальності та зменшення плинності кадрів.

Система мотивації має бути прозорою, гнучкою, справедливою, орієнтованою на результат та людиноцентричною. Її формування здійснюється з дотриманням принципів:

стратегічної відповідності (мотивація має підтримувати реалізацію цілей організації);

справедливості і прозорості (критерії винагороди мають бути чіткими та зрозумілими);

диференціації (ураховуються індивідуальні потреби і внесок працівника у загальні результати роботи);

дотримання балансу матеріальних і нематеріальних стимулів;

гнучкості і адаптивності;

інтеграції з системою оцінювання результатів діяльності.

Передумовою створення системи мотивації в організації є проведення діагностики *мотиваційного середовища*, в результаті чого *визначаються внутрішні мотиваційні потреби і зовнішні стимули*, які спонукають працівників до ефективної праці (матеріальна винагорода, професійний розвиток, самореалізація, соціальне визнання, безпека), *аналізуються очікування працівників*, а також *виявляються ключові демотиватори*, що впливають на рівень зацікавленості працівника у якісному виконанні професійних обов'язків.



Демотиватори праці є багатофакторним явищем і можуть виникати на організаційному, управлінському, економічному та психологічному рівнях. Проявляються у зниженні рівня виконавської дисципліни, формальному виконанні обов'язків і завдань, пасивності, відсутності ініціативи, зростанні конфліктності, професійному вигоранні та емоційному виснаженні.

У сучасній практиці управління нейтралізація демотиваційних чинників та профілактика демотивації є не менш важливими, ніж вибудовування системи стимулювання. Варто розуміти, що наявність стимулів не гарантує високої мотивації, якщо одночасно діють сильні демотиватори.

Впорядкованість та прозорість мотиваційної системи в організації забезпечується розробленням низки документів, процедур та механізмів, які включають: положення про оплату праці; положення про

преміювання; кодекс корпоративної етики; критерії нарахування премій; процедури оцінювання результатів роботи, регламенти управління персоналом; правила внутрішнього розпорядку; порядок застосування дисциплінарних заходів; механізм розгляду звернень і скарг; порядок надання соціальних гарантій тощо.

У процесі впровадження системи мотивації в організації важливим є її: по-перше, *прийняття персоналом*, по-друге, *результативний вплив на діяльність*, по-третє, *адаптивність до змін мотиваційних потреб працівників*. Така система має бути інтегрованою у загальну систему менеджменту та стати ключовим елементом стратегічного управління людським капіталом в організації.

До управлінських помилок, що впливають на дієвість сформованої системи мотивації, належать: фрагментарний підхід керівництва до мотивації; використання «шаблонних» методів мотивування; формальний (часто суб'єктивний) характер оцінювання працівників; непрозорість критеріїв преміювання; орієнтація лише на фінансові стимули та применшення значення нематеріальних чинників; відсутність зв'язку з цілями діяльності.

Контролювання як загальна функція системи менеджменту спрямовується на забезпечення відповідності всіх процесів діяльності організації встановленим критеріям (стандартам, процедурам, нормативам). Включає: виявлення відхилень фактично отриманого результату від очікуваного (запланованого); відстеження процесу роботи; звітування про виконане завдання; проведення необхідних замірів і оцінок; експертне оцінювання тощо. Його основними завданнями є: запобігання виникненню помилок і втрат; створення передумов для внесення відповідних коректив і змін у процеси; підвищення виконавської і трудової дисципліни; формування аналітичної бази для прийняття актуальних і адекватних реальним ситуаціям управлінських рішень.

В умовах трансформаційних управлінських процесів та впровадження цифрових технологій, функція контролювання в менеджменті стає не просто перевіркою результатів, а розглядається як *процес відстеження змін в системі управління*, метою якого є спрямування діяльності організації відповідно до визначених цілей і пріоритетів розвитку (у межах обраної бізнес-моделі). За такого підходу, *основний акцент у реалізації контрольної функції робиться на його інформаційній і діагностичній складових*. Безперервне відстеження

параметрів та збирання даних про стан системи, їх зіставлення і діагностування природи змін, дозволяє керівництву у реальному часі виявляти відхилення та приймати рішення щодо коригування напряму розвитку організації або ж актуалізувати цілі діяльності.



У сучасному менеджменті співіснують два фундаментальних підходи до реалізації контрольної функції. Перша – коли контроль розглядається як адміністративний нагляд, завданням якого є виявлення відхилень, спричинених діяльністю виконавців, і друга – де контроль є супроводом процесу роботи (навігацією), спрямованим на попередження виникнення відхилень (через коригування процесу, актуалізацію цілей, управління відхиленнями) для досягнення результату/мети діяльності.

Відмінності в підходах полягають у тому, що контроль – нагляд фокусується на працівнику та його помилках (*хто порушив правила чи не досяг результату?*), тоді як контроль-супровід – на змінах у внутрішній системі і зовнішньому середовищі (*чому ми відхиляємося від заданого напряму/темпу і як це виправити?*).

У практиці управління використовуються різні за типом і характеристикою види контролю, які класифікуються за: *часом проведення* (попередній; поточний; підсумковий); *рівнем управління* (стратегічний, тактичний, оперативний); *суб'єктом контролю* (внутрішній, зовнішній); *за частотою проведення* (постійний, періодичний, вибірковий); *формами проведення* (перевірка, звітність, спостереження, відстеження, нагляд, аудит); *об'єктом контролю* (фінансовий, операційний, технічний, кадровий, маркетинговий); *ступенем втручання в оперативну діяльність* (прямий, опосередкований) [5; 6; 7; 17; 32; 35]. Ефективність системи контролю в організації забезпечується поєднанням його декількох видів та ступенем досягнення мети контролювання.

Базовим управлінським інструментарієм практичної реалізації контролю в організації є: перевірка результатів роботи; надання звітності; відстеження процесу; спостереження/нагляд; зіставлення/порівняння; оцінювання ефективності; спостереження; аудит.

Сучасна парадигма менеджменту передбачає перехід від адміністративного нагляду до інструментальних засобів контролю. Це реалізується через:

автоматизовані аналітичні платформи (BI-системи), що дозволяють візуалізувати ключові показники діяльності на цифрових панелях (дашбордах) у режимі реального часу та відповідно вчасно корегувати виконання процесу;

систему OKR, в рамках якої запроваджується поточний моніторинг (відстеження) процесу досягнення встановлених для кожної команди/підрозділу/ виконавця чітких і вимірюваних цілей та ключових результатів роботи. Оскільки в системі OKR цілі є відкритими, то це дозволяє відслідковувати відхилення від встановленого графіку не лише керівництву, але й створює механізм взаємного контролю, де підрозділи бачать успіхи або затримки один одного і, відповідно, приймають запобіжні корегувальні рішення.

Data-driven контроль, сутністю якого є використання алгоритмів великих даних (Big Data) для прогнозування можливих відхилень ще до їх фактичного виникнення.



Практична реалізація контролю в сучасних управлінських системах базується на принципі превентивності. Замість фіксації помилок, що мали місце, менеджмент має впроваджувати цифрові індикатори раннього попередження. Це дозволяє трансформувати контроль із карального інструменту на інструмент підтримки прийняття рішень, де кожен виконавець розуміє межі своєї відповідальності та алгоритм дій у разі виникнення нестандартних ситуацій.

У процесі реалізації контрольної функції управління:

встановлюється ступінь досягнення мети та визначених цілей діяльності (досягнуто чи не досягнуто);

оцінюється рівень виконання поставленого завдання (виконано повністю, частково або не виконано взагалі);

з'ясовуються причини невиконання, а також ідентифікуються чинники, що дестабілізували процес роботи;

розмежовується ступінь відповідальності за невиконання завдання: встановлюється в якій частині таке невиконання залежало від виконавців, а в якій – від системи управління процесами;

оцінюється ефективність діяльності: аналізується оптимальність використання залучених ресурсів та відповідність обраних методів управління процесами.

Специфічні функції менеджменту варто розглядати як конкретизовану змістовну реалізацію загальних функцій управління у межах окремих напрямів діяльності організації. Вони відображають галузеву, технологічну та організаційну специфіку функціонування організації і пов'язані з управлінням окремими підсистемами: операційною, фінансовою, маркетинговою, інноваційною, кадровою та

іншими. На відміну від базових функцій менеджменту, *специфічні функції мають більш прикладний характер, деталізують управлінський вплив і забезпечують реалізацію стратегічних і операційних цілей у конкретних сферах діяльності організації*. Прикладом застосування специфічних функцій, які деталізують систему управління логістикою, є: планування постачання; управління матеріальними потоками; оптимізація транспортування; управління складськими операціями; координація взаємодії з постачальниками. Ці функції сприяють зниженню витрат і підвищенню результативності логістичних процесів в організації.

Взаємозв'язок функцій управління має системний характер, що означає їх взаємну обумовленість, інтегрованість і спрямованість на досягнення спільного результату. Вони формують єдиний управлінський механізм, у межах якого кожна функція впливає на інші та водночас залежить від них. У цій системі взаємозв'язок і взаємодія проявляється у тому, що *результати виконання однієї функції виступають передумовою або інформаційною основою для реалізації інших*. Так, планування визначає цілі, ресурси та орієнтири діяльності, однак ефективність планових рішень залежить від того, наскільки раціонально організовано структуру управління, сформовано мотиваційне середовище та забезпечено контроль за виконанням завдань. У свою чергу результати контролю впливають на коригування планів, зміну організаційних рішень і вдосконалення системи стимулювання. У такий спосіб формується безперервний управлінський цикл, спрямований на досягнення цілей організації.

Варто зазначити, що взаємозв'язок функцій в менеджменті має не лише послідовний, а й паралельний характер. Так, планування може уточнюватися під час виконання робіт, контроль здійснюється в режимі реального часу, мотиваційні механізми коригуються залежно від проміжних результатів, а організаційні структури трансформуються відповідно до нових завдань. Таким чином, функції управління формують не лінійну послідовність, а динамічну мережу взаємодії управлінських дій.

Загалом, взаємозв'язок функцій управління забезпечує цілісність управлінського процесу, його гнучкість і результативність. Порушення цього зв'язку призводить до фрагментарності управління, втрати керованості та зниження ефективності діяльності організації.

1.6. Формування місії та цілей менеджменту організації

Системотворчим елементом менеджменту організації є визначення її місії та встановлення цілей. Їх чітке формулювання забезпечує узгодженість управлінських рішень і дій персоналу. Сучасна система менеджменту передбачає побудову такої ієрархії цільових орієнтирів:

визначення місії та візії розвитку;

формулювання стратегічних і тактичних цілей;

розроблення оперативних цільових завдань і заходів для їх реалізації.

Місія організації є концептуальною основою управління і визначає фундаментальне призначення існування організації, її соціальну роль, систему базових цінностей, поточний та перспективний напрями розвитку. У теорії менеджменту *місія розглядається як стратегічна декларація (своєрідна філософія), що формує довгострокову ідентичність організації, визначає її сенс та окреслює межі діяльності.*

Формулювання місії виконує кілька важливих управлінських функцій:

орієнтаційну – визначає загальний напрям розвитку організації;

інтеграційну – об'єднує працівників навколо спільних цінностей і цілей;

комунікаційну – інформує зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів про призначення організації;

стратегічну – слугує основою для формування системи цілей і стратегій.

Правильно сформульовані місія і візія повинні відображати: сферу діяльності організації; ключові потреби споживачів, які вона задовольняє; базові цінності та принципи діяльності; цільові групи стейкхолдерів; стратегічні орієнтири розвитку. Як правило формується при утворенні організації, закріплюється в статуті (або окремому документі – положенні) та корегується в процесі діяльності в умовах нових викликів та динамічних змін середовища.

Якість формулювання місії залежить від того, наскільки вона: сприяє створенню здорового внутрішнього клімату; визначає напрям розвитку; вказує на унікальність і конкурентні переваги організації; об'єднує команду задля спільного результату та підкреслює соціальну відповідальність і вагомість для суспільства. [17].

Цілями менеджменту організації є конкретизований в певних параметрах бажаний стан організації, якого вона прагне досягти. У

менеджменті цілі відіграють засадничу роль, виконуючи низку ключових функцій. Вони не лише слугують стратегічним орієнтиром розвитку організації, але й виступають об'єктивним критерієм оцінювання результатів її діяльності. На основі цілей здійснюється планування та прийняття управлінських рішень, що дозволяє використовувати їх як ефективний інструмент координації роботи структурних підрозділів. Крім того, чітко визначені цілі стають потужним мотиваційним чинником для персоналу. У сукупності система цілей формує цілісну ієрархію управління, що забезпечує успішну трансформацію стратегічних намірів у конкретні результати діяльності.

На основі визначеної місії формується система стратегічних і тактичних цілей та операційних завдань управління організацією. Така система вибудовується у вигляді *ієрархічної структури*, що забезпечує узгодженість між довгостроковими орієнтирами розвитку організації та поточною діяльністю її структурних підрозділів. *Узгодженими цілі різних рівнів* вважаються тоді, коли:

*операційні цілі забезпечують реалізацію тактичних;
тактичні цілі сприяють досягненню стратегічних, а
стратегічні цілі відповідають місії організації.*

Рівнева характеристика цілей менеджменту організації наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика цілей менеджменту організації

Рівень цілей	Характеристика	Часовий горизонт	Суб'єкти формування
Стратегічні цілі	Визначають довгострокові напрями розвитку та позицію у зовнішньому середовищі	3–10 років	Вищий менеджмент, власники
Тактичні цілі	Конкретизують стратегічні цілі та визначають напрями діяльності структурних підрозділів	1–3 роки	Керівники функціональних підрозділів
Операційні цілі	Спрямовані на виконання конкретних завдань у межах поточної операційної та управлінської діяльності	до 1 року	Лінійні менеджери, керівники груп, секторів, служб

Ефективність самої системи менеджменту залежить від зв'язаності цілей, які формуються в межах її організаційної структури, зокрема *корпоративних* (загальноорганізаційних), *цілей структурних підрозділів*, *цілей лінійних менеджерів* та *індивідуальних цілей працівників*.

Взаємозв'язаність цілей менеджменту, його завдань та засобів досягнення забезпечується шляхом побудови «дерева цілей» (рис. 1.12).

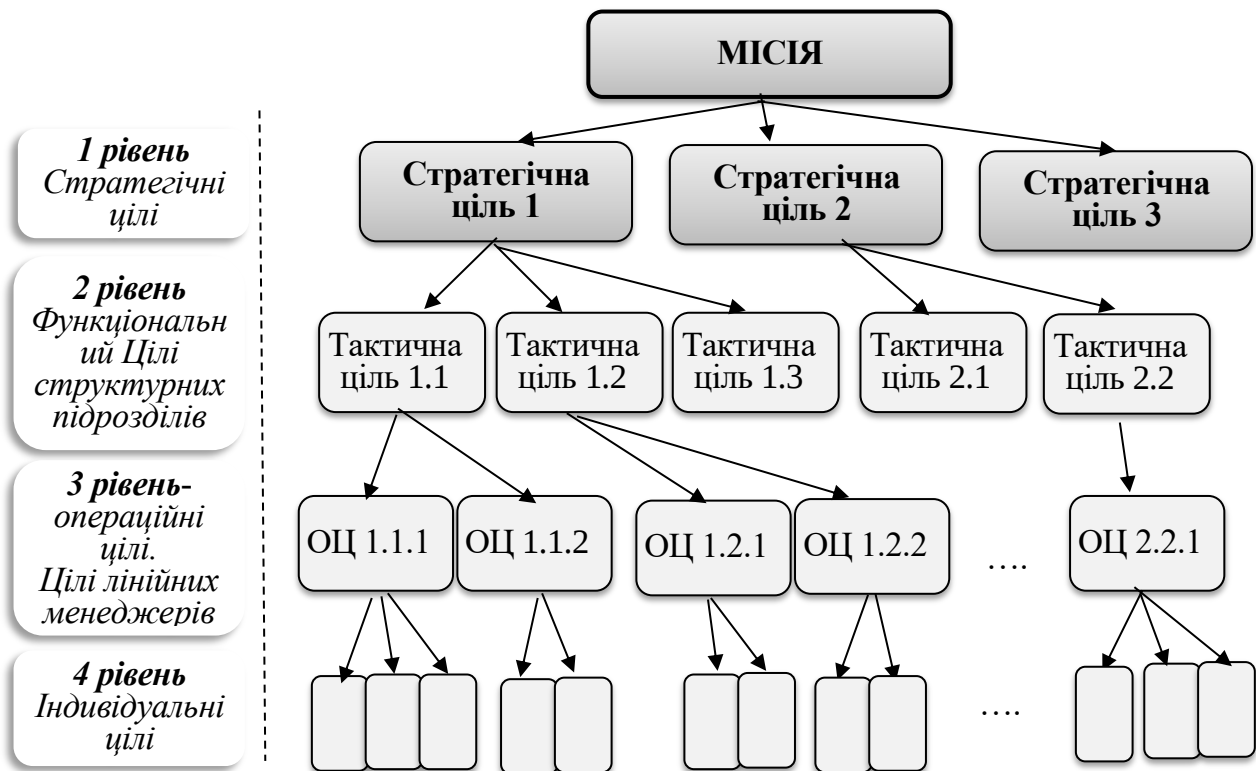


Рис. 1.12. «Дерево цілей» менеджменту організації

Дерево цілей – це ієрархічна модель, яка демонструє взаємозв'язок стратегічних, тактичних та операційних цілей організації. Вона забезпечує логічне розгортання місії організації у систему конкретних управлінських результатів. Основні *принципи побудови* дерева цілей:

1. *Ієрархічність* – кожна ціль нижчого рівня спрямована на досягнення цілі вищого рівня.
2. *Декомпозиція* – складні стратегічні цілі поділяються на простіші підцілі.
3. *Логічна узгодженість* – цілі різних рівнів не повинні суперечити одна одній.
4. *Повнота* – сукупність підцілей повинна забезпечувати досягнення стратегічної мети.

У практиці менеджменту дерево цілей є важливим інструментом стратегічного планування та координації діяльності підрозділів організації.

Формування системи цілей здійснюється у певній послідовності, яка забезпечує трансформацію місії організації у конкретні результати діяльності, і включає такі управлінські дії:

1. Аналізування зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу організації.

2. Встановлення стратегічних орієнтирів (пріоритетів) розвитку організації в контексті визначеної місії.

3. Формування стратегічних цілей. Визначаються ключові результати, які організація прагне досягти у довгостроковій перспективі з урахуванням забезпечуючих (ресурсних) можливостей виконання встановлених цілей.

4. Декомпозиція цілей. Здійснюється в рамках формування «дерева цілей». Стратегічні цілі деталізуються до рівня функціональних підрозділів, окремих проєктів, індивідуальних завдань працівників.

5. Розроблення системи показників оцінки результативності (KPI) для кожної цілі на кожному рівні.

6. Узгодження та затвердження цілей. Цілі узгоджуються між підрозділами та рівнями управління і офіційно затверджуються керівництвом.

7. Реалізація цілей, моніторинг рівня їх досягнення та коригування з урахуванням змін середовища діяльності.

У сучасній управлінській практиці формулювання цілей має *відповідати низці вимог*. Такі вимоги узагальнюються в *концепції SMART-цілей*, згідно якої, цілі повинні бути:

S (Specific) – конкретними. Конкретність означає, що у формулюванні цілі повинно бути чітко визначено: що саме необхідно досягти; у якій сфері діяльності; для якої цільової групи; яким способом планується досягнення результату. Нечітко сформульовані цілі створюють труднощі у процесі управління, оскільки різні учасники організації можуть по-різному інтерпретувати їх зміст;

M (Measurable) – вимірюваними. Вимірюваність передбачає можливість кількісного або якісного оцінювання результатів досягнення цілі, що дозволяє: здійснювати об'єктивний контроль результатів; оцінювати ефективність управлінських рішень; порівнювати планові та фактичні результати діяльності;

A (Achievable) – досяжними. Ціль повинна бути реалістичною та досяжною з урахуванням: ресурсного потенціалу організації; компетенцій персоналу; фінансових можливостей; стану ринкового середовища. Нереалістичні цілі можуть призводити до: демотивації працівників; неефективного використання ресурсів; зниження довіри до управлінських рішень. Водночас цілі повинні бути достатньо прогресивними, щоб стимулювати розвиток організації;

R (Relevant) – релевантними. Релевантність означає сумісність цілей з місією організації, її стратегічними пріоритетами, поточними напрямками

розвитку організації. Цілі не повинні формуватися ізольовано. Вони мають бути інтегровані у загальну систему стратегічного управління. Відсутність такої узгодженості може призвести до конфлікту між підрозділами, неефективного розподілу ресурсів, зниження результативності діяльності організації тощо;

T (Time-bound) – обмеженими в часі. Для кожної цілі встановлюється часовий горизонт її досягнення. Встановлення часових рамок (дедлайну) дозволяє структурувати управлінський процес, підвищити відповідальність виконавців та здійснювати регулярний моніторинг результатів діяльності.



Застосування SMART-технологій у менеджменті забезпечує низку управлінських переваг:

1. підвищення чіткості управлінських завдань;
2. спрощення контролю результатів діяльності;
3. підвищення відповідальності виконавців;
4. зменшення ризику конфліктності цілей;
5. покращення комунікації між керівниками і працівниками

У процесі формування цілей важливо враховувати характер їхньої взаємодії, зокрема:

конфліктність (несумісність). Цілі не повинні суперечити одна одній, а досягнення одного результату не повинно перешкоджати реалізації іншого;

компліментарність (взаємодоповнюваність). Характеризує ситуацію, коли успішне досягнення однієї цілі полегшує або прискорює реалізації іншої;

індиферентність (нейтральність). Є станом, за якого цілі є незалежними і не впливають одна на одну.

Найбільш критичним у формуванні цілей є їхня конфліктність. Конфлікт цілей виникає у випадках, коли досягнення однієї цілі ускладнює або унеможлиблює досягнення іншої. Найпоширенішими причинами конфліктності цілей є: помилки у їхньому формулюванні; різні інтереси підрозділів; обмеженість ресурсів; неузгодженість стратегічних та операційних планів; недостатня комунікація між рівнями управління (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Типові помилки при формуванні цілей організації

Типова помилка	Характеристика
Нечітке формулювання цілей	Цілі сформульовані занадто загально і не мають конкретного результату

Типова помилка	Характеристика
Відсутність вимірюваності	Неможливо оцінити ступінь досягнення цілі
Нереалістичність цілей	Встановлення завідомо недосяжних результатів
Відсутність часових меж	Не визначено термін досягнення цілі
Конфліктність цілей	Цілі різних підрозділів суперечать одна одній
Відсутність узгодженості зі стратегією	Цілі не пов'язані з довгостроковими пріоритетами організації
Надмірна кількість цілей	Ускладнює управління та розпорошує ресурси
Відсутність відповідальних осіб	Не визначено суб'єктів реалізації цілей
Недостатня комунікація цілей	Працівники не розуміють стратегічних орієнтирів організації
Відсутність системи контролю	Не проводиться моніторинг виконання цілей

Варто зазначити, що неправильно сформульовані цілі призводять до прорахунків в управлінні та зниження життєздатності організації.

Ключовим завданням системи менеджменту є *подолання конфлікту цілей*. З цією метою використовуються засоби, які полягають у: встановленні ієрархії цілей (домінуванні одної цілі над іншою); компромісі цілей (знаходженні золоті середини); їх інтеграції (злиття двох цілей в одну); розведення цілей у часі; декомпозиції та узгодженні цілей (формування «дерева цілей») (рис. 1.13).

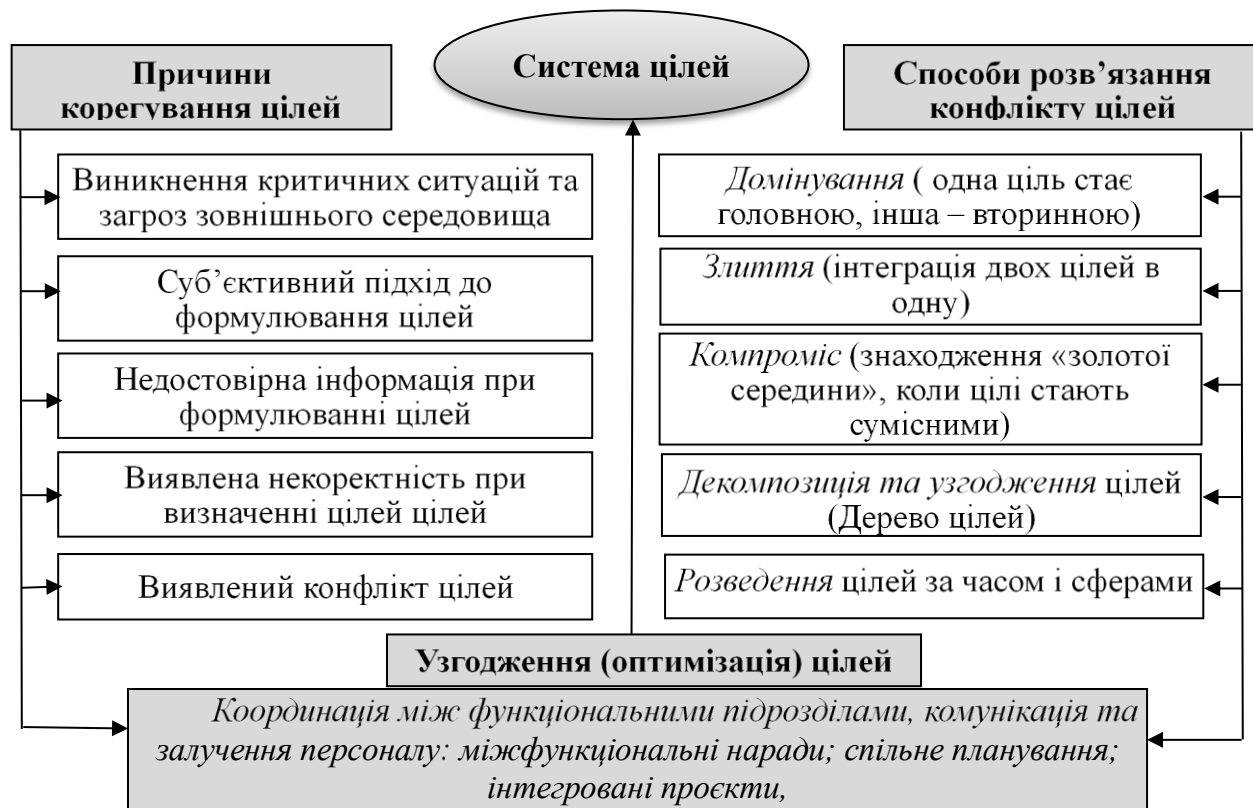


Рис.1.13. Схема корегування, узгодження та розв'язання конфлікту цілей в організації

Процес реалізації цілей має супроводжуватися постійним моніторингом рівня їх досягнення і корегуватися у випадку: змін умов функціонування організації як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі; прорахунків і помилок при їх визначенні; зміні пріоритетів та втраті актуальності або ж економічної доцільності.

Загалом, місія та система цілей є фундаментальними елементами стратегічного управління організацією. Вони визначають напрям розвитку, забезпечують узгодженість діяльності підрозділів та формують основу для прийняття управлінських рішень. Ефективність управління залежить від правильності формулювання цілей, їх відповідності стратегічним орієнтирам організації, а також від здатності менеджменту забезпечити їх ієрархічну узгодженість і уникнути конфліктності між різними напрямками діяльності.

1.7. Розвиток сучасних систем менеджменту та трансформація ролі менеджера в управлінській практиці

Розвиток сучасних систем менеджменту організації є закономірним процесом адаптації управлінської діяльності до зростаючої складності зовнішнього середовища. Трансформація системи менеджменту відображає поступовий перехід від відносно простих, лінійних моделей адміністрування та координації діяльності до складних інтегрованих систем, що поєднують стратегічні, процесні, інноваційні та соціальні аспекти управління. У логіці еволюції управлінських підходів простежується послідовна зміна пріоритетів: від управління ресурсами до управління людьми - управління знаннями - управління ризиками та змінами.

Основними підходами до розуміння систем менеджменту, які домінували в процесі еволюційного їх розвитку [75], є: *класичний* (започаткований в класичних теоріях наукового управління Ф. Тейлора, Г.Форда); *адміністративний* (розвинутий А. Файолем); *поведінковий* (обґрунтований Е. Мейо, Д. МакГрегором, А. Маслоу); *системний*; *процесний*; *інтегрований*. За класичним підходом основний акцент в системі менеджменту робився на вибудовуванні жорсткої ієрархічної структури управління, централізованому прийнятті рішень, нормуванні операцій, нагляді та тотальному контролі, зорієнтованих на забезпечення зростання продуктивності праці. Водночас людський фактор переважно

ігнорувався, а працівник розглядався передусім як елемент виробничого процесу. В *адміністративній моделі* перевага надавалася регламентації та стандартизації управлінських процесів (зокрема, формуванню чітких процедур, виробленню інструкцій, встановленню правил), що сприяло стабільності функціонування організацій, однак призвело до зниження гнучкості управління та здатності швидко реагувати на зміни середовища.

Поведінковий підхід став своєрідною відповіддю на обмеження попередніх підходів, змістивши фокус управління на мотивацію працівників, соціально-психологічні аспекти діяльності та групову динаміку. Фокус управління був перенесений на потреби персоналу, розвиток комунікації та створення неформальних відносин в організації. Водночас така модель супроводжувалася ускладненістю кількісної оцінки результатів управління та труднощами інтеграції поведінкових чинників у формалізовані системи управління.

Подальший розвиток системи менеджменту пов'язується із формуванням *системного та процесного підходів*, які заклали основу сучасного сприйняття організації як цілісної, відкритої та динамічної системи. Управління в цих моделях розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. Такий підхід дозволив інтегрувати всі функціональні напрями управління, підвищити узгодженість управлінських рішень і забезпечити більшу адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища. На сучасному етапі менеджмент набуває *інтегрованого характеру, ґрунтуючись на використанні інноваційних технологій менеджменту, аналітики даних, управлінні ризиками, взаємодії з різними групами стейкхолдерів і розвитку цифрових технологій*.

Сучасна система менеджменту функціонує як гібридна модель, що поєднує декілька фундаментальних напрямів управління, кожен із яких забезпечує відповідний організаційний ефект (табл.1.6). *Процесний менеджмент* спрямований на підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації послідовності дій і ресурсних потоків. *Стратегічний менеджмент* формує довгострокову стійкість організації через визначення векторів розвитку та адаптацію до змін ринку. *Ризик-менеджмент* мінімізує вплив невизначеності, сприяє запобіганню системним кризам і підвищує життєздатність організації. *Менеджмент якості*, що реалізується через стандартизацію процесів та концепції управління, що ґрунтується на якості (TQM), забезпечує параметри якості продукту та задоволеність споживачів. *Проектний менеджмент* надає

інструменти для реалізації змін у динамічному середовищі, а *Digital-менеджмент* прискорює прийняття рішень завдяки автоматизації процесів і використанню великих масивів даних. Водночас *ESG-менеджмент* формує довіру до організації через соціальну відповідальність, екологічну свідомість і прозорість управлінських практик.

Таблиця 1.6

Основні напрями розвитку сучасних систем менеджменту

Напрямок	Зміст	Організаційний ефект
Процесний менеджмент	Управління бізнес-процесами (BPM)	Операційна ефективність
Стратегічний менеджмент	Довгостроковий розвиток	Стійкість на ринку
Ризик-менеджмент	Управління невизначеністю та кризами	Запобігання кризам
Менеджмент якості (ISO, TQM)	Стандартизація та контроль якості	Стабільність результату
Проектний менеджмент	Управління змінами та інноваціями	Гнучкість та швидкість
Digital-менеджмент	Великі дані, штучний інтелект (AI), автоматизація процесів	Швидкість прийняття рішень
ESG-менеджмент	Соціальна та екологічна відповідальність	Довіра інвесторів та суспільства

Домінуючим трендом *розвитку сучасних систем менеджменту* є перехід від *розрізнених функціональних підсистем до інтегрованої системи менеджменту*, яка передбачає об'єднання стратегічних, процесних, якісних, ризикових і цифрових аспектів управління в єдину архітектуру. Така інтеграція здійснюється на рівні узгодження стратегічних цілей, формування єдиної (наскрізної) структури бізнес-процесів, уніфікації документації та створення спільної системи моніторингу результативності, зокрема через поєднання різних підходів до вимірювання ефективності. Це дозволяє зменшити суперечності всередині організації, оптимізувати використання ресурсів і досягти синергетичного ефекту.

Сучасні системи менеджменту вибудовуються в рамках управлінської парадигми «Менеджменту 4.0», яка розглядається як сучасна концепція управління організаціями в умовах *цифрової трансформації та прискореного розвитку інноваційних технологій* в

рамках технологічного прориву *Industry 4.0*. Вона є логічним продовженням розвитку управлінської думки та відображає перехід від інструментальних принципів організації діяльності до гнучких, мережових і цифрово інтегрованих форм управління. Якщо попередні етапи розвитку менеджменту пов'язувалися з удосконаленням функціональної ефективності, оптимізацією виробничих процесів, підвищенням якості управлінських рішень, то Менеджмент 4.0 акцентує увагу на синергії людини і технологій, використанні даних як стратегічного ресурсу та формуванні адаптивних бізнес-моделей [82; 70; 8; 73; 77].

Логіка концепції полягає у тому, що організація розглядається як динамічна цифровоінтегрована система, яка функціонує не лише в межах власної структури, а й у ширших бізнес-екосистемах, мережах партнерств, платформах взаємодії та інноваційних спільнотах. Управління в такій системі передбачає постійне балансування між стабільністю і змінами, між стандартизацією процесів і необхідністю експериментування, між технологічною автоматизацією і творчим внеском людини.

Фундаментальними засадами Менеджменту 4.0 є:

- *Цифрова конвергенція та Data-Driven підхід*. Ґрунтується на використанні великих даних (Big Data) та штучного інтелекту як основного джерела для прийняття рішень. Рішення приймаються на фактах у реальному часі, а не на інтуїції чи застарілих звітах.
- *Мережева архітектура (Decentralization)*. Вибудовується на автономії управлінських структур замість жорсткої вертикалі. Кожна команда або підрозділ діє як «мікропідприємство», що має право на самостійні рішення.
- *Гібридна колаборація (Human-Machine Interaction)*. Алгоритми та ШІ розглядаються не як інструменти управління, а як цифрові помічники («агенти»), що інтегруються в бізнес-процеси.
- *Адаптивність та гнучкість (Agility)*. Проявляється у здатності системи до нагальної реконфігурації, викликаній впливом зовнішніх змін.
- *Екосистемність*. Організація розглядається не як незалежна структура, а як частина глобальної мережі постачальників, клієнтів та партнерів, де цінність створюється спільно.

Загалом, Менеджмент 4.0 можна розглядати як модель адаптивного управління складними соціотехнічними системами, де ключову роль відіграє інтеграція інформаційних технологій, аналітики даних і нових форм організаційної взаємодії.

Реалізація ідей Менеджменту 4.0 суттєво впливає на функціональні механізми управління. Так, *функція планування* трансформується у напрямі гнучкого стратегування, де довгострокові орієнтири поєднуються з можливістю швидкого коригування дій. *Організаційна функція* змінюється через поширення плоских структур, крос-функціональних команд, проєктних і матричних форм взаємодії, а також через використання цифрових платформ координації діяльності. *Мотиваційні механізми* зміщуються від суто матеріального стимулювання до розвитку внутрішньої мотивації, залученості, можливостей професійного зростання і співтворчості. *Контроль* проявляється у формах самоконтролю, прозорих оціночних критеріїв результативності, управління за цілями та ключовими результатами, а також цифрового моніторингу процесів у реальному часі. У цьому контексті управління набуває проактивного характеру: менеджмент не лише реагує на зміни середовища, а, скоріше, прагне їх передбачати, створювати нові ніші на ринку, трансформувати організаційні процеси та ініціювати інновації.

Згідно з сучасними тенденціями, важливе значення у розбудові систем менеджменту має використання Agile-підходу, що базується на гнучкій адаптації та безперервному вдосконаленні процесів. Agile фокусується на трьох векторах:

- 1) *ефективній взаємодії*, яка забезпечується розбудовою командної роботи, прозорою мотивацією, можливістю самореалізації та самостійним прийняттям рішень;
- 2) *партнерстві з клієнтами*, яке проявляється у глибокому розумінні їхніх потреб, очікувань та побоювань щодо цінності продукту;
- 3) *створенні цінності для споживача*, що передбачає швидку реакцію і адаптацію на нові вимоги і зміну потреб у реальному часі).

Практична реалізація Agile-підходу передбачає впровадження чітких правил через такі інструменти, як Scrum та Kanban.

Важливою характеристикою сучасних тенденцій в менеджменті є трансформація управлінського мислення. Менеджер переходить від ролі адміністратора і контролера до *ролі лідера змін, фасилітатора командної взаємодії та інтегратора знань*. Управлінське мислення стає більш системним, стратегічним і водночас експериментальним. Воно передбачає готовність працювати з невизначеністю, приймати рішення на основі неповної інформації, поєднувати аналітичну раціональність із творчістю та інтуїцією. Менеджер в управлінській парадигмі Менеджмент 4.0 *мислить категоріями цінності для клієнта, швидкості інновацій і довгострокової стійкості організації*.

Такі зміни обумовлюють потребу у *формуванні нової моделі професійного профілю менеджера*, в якій пріоритезуються здатності до *адаптивності, інноваційності, цифрової інтегративності та лідерства у проведенні змін*.

Зростає значення *цифрової зрілості* менеджера, яка передбачає здатність стратегічно використовувати цифрові технології для підвищення ефективності бізнес-процесів і створення нової цінності. Менеджер має розуміти логіку функціонування цифрових платформ, принципи роботи аналітичних систем, інструменти управління даними, можливості автоматизації та цифрової взаємодії. Водночас важливою є здатність критично оцінювати технологічні рішення, інтегрувати їх у бізнес-модель організації та забезпечувати баланс між технологічною ефективністю і людським фактором.

Важливими стають *компетентності гнучкого лідерства*, зокрема здатність до коучингу, розвитку командної взаємодії, управління змінами і конфліктами. Менеджер виступає як координатор, наставник і ментор, який створює умови для самоорганізації працівників, стимулює їхню ініціативність і відповідальність за результат. Це потребує розвитку емоційного інтелекту, здатності формувати довіру, підтримувати психологічну безпеку в командах і ефективно управляти різноманіттям.

Вагомою ознакою сучасного менеджера є *інноваційна орієнтованість*, що проявляється у відкритості до нових ідей, готовності працювати з невизначеними результатами, здатності швидко тестувати управлінські рішення та масштабувати успішні практики. Менеджер має володіти елементами дизайн-мислення, розуміти потреби користувачів і клієнтів, працювати з інструментами моделювання, спільного створення продуктів і сервісів.

Також посилюється роль *кроскультурної та комунікаційної компетентності*, оскільки діяльність менеджера в сучасних умовах часто здійснюється у глобальних і віртуальних командах. Менеджер повинен володіти інноваційним мисленням, стратегічним баченням, навичками системного аналізу, а також здатністю до безперервного професійного навчання і саморозвитку.

Важливою, також, є орієнтація на *розвиток людського капіталу*, що вимагає від менеджера педагогічних і коучингових здібностей. Він повинен підтримувати професійне зростання працівників, сприяти розвитку їхніх компетентностей, формувати середовище для обміну знаннями та стимулювати креативність.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Розкрийте логіку еволюційного переходу від класичних систем менеджменту до сучасних інтегрованих моделей. Які ключові об'єкти управління змінювалися на кожному етапі?
2. У чому полягає сутність інтегрованої системи менеджменту? Наведіть приклади компонентів організації, які підлягають першочерговій інтеграції.
3. Поясніть, чому розуміння організації як відкритої системи змінює підходи до її управління порівняно з її традиційним структурно-функціональним розумінням.
4. Обґрунтуйте взаємозв'язок між архітектонікою організації (її цінностями, структурою, процесами, культурою) та здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
5. Аргументуйте чи може добре структурована організація бути неефективною і чому? Як зміна окремих елементів внутрішнього середовища організації може впливати на її цілісність і стійкість як системи?
6. Поясніть, як зміна способу створення цінності в організації впливає на трансформацію її бізнес-моделі та потребує перегляду організаційної структури і управлінських процесів.
7. Розкрийте управлінські відмінності в традиційній, сервісній та платформній бізнес-моделях, та проаналізуйте їх здатність забезпечувати адаптивність організації в умовах динамічного середовища.
8. Назвіть зовнішні та внутрішні чинники, які зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделі організації та поясніть, як вони впливають на стратегічні управлінські рішення?
9. Порівняйте традиційний і розширений контекст функції організування в менеджменті. Поясніть різницю в підходах та їх вплив на організаційну впорядкованість.
10. Поясніть, чому поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є більш ефективним для забезпечення залученості персоналу, ніж використання лише економічної мотивації.
11. Чи можна за рахунок підвищення матеріальної винагороди усунути причини демотивації персоналу, якщо вони пов'язані з

організаційною культурою, стилем керівництва або відсутністю професійного розвитку. Обґрунтуйте свою позицію.

12. Вкажіть на принципову різницю в об'єкті спостереження, щодо якого використовується підходи «контролю-нагляду» та «контролю-супроводу»? Якими є їхні завдання?

13. Поясніть, як надмірний або недостатній рівень контролю може впливати на результативність діяльності організації?

14. Поясніть, як інтеграція різних методів управління може впливати на гнучкість, адаптивність і стратегічну узгодженість діяльності організації. Наведіть приклади можливих управлінських суперечностей і засобів їх подолання.

15. Проаналізуйте, за яких умов конфлікт між цілями різних підрозділів може мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. Поясніть, як менеджмент може трансформувати конфлікт цілей у джерело розвитку.

16. Обґрунтуйте тезу: «неправильно сформульовані цілі призводять до прорахунків в управлінні та зниження життєздатності організації». Яким вимогам мають відповідати цілі управління та як їх можна забезпечити?

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

1. Чи може організація з жорсткою ієрархічною архітектонікою залишатися ефективною в умовах турбулентного середовища. Які управлінські механізми можуть компенсувати обмеження такої архітектоніки, а які, навпаки, посилюють її вразливість? Поясніть на прикладі використанням моделі BANI-середовища, чому сучасний менеджмент потребує суттєвого оновлення та перезавантаження?

2. Чим можна забезпечити високу результативність управління, якщо одна з базових функцій менеджменту (планування, організація, мотивація або контроль) реалізується формально або недостатньо узгоджена з іншими. Як порушення взаємозв'язку функцій впливає на цілісність управлінського процесу?

3. Чи можна компенсувати недоліки однієї функції менеджменту (наприклад, мотивації) посиленням іншої (контролю або організації)?

4. Які демотиваційні чинники є найбільш системними та небезпечними для довгострокового розвитку організації? Поясніть, як невідповідність між задекларованими цінностями організації та

реальними управлінськими практиками може формувати стійкі демотиваційні настрої. Які управлінські заходи можуть відновити лояльність персоналу?

5. Обґрунтуйте, чи є трансформація компетентностей менеджера в умовах Менеджменту 4.0 еволюційною зміною традиційних управлінських ролей чи формуванням принципово нової управлінської моделі. Які наслідки це може мати для побудови організаційних структур, систем відповідальності та прийняття рішень?

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

- 2.1. *Механізм управління організаційними процесами та організаційним розвитком*
- 2.2. *Фундаментальні складові організаційного проектування*
- 2.3. *Проектування раціональної структури управління*
- 2.4. *Організаційний дизайн як бачення цільової моделі організації. Моделювання організаційних змін*
- 2.5. *Організаційний інжиніринг: інжиніринговий опис процесів та алгоритм їх побудови. Реінжиніринг процесів*

2.1. Механізм управління організаційними процесами та організаційним розвитком

Управління організаційними процесами доцільно розглядати як багаторівневу організаційну систему, в якій поєднуються структурні, процесні та системні аспекти. У цьому контексті виділяють *три* взаємопов'язані рівні організаційної системи:

*організаційну структуру управління,
організацію управління
організаційний механізм управління.*

Кожен із них виконує окремі завдання, але лише в сукупності вони забезпечують цілісність, узгодженість і ефективність діяльності організації.

Базовим рівнем є *організаційна структура управління*, яка визначає формальну побудову *організаційної системи організації*. Вона відображає розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкованості між елементами організації. В рамках такої структури *визначається: де і хто приймає ключові рішення, хто виконує завдання з їх реалізації та як побудовані вертикальні та горизонтальні (крос-функціональні) зв'язки.*

Архітектоніка організаційної структури управління формується у двох вимірах:

вертикальному – визначає ієрархічну побудову за рівнями управління. Такі відносини забезпечують координацію та крос-функціональну взаємодію, що дозволяє узгоджувати функціональну діяльність при збереженні принципу єдиноначальності в отриманні розпорядчих директив;

горизонтальному – передбачає розподіл за функціональними ланками (підрозділами) на основі спеціалізації діяльності. На цьому рівні відносини ґрунтуються на принципах субординації та лінійної підпорядкованості.

У сучасних адаптивних структурах горизонтальні зв'язки можуть передбачати не лише обмін інформацією, а й спільне прийняття рішень у межах делегованих повноважень.

Сучасні організації використовують різні типи організаційних структур управління, вибір яких визначається масштабом їх діяльності, сформованою бізнес-моделлю, рівнем складності бізнес-процесів, впливом зовнішнього середовища [5; 17]. Їх типи та зв'язки, що виникають між структурними елементами наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Типи організаційних структур управління

Тип оргструктури	Ключові особливості	Домінуючий характер зв'язків
Лінійна	Чітка ієрархія, єдиноначальність, простота управління. Кожен рівень має набір обов'язків і відносин підпорядкування та підзвітності.	Переважно вертикальні (пряме підпорядкування).
Функціональна	Поділ за функціями діяльності, висока спеціалізація. Прийняття рішень зосереджене в межах кожного відділу, що дозволяє оптимізувати процеси.	Вертикальні зв'язки поєднуються з функціональними (перехресні зв'язки).
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійного управління і функціональної спеціалізації.	Домінують вертикальні зв'язки, горизонтальні обмежені.
Пласка	Вибудовується за принципом мінімізації рівнів управління. Можуть не мати середньої керівної ланки, що сприяє відкритій комунікації та співпраці.	Поєднання горизонтальних та вертикальних взаємин.
Дивізійна	Поділ організації на автономні одиниці (відділи), кожен з яких відповідає за продукт, регіон або клієнта. Адаптація стратегії і операцій на унікальних викликах та можливостях.	Вертикальні всередині дивізіонів та горизонтальні зв'язки між ними.
Матрична	Поєднує елементи функціональної та проектної структур, характеризується подвійним підпорядкуванням працівників та	Вертикальні зв'язки поєднуються з горизонтальними та діагональними (складна

Тип оргструктури	Ключові особливості	Домінуючий характер зв'язків
	подвійною звітністю. Забезпечує високу гнучкість на зміни.	мережа).
Проектна	Формується під конкретний проєкт, створюється тимчасова структура.	Горизонтальні, командні; ієрархія слабка.
Процесна	Орієнтація на бізнес-процеси, а не на функції.	Переважно горизонтальні (крос-функціональні).
Мережева	Децентралізація управління, партнерства, аутсорсинг.	Гнучкі, розподілені, мережеві зв'язки.
Адхократична	Висока гнучкість, інноваційність, мінімум формалізації.	Зв'язки переважно горизонтальні, часто неформальні та динамічні.

В практиці побудови структур найбільш поширеною є *лінійно-функціональна*, яка базується на поєднанні *вертикальних зв'язків* підпорядкування з функціональною спеціалізацією. Вона забезпечує високу керованість і є доцільною в умовах стабільного середовища та відносно однорідної діяльності. У великих диверсифікованих виробництвах використовується *дивізійна структура*, де формуються автономні (або ж частково автономні) підрозділи за продуктами, регіонами або сегментами ринку. Така структура передбачає поєднання вертикальних управлінських зв'язків із горизонтальною координацією та є ефективною в умовах розширення діяльності та необхідності швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

В умовах підвищеної складності та необхідності інтеграції різних функцій поширення набуває *матрична структура*, яка поєднує подвійне підпорядкування (*функціональне і проєктне*), формуючи розгалужену систему горизонтальних і діагональних зв'язків. Така структура є доцільною для інноваційних, проєктно орієнтованих організацій, однак потребує високого рівня управлінської культури та чіткої координації. Сучасні організації, що функціонують у динамічному середовищі, дедалі частіше впроваджують *процесні та мережеві структури*, де домінують горизонтальні зв'язки, гнучкі команди та міжфункціональна взаємодія. Ці структури забезпечують адаптивність, швидкість прийняття рішень і орієнтацію на клієнта. Окремим різновидом є *проєктні та адхократичні структури*, які формуються під конкретні завдання і характеризуються тимчасовістю, високою автономією та мінімальною формалізацією.

Різні типи організаційних структур формують різну конфігурацію зв'язків: від переважно *вертикальних до мережових і горизонтальних*, що безпосередньо впливає на швидкість комунікації, рівень гнучкості та здатність організації адаптуватися до змін.

Логічно вибудована організаційна структура не завжди може бути ефективною, якщо не підтримується відповідними управлінськими діями. Такі дії виробляються у рамках *організаційного управління*, спрямованого на побудову дієвої взаємодії і взаємовідносин у системі менеджменту. Якщо структура управління відповідає на питання «хто і де знаходиться в системі», то організація управління пояснює «як здійснюється процес управління».

Організаційне управління забезпечує упорядкування організаційної діяльності через (рис.2.2):

побудову управлінської вертикалі (створення нової або ж реорганізацію діючої організаційної системи), встановлення зв'язків та взаємовідносин між структурними підрозділами, розподіл завдань та ролей, забезпечення ресурсами;

формалізацію процедур через вироблення чітких дій, алгоритмів, порядку виконання поставлених завдань, прийняття рішень, регламентацію управлінського циклу та операційної діяльності;

координування діяльності, спрямованої на узгодження діяльності підрозділів, управління взаємозалежностями та контролювання результативності;

формування інформаційних потоків та встановлення каналів передачі інформації;

адаптацію до вимог середовища та впровадження інновацій через зміну процесів і стратегії.

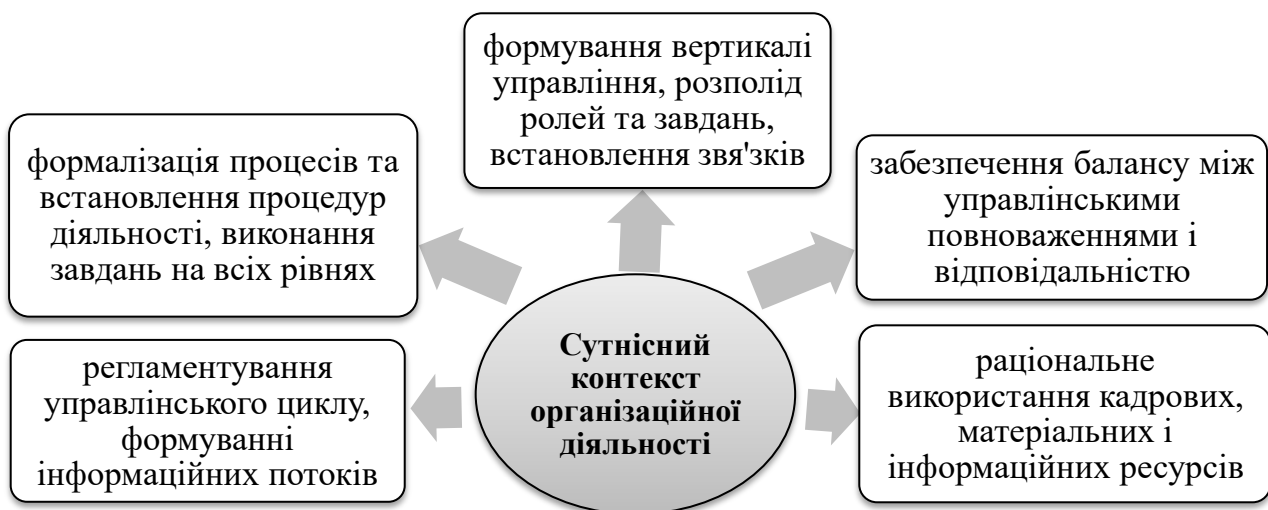


Рис.2.2 Сутність організаційної діяльності

У межах процесного підходу організаційне управління забезпечує логіку та послідовність управлінських процесів, впливаючи на перетворення формальної структури на діючу систему.

Фундаментом організаційного управління є баланс між організаційними повноваженнями (лінійними, штабними і функціональними) і відповідальністю та їх паритетність. Окрім того, такий баланс суттєво залежить від людського фактору, рівня дисципліни, мотивації та корпоративної культури.

Організаційний механізм управління виступає інтегруючим рівнем, який охоплює як структуру, так і управлінські процеси, об'єднуючи їх у єдину організаційну систему. Його сутність полягає у формуванні комплексної сукупності управлінських дій, інструментів, норм, інформаційних потоків і взаємозв'язків, що забезпечують узгоджене функціонування організації. Він, по суті, «зшиває» структуру та процеси, забезпечуючи їхню узгодженість, керованість і здатність до розвитку. До складових організаційного механізму входять як формальні (структура, регламенти, показники ефективності), так і неформальні (організаційна культура, поведінкові моделі, комунікаційні практики) елементи. Основне завданням механізму полягає у забезпеченні синхронізації процесів, прозорості управління, підтримці адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також зниженні рівня невизначеності в організації.

Взаємозв'язок рівнів організаційної системи має чітку логіку і проявляється як у їх послідовному формуванні, так і у взаємовпливі. Організаційна структура створює основу, на якій вибудовується управлінська діяльність. Організація управління забезпечує життєздатність структури, наповнюючи її реальними процесами, взаємодіями та рішеннями. Організаційний механізм, у свою чергу, формує цілісність цієї системи, інтегруючи її елементи та коригуючи їхню взаємодію відповідно до змін середовища. Порушення на будь-якому з рівнів призводить до зниження ефективності всієї системи: недосконала структура ускладнює управління, неефективна організація управління спричиняє хаос у процесах, а слабкий механізм не дозволяє узгодити навіть добре побудовані елементи.

2.2. Фундаментальні складові організаційного проєктування

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проєктування і перепроєктування організаційної системи для адаптації її до мінливих та динамічних умов бізнес-середовища і відповідності цілям розвитку організації. Традиційні ієрархічні структури, які забезпечували ефективність у стабільному середовищі, все частіше виявляються недостатньо адаптивними. Це обумовлює пошук нових організаційних рішень, а саме створення гнучких, мережових, проєктно-орієнтованих моделей, що здатні забезпечити баланс між стабільністю та змінами.

Організаційне проєктування є цілеспрямованим процесом розроблення та впровадження організаційної моделі управління, яка забезпечує найефективнішу взаємодію всіх елементів організації для реалізації її стратегічних завдань. Головна мета такого проєктування полягає у формуванні системи забезпечення ефективності підготовки та проведення всього комплексу організаційних процесів та формування організаційного порядку [5; 75].

Об'єктом організаційного проєктування виступають: структура та рівні управління; управлінські і бізнес-процеси; механізми і алгоритми прийняття рішень; комунікаційні потоки; відносини та зв'язки в управлінській системі. У контексті сучасних змін об'єкт організаційного проєктування значно розширився і включає: цифрову інфраструктуру управління, яка стає частиною оргструктури; організаційний дизайн робочих місць, що базується на автономних командах; механізми самоорганізації, що передбачають проєктування «контурів автономії», у яких система може розвиватися без прямого втручання вищого керівництва. Організаційне проєктування спрямовується на пошук найбільш адекватних та ефективних комбінацій, елементів, структури, процесів з урахуванням як внутрішніх трансформацій, так і взаємодії із зовнішнім середовищем.

У сучасному менеджменті організаційне проєктування – це не стільки побудова схеми підпорядкування, скільки створення умов для ефективної взаємодії, адаптації та розвитку організації в мінливому світі. У цьому контексті організаційне проєктування варто розглядати як безперервний, ітеративний процес, який передбачає регулярну оцінку відповідності структури стратегічним цілям та умовам функціонування організації.

Фундаментальними складовими *організаційного проектування*, які визначають логіку побудови та функціонування системи управління, є (рис. 2.3):

спеціалізація та проектування робіт;
департаментизація (групування робіт);
побудова ієрархії та встановлення норм керованості;
розподіл повноважень;
механізми координації.



Рис. 2.3. Складові організаційного проектування

Проектування робіт є фундаментом організаційного проектування. Воно визначає функціонал працівника через структурування його обов'язків та відповідальності для забезпечення балансу між цілями компанії та задоволенням потреб персоналу. Такий процес базується на розподілі праці на основі горизонтальної та вертикальної спеціалізації. *Горизонтальна спеціалізація* визначає кількість та повторюваність операцій у межах однієї посади. Чим вищим є обсяг і циклічність завдань, тим вужчим є коло операцій. *Вертикальна спеціалізація* встановлює ступінь автономії та контролю над результатами роботи. За високої вертикальної спеціалізації працівник лише виконує завдання, тоді як функції планування та контролю залишаються за менеджером. Важливо у процесі проектування робіт знайти та підтримувати такий *рівень спеціалізації*, за якого вигоди від поділу праці перевищують витрати на його організацію.

Якщо класичний менеджмент орієнтувався переважно на адаптацію працівника до заданої функції, то сучасні підходи до проєктування робіт зміщують акцент на створення таких робочих місць, які стимулюють внутрішню мотивацію до праці, розвиток компетентностей і підвищення залученості персоналу. У цьому контексті трансформація змісту праці передбачає використання низки взаємодоповнюючих стратегій, таких як:

ротація робіт (job rotation) (полягає у систематичному переміщенні працівника між різними завданнями в межах одного ієрархічного рівня);

розширення роботи (job enlargement) (передбачає збільшення обсягу завдань за рахунок додавання операцій однакового рівня складності, так зване горизонтальне розширення. Важливо враховувати, що механічне додавання однотипних або малозмістовних завдань може викликати негативне сприйняття з боку працівника, якщо не супроводжується підвищенням значущості праці або можливостями розвитку);

збагачення роботи (job enrichment) (є найбільш глибокою формою і пов'язується з підвищенням *змістовності праці* через розширення повноважень працівника (вертикальне розширення)). Практична реалізація збагачення роботи може включати надання працівнику права самостійно визначати графік виконання завдань, здійснювати контроль якості результатів, а також встановлювати безпосередню взаємодію з клієнтами).



В практиці менеджменту науково обґрунтованим підходом до проєктування робіт є модель Дж. Хекмана та Г. Олдема. (Hackman & Oldham). Згідно з нею, робота має високий мотиваційний потенціал, якщо вона включає п'ять основних параметрів:

1. Різноманітність навичок (Skill Variety): потреба використовувати різні вміння та таланти.
2. Цілісність завдання (Task Identity): можливість виконати роботу «від початку до кінця» з видимим результатом.
3. Значущість завдання (Task Significance): усвідомлення того, як ця робота впливає на життя інших людей або на організацію в цілому.
4. Автономія (Autonomy): рівень свободи та самостійності у виборі методів роботи.
5. Зворотний зв'язок (Feedback): отримання прямої та чіткої інформації про ефективність виконаних дій.

Проєктування робіт за підходами Management 4.0 зміщується від «роботи як обов'язку» до «роботи як платформи для самореалізації». Рациональна спеціалізація сьогодні характеризується таким рівнем розподілу праці, який забезпечує операційну ефективність, не руйнуючи при цьому емоційну залученість працівника.

Департаментизація є процесом логічного групування спеціалізованих всіх видів робіт у структурні підрозділи (відділи, департаменти, цехи, дивізіони) для забезпечення ефективного управління, координації та контролю. Якщо спеціалізація визначає зміст роботи працівника, то департаментизація окреслює його організаційні зв'язки, а саме, з ким він взаємодіє та в межах якої системи підпорядкування функціонує. Основними критеріями групування робіт є їх віднесення до функціональних, дивізіональних та матричних.

Найбільш традиційним підходом є *функціональна департаментизація*, за якої роботи групуються відповідно до професійних компетенцій, знань або ресурсів. Така модель забезпечує високу ефективність за рахунок економії на масштабах, сприяє поглибленню професійної спеціалізації та формуванню чітких кар'єрних траєкторій у межах функцій.

Альтернативою виступає *дивізіональна департаментизація*, яка базується на групуванні діяльності за результатами або об'єктами управління. У межах кожного дивізіону формуються власні функціональні підрозділи, що забезпечують автономність і відповідальність за кінцевий результат. Залежно від критерію поділу розрізняють кілька різновидів такої моделі. *Продуктова департаментизація* передбачає формування підрозділів за окремими видами продукції або бізнес-напрямами, що дозволяє чітко оцінювати ефективність кожної продуктової лінії. *Ринкова департаментизація* орієнтується на сегменти споживачів і забезпечує кращу адаптацію до потреб різних груп клієнтів. *Географічна* модель застосовується у випадках, коли діяльність організації охоплює різні регіони або країни з істотними відмінностями у зовнішньому середовищі. Водночас загальним обмеженням дивізіонального підходу є дублювання функцій у межах окремих підрозділів, що може призводити до зростання адміністративних витрат.

Більш складною і гнучкою формою є *матрична департаментизація*, яка поєднує функціональний та проєктний принципи побудови структури. У цьому випадку працівник одночасно підпорядковується функціональному керівнику та керівнику проєкту. Такий підхід забезпечує ефективніше використання ресурсів, підвищує адаптивність організації та сприяє інноваційності. Разом із тим, матрична структура пов'язана з порушенням принципу єдиноначальності, що може спричиняти рольові конфлікти, невизначеність відповідальності та додаткове психологічне навантаження на персонал. Вона є найбільш

виправданою у проєктно-орієнтованих сферах діяльності, де важлива швидка координація різнопрофільних фахівців в умовах невизначеності.

Процес проєктування *ієрархії та визначення норми керованості* є базовим етапом у визначенні конфігурації вертикальної побудови системи управління. Ці параметри перебувають у зворотній залежності: чим вужчою є норма керованості, тим більше управлінських рівнів з'являється у структурі, і навпаки – розширення норми керованості сприяє спрощенню організаційної структури.

Побудова ієрархії передбачає формування впорядкованої системи рівнів управління, яка забезпечує координацію діяльності та узгодженість рішень. В її основі лежить скалярний принцип, відповідно до якого повноваження та відповідальність передаються послідовно від вищих рівнів управління до нижчих. Важливим аспектом є чіткий розподіл повноважень між рівнями з урахуванням балансу централізації та децентралізації, а також формалізація каналів комунікації, що визначає підпорядкованість і відповідальність кожного працівника.

Норма керованості відображає кількість підлеглих, якими менеджер може ефективно управляти без втрати якості контролю, забезпечувати належне координування та організовувати надійний зворотний зв'язок. Її оптимальне значення залежить від низки чинників. Зокрема, при виконанні стандартизованих і однотипних операцій допустимою є ширша норма керованості (до 30 осіб), тоді як складні, творчі або дослідницькі завдання потребують більш індивідуалізованого управління і, відповідно, її звуження (3-7 осіб).

Важливу роль відіграє також рівень кваліфікації персоналу: чим вища автономність працівників, тим меншою є потреба у постійному контролі. Суттєвий вплив має і рівень цифровізації управлінських процесів, оскільки сучасні інформаційні системи дозволяють менеджеру ефективно координувати більшість працівників. Водночас, географічна розпорошеність підрозділів ускладнює комунікацію і, як правило, знижує оптимальну норму керованості.

Теоретичне обґрунтування необхідності обмеження норми керованості було запропоновано французьким математиком В. Грейкунас, який довів, що зі зростанням кількості підлеглих складність управлінських зв'язків збільшується не лінійно, а геометрично. Він виділив прямі, групові та перехресні зв'язки між учасниками управлінського процесу, що в сукупності формують загальну кількість можливих взаємодій.

Загальна кількість потенційних зав'язків (C) розраховується за формулою:

$$C = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

де n – кількість підлеглих

Це означає, що навіть незначне збільшення числа підлеглих істотно підвищує навантаження на керівника і ускладнює процес прийняття рішень.

Залежно від поєднання кількості рівнів і ширини норми керованості формуються *дві узагальнені моделі організаційної побудови*. Ієрархічні («високі») структури характеризуються вузькою нормою керованості, великою кількістю рівнів, багатоступеневою комунікацією та переважно адміністративним стилем управління. Вони забезпечують високий рівень контролю, але супроводжуються зростанням витрат і ризиком викривлення інформації. Тоді як «пласкі» структури базуються на широкій нормі керованості, мінімальній кількості рівнів і більш прямій комунікації, що сприяє швидкості прийняття рішень, делегуванню повноважень і зниженню адміністративних витрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння моделей організаційної побудови залежно від норми керованості та рівнів управління

Характеристика	Ієрархічна структура	«Пласка» структура
Норма керованості	Вузька (3–7 осіб)	Широка (10–30 осіб)
Кількість рівнів	Велика	Мінімальна
Комунікація	Багатоетапна, можливі викривлення	Пряма, швидка
Стиль управління	Адміністративний, прямий контроль	Демократичний, делегування
Витрати	Суттєві (багато управлінських ланок)	Оптимальні (менша чисельність управлінського персоналу)

У сучасній практиці проектування організацій ієрархія та норми керованості визначаються на основі комплексного аналізу. Спочатку оцінюється зміст і складність бізнес-процесів, після чого визначається інформаційне навантаження на керівників, а саме обсяг рішень і комунікацій, які вони здатні ефективно реалізовувати. Важливим етапом є також «вирівнювання» структури, що передбачає свідоме скорочення

надмірних рівнів управління шляхом розвитку горизонтальних зв'язків та впровадження цифрових інструментів. Подальший моніторинг дозволяє виявляти ситуації, коли керівник стає «вузьким місцем» у системі прийняття рішень, що сигналізує про необхідність коригування норми керованості або перегляду рівня децентралізації. Отже, раціональна ієрархія визначається не мінімізацією чи максимізацією кількості рівнів, а досягненням такого їх поєднання з нормою керованості, яке забезпечує найкоротший і найефективніший шлях від стратегічного рішення до його операційної реалізації за умови збереження належного рівня контролю та керованості організації.

Розподіл повноважень є динамічним процесом передачі права на прийняття рішень і використання ресурсів від вищих рівнів управління до нижчих. У системі організаційного проектування цей механізм визначає, в якій структурі зосереджується управлінський вплив і як забезпечується баланс між контролем і оперативністю. Реалізується такий механізм через призму делегування, централізації/децентралізації та емпauerменту.

Делегування передбачає передавання частини повноважень та управлінських можливостей на нижчі рівні для підвищення швидкості виконання завдання. Процес делегування включає три взаємопов'язані складові: визначення відповідальності через постановку конкретних завдань і очікуваних результатів; надання повноважень, тобто права приймати рішення і використовувати необхідні ресурси; а також встановлення підзвітності, що передбачає обов'язок звітувати за досягнуті результати.

У межах розподілу повноважень організація завжди функціонує між двома полюсами – *централізацією та децентралізацією*. Централізація передбачає концентрацію ключових управлінських рішень на рівні вищого керівництва і забезпечує стратегічну узгодженість, контроль за ресурсами та мінімізацію ризиків помилок. Такий підхід є доцільним у кризових ситуаціях, за потреби жорсткого контролю або в умовах обмежених ресурсів. Децентралізація орієнтована на передачу значної частини повноважень на нижчі рівні управління, що дозволяє підвищити швидкість реагування на зміни середовища, стимулює ініціативність менеджерів і знижує навантаження на вищу ланку. Вона є ефективною в динамічному середовищі, за територіальної розпорошеності організації або при необхідності прийняття спеціалізованих рішень безпосередньо на робочому місці. У реальній

практиці жодна організація не є повністю централізованою чи децентралізованою, а оптимальним є їх збалансоване поєднання.

Глибина розподілу повноважень визначається сукупністю чинників, серед яких ключовими є вартість і ризик управлінських рішень, потреба в уніфікації внутрішньої політики, рівень професійної підготовки персоналу та масштаб діяльності самої організації.



Варто розуміти, чим вищою є ціна помилки, тим більш доцільним є закріплення права прийняття рішень на вищих рівнях управління. Якщо організація прагне забезпечити єдині стандарти діяльності, повноваження також мають тенденцію до централізації.

Водночас ефективна децентралізація можлива лише за наявності компетентних кадрів, здатних приймати обґрунтовані рішення. Зі зростанням масштабів організації підвищується потреба в делегуванні повноважень, оскільки централізоване управління стає менш ефективним.

У контексті нових тенденцій у розвитку системи менеджменту розподіл повноважень набуває нових форм, зокрема у вигляді *емпауерменту* (empowerment). На відміну від класичного делегування, цей підхід передбачає не лише передачу прав, а й формування суб'єктності працівника, тобто його здатності самостійно визначати способи досягнення цілей у межах визначених орієнтирів. Емпауермент акцентує увагу на психологічному аспекті управління, зокрема на розвитку відчуття причетності та відповідальності за результат. При цьому замість жорстких регламентів встановлюються певні «рамки прийняття рішень», у межах яких працівник має автономію дій.

Координаційні механізми є невід'ємним елементом організаційного проєктування, оскільки саме вони забезпечують цілісність організації через узгодження дій її підрозділів і працівників. У складних організаційних системах координація виступає засобом інтеграції спеціальних функцій, дозволяючи досягати спільних результатів без втрати керованості та ефективності.

Одним із базових механізмів координування є *стандартизація дій і операцій*, яка передбачає встановлення єдиних правил, норм і параметрів виконання робіт. Вона може реалізовуватися у кількох взаємодоповнюючих формах: стандартизація результатів; стандартизація знань і навичок; стандартизація процесів.

Стандартизація результатів орієнтується на визначення чітких вимог до кінцевого продукту або показників ефективності (зокрема, KPI

чи OKR). У цьому випадку підрозділи зберігають автономію у виборі способів досягнення цілей, однак їх діяльність обмежується заданими параметрами якості, термінів і економічних результатів.

Стандартизація знань і навичок базується на встановлених вимогах до професійної підготовки персоналу. Вона є особливо важливою у сферах, де складно формалізувати процеси чи результати, наприклад у наукових дослідженнях або консалтингу, і передбачає опору на професійні стандарти та компетентності працівників.

Стандартизація процесів полягає у чіткому регламентуванні змісту та послідовності виконання робіт через інструкції, технологічні карти, бізнес-процесні моделі або міжнародні стандарти якості. У сучасних умовах цей підхід дедалі більше пов'язаний із цифровізацією, коли інформаційні системи автоматично забезпечують дотримання заданих алгоритмів і мінімізують відхилення.

Поряд із формалізованими підходами важливу роль в координуванні відіграє механізм *взаємного узгодження*, який ґрунтується на неформальних комунікаціях і безпосередній взаємодії між учасниками процесу. Такий тип координації є особливо ефективним у динамічних, інноваційних і крос-функціональних середовищах, зокрема в Agile-командах або мережевих структурах. Тут контроль за виконанням завдань здійснюється безпосередньо виконавцями в режимі реального часу, що підвищує гнучкість і швидкість реагування.

Координування через *безпосередній контроль* реалізується через ієрархію влади. У цьому випадку відповідальність за узгодження дій покладається на керівника, який встановлює завдання, видає розпорядження та контролює їх виконання. Такий підхід є характерним для лінійних організаційних структур і зберігає свою актуальність в умовах анти- та кризового управління або високої невизначеності, коли необхідні швидкі та чіткі управлінські рішення.

Сучасна практика організаційного проєктування свідчить, що жоден із зазначених механізмів не використовується ізольовано. Ефективні організації комбінують їх залежно від характеру діяльності, рівня складності завдань і динаміки середовища. Так, *стандартизація* забезпечує стабільність і передбачуваність процесів, *взаємне узгодження* – гнучкість і адаптивність, а *безпосередній контроль* – оперативність і дисципліну виконання. Оптимальне поєднання цих механізмів формує основу цілісної, узгодженої та ефективно функціонуючої організації.

2.3. Проектування раціональної структури управління

За класичними підходами до менеджменту раціональна структура управління трактувалася як ідеальна, відносно стабільна організаційна схема, здатна забезпечити порядок, контроль і передбачуваність діяльності. Проте в сучасних умовах таке розуміння зазнає суттєвої трансформації. *Раціональність організаційної структури* пов'язується не зі статичністю, а із здатністю до своєчасної адаптації, гнучкої перебудови та випереджувальної реакції на зміни середовища.

Відтак, сучасна організація розглядається як динамічна система, що потребує постійного перегляду і вдосконалення. У цьому контексті формування раціональної структури управління нерозривно пов'язане з процесами її перепроєктування (реорганізації).

Необхідність перепроєктування системи управління виникає, як правило, у разі прояву ознак системної неефективності, типовими з яких можуть бути:

- уповільнення процесів прийняття рішень унаслідок надмірної ієрархічності та бюрократизації;

- функціональна фрагментація організації, коли підрозділи діють ізольовано, конфліктують за ресурси та орієнтуються на власні цілі, що не узгоджуються із загальною стратегією;

- втрата зв'язку із зовнішнім середовищем, зумовлена надмірною орієнтацією на внутрішні процедури та регламенти;

- перевантаження вищого керівництва операційними завданнями через недостатній рівень та не розробленість механізмів делегування повноважень.

Перепроєктування організаційної системи не варто зводити до формальної зміни структурної схеми. Його головна мета полягає у зміні логіки функціонування організації, підвищенні її адаптивності та ефективності. У цьому контексті перепроєктування спрямоване на досягнення таких ключових результатів:

- забезпечення організаційної гнучкості та здатності до оперативної мобілізації ресурсів;

- оптимізація управлінських витрат та витрат на управління шляхом усунення всередині ієрархії дублювання функцій, надлишкових рівнів і процедур;

- інтенсифікація комунікацій, передусім через розвиток горизонтальних зв'язків;

більш повне використання людського потенціалу, створення умов для автономії та професійної самореалізації працівників.

Формування раціональної системи управління в сучасних умовах базується переважно на процесному підході, який доповнює або частково замінює традиційний функціональний підхід. Це означає, що *структура проєктується не стільки за логікою функцій, скільки навколо процесів створення цінності*.

Процес формування раціональної системи управління включає такі етапи:

Етап 1. Аналіз ланцюга створення цінності. Визначаються ключові процеси, що формують цінність для споживача, і навколо яких буде здійснюватися проєктування організаційної структури.

Етап 2. Визначення центрів прийняття рішень. Завданням цього етапу є максимальне наближення повноважень до місця виникнення проблем (децентралізація), що забезпечить оперативність управління та швидкість прийняття необхідних рішень.

Етап 3. Вибір базової організаційної моделі управління. В сучасних умовах така модель має змішаний (гібридний) характер, в якій раціонально поєднуються лінійно-функціональні елементи із гнучкими проєктними або мережевими підходами.

Етап 4. Проєктування інформаційних потоків. Створюється інформаційна інфраструктура, яка забезпечує надходження даних до суб'єктів прийняття рішень без зайвих ієрархічних бар'єрів і фільтрів.

Етап 5. Впровадження інтеграційних (координаційних) механізмів. Забезпечується узгодженість діяльності підрозділів через спільні цілі, показники ефективності (KPI), цифрові інструменти та регулярні координаційні взаємодії.

Відповідно до класичної теорії, організаційна структура проєктується за принципом «зверху вниз». Алгоритм її розробки передбачає перехід від загальностратегічних завдань до конкретних функцій і включає такі етапи:

1 – формування функціональних підрозділів за стратегічними напрямками діяльності (горизонтальна диференціація);

2 – встановлення рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості (вертикальний розподіл);

3 – регламентація повноважень та відповідальності для кожного рівня з урахуванням норми керованості (діапазон контролю);

4 – закріплення конкретних завдань і функцій за конкретними посадами.

Раціональність проєктування визначається не лише правильністю вибору структурної моделі управління, але й забезпечується дотриманням *методологічних вимог*, спрямованих на узгодження організаційних рішень із цілями, середовищем і внутрішніми можливостями організації. До таких вимог відносяться:

1) аналітична обґрунтованість. Усі рішення повинні базуватися на комплексному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей організації та її стратегічних цілей. Проєктування не може ґрунтуватися на інтуїції чи запозиченні готових моделей без урахування контексту;

2) системність і узгодженість. Передбачає узгоджений розгляд усіх елементів організації: структури, процесів, ролей, комунікацій та культури. Зміни в одному елементі мають оцінюватися з урахуванням їх впливу на інші складові організаційної системи;

3) комплексність. При проєктуванні враховуються як формальні, так і неформальні аспекти функціонування організації. Особливе значення має врахування людського фактору, організаційної культури та поведінкових реакцій персоналу на зміни;

4) альтернативність і варіативність рішень. Ефективне проєктування передбачає розробку кількох можливих варіантів організаційної моделі, їх порівняння та вибір оптимального. Це знижує ризик помилкових рішень і підвищує якість управління;

5) ітеративність, а саме, можливість перегляду, уточнення та коригування рішень. У сучасних умовах неможливо створити кінцеву «завершену» модель, організаційний розвиток потребує її постійного вдосконалення;

6) практична реалізованість. Проєктні рішення повинні бути не лише теоретично обґрунтованими, а й реалістичними з точки зору ресурсів, компетенцій персоналу та організаційної зрілості. Надмірно складні або відірвані від практики моделі зазвичай не впроваджуються;

7) орієнтація на результат. Передбачає визначення критеріїв оцінки, аналіз досягнутих результатів і внесення необхідних коригувань.

Недотримання цих вимог призводить до формального характеру проєктування, зростання ризиків помилок та неефективності впроваджених змін.

Важливими в побудові раціональної організаційної структури є врахування здатності структури до масштабування, управління ризиками організаційних рішень і орієнтація на вимірювані результати. У сучасних

умовах раціональність структури визначається не лише її відповідністю поточним потребам, але й здатністю адаптуватися до майбутніх змін. Ключові параметри, які визначають раціональність структури управління наведені на рис.2.4 .



Рис. 2.4. Ключові параметри раціональної структури управління

Проектування організаційних структур є складним управлінським процесом, де формально правильні рішення можуть виявитися неефективними. Це зумовлено тим, що організаційна структура функціонує не ізольовано, а в контексті взаємодії людського фактору, організаційної культури, зовнішнього середовища та управлінських практик.

До типових помилок процесу побудови раціональної організаційної структури, що призводять до виникнення проблем, відносяться:

надмірна централізації управління, яка проявляється у зосередженні ключових повноважень на вищих рівнях управління, що обмежує автономію підрозділів;

механічне копіювання та перенесення організаційних моделей без урахування внутрішньої архітетроніки. Орієнтація на популярні концепції без належного аналізу контексту призводить до формального впровадження нових структур, які не підкріплені відповідними змінами процесів і управлінських підходів;

ігнорування організаційної культури. Формальне проектування структури без урахування цінностей, норм поведінки та неформальних

зв'язків призводить до опору змінам і формального виконання нових вимог;

нечіткий розподіл повноважень і відповідальності, що спричиняє розмивання відповідальності за кінцевий результат та ускладнює координування роботи. Суттєвою управлінською помилкою є призначення кількох відповідальних осіб без чіткого розмежування їхніх сфер компетенції та зони впливу;

надмірна формалізація та бюрократизація управління. Створення великої кількості регламентів, процедур і правил, спрямованих на посилення контролю, перешкоджають оперативному виконанню завдань та знижують динаміку бізнес-процесів.

За таких умов, ефективність організаційної структури визначається не лише її формальною побудовою, а насамперед узгодженістю з організаційною культурою, управлінськими практиками та умовами функціонування. Водночас найбільші ризики виникають не на етапі розробки структури, а на етапі її впровадження, де ключову роль відіграє людський фактор та здатність організації до змін.

2.4. Організаційний дизайн як бачення цільової моделі організації. Моделювання організаційних змін.

Організаційний дизайн у сучасному менеджменті розглядається як цілеспрямований процес формування та логічного узгодження ключових параметрів організації: її структури, процесів, ролей, механізмів координації та систем управління, відповідно до стратегічних цілей і умов зовнішнього середовища. На відміну від традиційного підходу, який зводиться до побудови формальної організаційної структури, сучасне розуміння організаційного дизайну передбачає створення цілісної моделі функціонування організації, що забезпечує її ефективність, адаптивність і стійкість у динамічних умовах. У цьому контексті відбувається перехід від статичних ієрархічних схем до гнучких систем взаємодій, від жорсткого контролю – до координації, а від фіксованих ролей – до варіативних зон відповідальності.

Варто розуміти, що процеси організаційного проектування та організаційного дизайну є взаємодоповнюючими.

Організаційне проєктування є процесом розроблення, зміни або вдосконалення організаційної структури та управлінської системи.

Організаційний дизайн є результатом проєктування і стає концепцією, що відображає цілісну модель організації (структуру, процеси, ролі, взаємодії, культуру). Далі така модель оцінюється, адаптується і знову стає об'єктом нового проєктування.

Концептуальне розуміння фокусу цих процесів полягає у наступному:

- дизайн без проєктування – це концепція без реалізації, а
- проєктування без дизайну – це процес без чіткої мети.

Ефективне управління потребує їх єдності.

Особливого значення *організаційний дизайн* набуває як інструмент формування цільової моделі організації, тобто уявлення про той стан організації, який дозволяє реалізувати її стратегію в перспективі. Відомий принцип «структура слідує за стратегією» відображає необхідність узгодження внутрішньої архітектури організації зі стратегічними пріоритетами. Зміна стратегічного курсу потребує трансформації організаційного дизайну, оскільки невідповідність між ними призводить до втрати ефективності управління і зниження результативності діяльності.

Організаційний дизайн, як бачення цільової моделі, виконує такі завдання:

забезпечує узгодженість між стратегією і операційною діяльністю. У цьому контексті, організаційний дизайн виступає механізмом перенесення стратегічних намірів у конкретні управлінські рішення, структури та процеси. Саме через дизайн стратегія «матеріалізується» у розподілі функцій, побудові підрозділів, визначенні відповідальності та логіці взаємодії. Це дозволяє уникнути розриву між декларованими цілями і фактичною діяльністю організації, що є однією з найпоширеніших проблем управління;

підвищує ефективність управління наявними ресурсами. Організаційний дизайн забезпечує більш продуктивне використання трудових, фінансових, інформаційних і часових ресурсів шляхом раціонального розподілу повноважень, усунення дублювання функцій, оптимізації бізнес-процесів, скорочення часу на прийняття рішень;

сприяє гнучкості та інноваційності. Впровадження гнучких організаційних структур, крос-функціональних команд, децентралізація прийняття рішень та розвиток горизонтальних зв'язків створюють передумови для швидкого реагування на зміни, генерації нових ідей і впровадження інновацій;

знижує управлінські ризики. Організаційний дизайн сприяє підвищенню передбачуваності управлінських процесів через чітко визначені ролі управлінського персоналу, прозорі процедури прийняття рішень і зрозумілі механізми контролю, що мінімізує ймовірність помилок, конфліктів і втрат інформації. Крім того, він дозволяє виявляти потенційні «вузькі місця» в системі управління ще на етапі проектування;

формує передумови для довгострокової стабільності і конкурентоспроможності. Організаційний дизайн дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, забезпечуючи баланс між ефективністю та розвитком. Він також формує середовище, у якому підтримується навчання, розвиток персоналу та накопичення організаційного досвіду.

Побудова організаційного дизайну як цільової моделі базується на низці принципів, серед яких визначальними є відповідність стратегії, системність, гнучкість, чіткість розподілу відповідальності, ефективність координації та орієнтація на створення цінності для споживача (рис. 2.5).

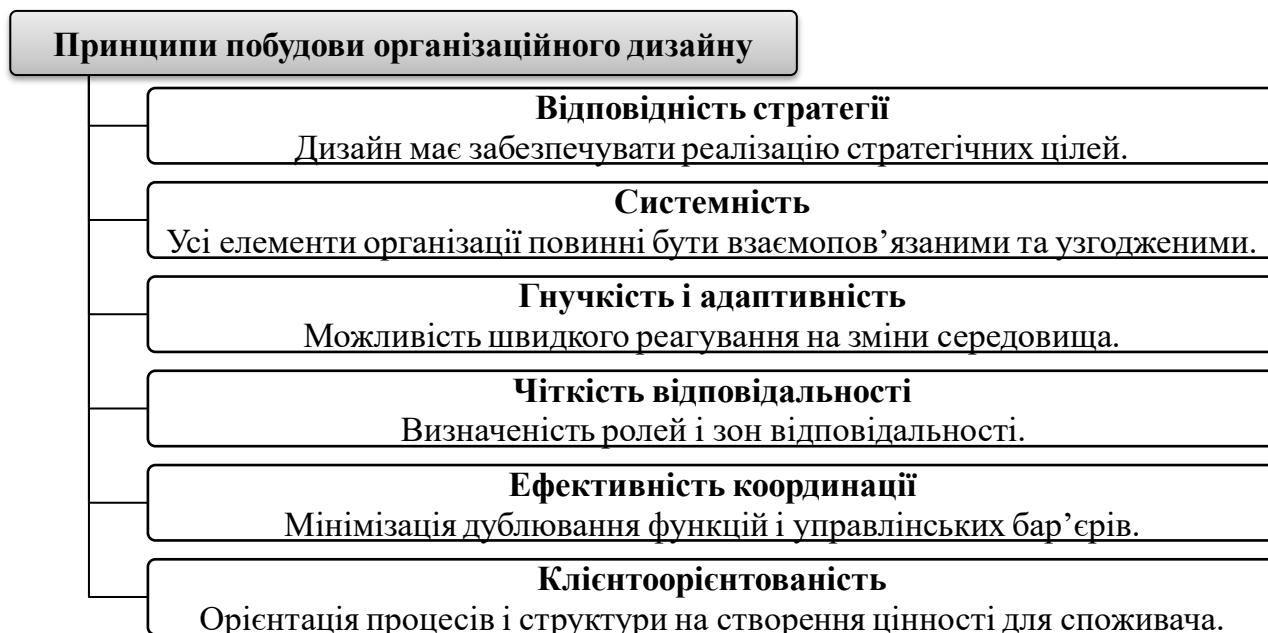


Рис. 2.5. Принципи побудови організаційного дизайну

Особливої актуальності ці принципи набувають в умовах нестабільного, складного та непередбачуваного середовища, де здатність організації швидко адаптуватися стає критичним фактором її успіху.

Як і будь-який процес, формування організаційного дизайну як цільової моделі, реалізується у чіткій послідовності операцій, які включають:

аналізування поточного стану (AS-IS), де здійснюється оцінка існуючої структури, процесів, проблем і обмежень;

визначення стратегічних орієнтирів, де формуються вимоги до майбутньої моделі управління;

проєктування цільової моделі (TO-BE), в рамках якої розробляються контури бажаної структури, процесів, ролей, зон відповідальності. Саме тут стратегічні цілі трансформуються у конкретні параметри майбутньої моделі;

моделювання та узгодження, де перевіряється рівень узгодженості структурних елементів моделі, їх взаємовідповідність, відсутність суперечностей, наявність логічних зав'язків між стратегією і системою управління;

розроблення плану трансформації з визначенням конкретних управлінських заходів переходу від поточного стану до цільового;

впровадження та коригування, в рамках чого реалізуються організаційні зміни із подальшим моніторингом їх ефективності.



В процесі формування організаційного дизайну важливе значення має проведення зіставлення *поточного стану організації (AS-IS)* і її *цільової моделі (TO-BE)*. Його метою є виявлення *невідповідностей та ідентифікації розривів (gap-analysis)*. Фіксація суттєвих відхилень вимагає глибокого аналізу характеру, причин і наслідків таких розривів, виявлення їх глибини, оцінки значущості, складності усунення та ризиковості для проведення змін. Такі аналітичні оцінки стають базою для формування змісту організаційних змін та дозволяють забезпечити логіку переходу від загального бачення цільової моделі до конкретного розуміння того, які саме елементи організації, у якій мірі і з якою пріоритетністю потребують трансформації.

Такий підхід дозволяє забезпечити поступовий і керований перехід від існуючої моделі функціонування до цільової.

Трансформація організаційного дизайну, як цільової моделі, пов'язана з проведенням організаційних змін, оскільки перехід від поточного стану до бажаного передбачає перебудову ключових елементів організації.

Організаційні зміни – це цілеспрямовані перетворення в структурі, процесах, системах управління, поведінкових моделях і культурі

організації, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і адаптацію до змін зовнішнього середовища. У контексті організаційного дизайну зміни виступають механізмом реалізації цільової моделі, тобто інструментом переходу від проєктного бачення до реального функціонування організації. Характер організаційних змін, які можуть здійснюватися в рамках трансформації організаційного дизайну, наведений на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Організаційні зміни в рамках трансформації організаційного дизайну

Організаційні зміни передбачають цілеспрямовану трансформацію однієї або кількох ключових внутрішніх змінних організації. У сучасному підході ці змінні розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної організаційної системи, тому зміни в одному з них неминуче зумовлюють необхідність коригування інших. У контексті організаційного дизайну це означає, що трансформація цільової моделі не може обмежуватися лише окремими аспектами (наприклад, структурою), а має охоплювати узгоджену перебудову всієї системи функціонування організації – від процесів і ролей до управлінських механізмів і культури.

Залежно від стану внутрішніх і зовнішніх чинників, а також стратегічних цілей організації, доцільно розрізняти такі рівні (глибину) організаційних змін.

Перебудова (трансформаційні зміни) передбачає фундаментальну зміну організації, яка охоплює її місію, стратегічні орієнтири, організаційну культуру та базові принципи функціонування. У межах організаційного дизайну це відповідає формуванню нової цільової моделі (ТО-ВЕ) і переходу до якісно іншої логіки діяльності.

Радикальні зміни пов'язані з глибокими перетвореннями організаційної структури, систем управління та ключових процесів. Вони можуть включати перехід до іншого типу організаційної структури, зміну рівня централізації, впровадження нових механізмів координації. Такі зміни суттєво впливають на функціонування організації, але не завжди зачіпають її місію або культурне ядро.

Помірні зміни здійснюються у відповідь на розширення діяльності організації, зокрема вихід на нові ринки, впровадження нових продуктів або послуг. Вони супроводжуються адаптацією окремих елементів організаційного дизайну (процесів, ролей, частково структури) без кардинальної перебудови всієї системи.

Поточні (операційні) зміни спрямовані на вдосконалення окремих функціональних підсистем (маркетингу, збуту, обслуговування клієнтів тощо). Вони мають локальний характер, не змінюють сутності організаційної моделі, але забезпечують її підтримку та підвищення ефективності.

Адаптивні зміни, які мають безперервний характер і спрямовані на поступове пристосування організації до змін середовища без суттєвих структурних трансформацій. Саме такий тип змін набуває особливого значення в умовах нестабільного середовища діяльності.

Враховуючи швидкість та способи впровадження змін їх реалізація може здійснюватися в рамках *еволюційного* (постового впровадження) або ж *революційного* (швидкої трансформації) *сценаріїв*, *пілотного підходу* (через тестування за окремими напрямками) та *поетапної трансформації* (враховуючи пріоритетність впровадження змін).

Організаційні зміни варто розглядати не як ізольовані перетворення окремих елементів, а як системний процес трансформації цільової моделі організації. Їх глибина варіюється від локальних удосконалень до фундаментальної перебудови, що визначає характер і масштаб змін в організаційному дизайні.

Важливим елементом формування та трансформації організаційного дизайну є *моделювання організаційних змін*. Воно передбачає:

розроблення альтернативних варіантів організаційних рішень,
моделювання впливу змін на структуру, процеси та взаємодію в організації,

прогнозування можливих результатів їх впровадження.

Розроблення (проектування) альтернативних варіантів організаційних рішень передбачає формування декількох можливих конфігурацій майбутнього стану організації або шляхів переходу до цільової моделі. Його сутність полягає у створенні не одного «ідеального» рішення, а набору обґрунтованих альтернатив, які відрізняються за логікою побудови, рівнем гнучкості, ресурсними вимогами та управлінськими наслідками. Альтернативні організаційні рішення можуть розроблятися за такими взаємопов'язаними напрямками:

вибір конфігурації організаційної структури, де моделюються різні підходи до побудови формальної архітектури управління. Альтернативами її побудови можуть бути: централізована чи децентралізована структура; функціональна чи дивізіональна або матрична; ієрархічна чи плоска структура; мережева або платформна організація чи їх гібридне поєднання) тощо;

вироблення альтернативних моделей бізнес-процесів, де обираються сценарії організації діяльності та створення цінності. Такі сценарії формуються навколо альтернатив: впроваджувати процесно-орієнтовані чи функціонально-фрагментовані моделі; централізувати ключові процеси чи розподіляти їх за потоками робіт; вибудовувати лінійні чи інтегровані процеси;

формування альтернативних варіантів розподілу повноважень, що визначають способи організації відповідальності. Такі варіанти визначають ступінь автономії працівників і характер управлінської взаємодії та проявляються у таких альтернативах: концентрувати повноваження на верхніх рівнях управління або ж делегувати їх на операційний рівень; встановлювати індивідуальну відповідальність чи командну (крос-функціональну); жорстко закріпити ролі за виконавцями або запровадити гнучкі ролі (на засадах agile-підходів);

формування пріоритетної системи (моделі) управління, через варіативність підходів до її формування і координування діяльністю. Можливими альтернативами є: запровадження жорсткої регламентації або надання переваги адаптивному управлінню; впровадження системи управління за цілями (KPI) чи управління за результатами (OKR) або

застосування гібридної моделі; запровадження вертикальної координації або ж підтримка горизонтальної взаємодії через команди; підтримка формальних процедур в управлінні чи орієнтація на використання цифрових платформ управління.

Альтернативні рішення, які виробляються і приймаються в процесі впровадження змін, за сценаріями реалізації можна згрупувати у три базові типи: консервативний, гібридний (або збалансований) та трансформаційний сценарії (рис. 2.7).

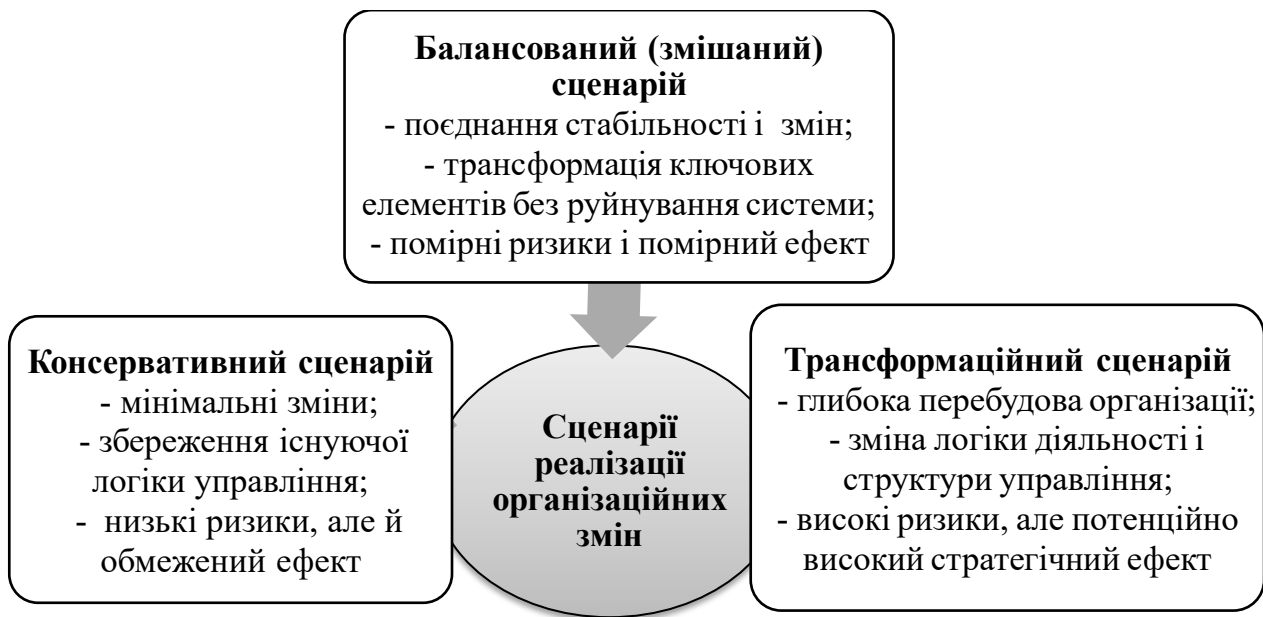


Рис. 2.7. Базові сценарії організаційних змін

Відтак, альтернативні організаційні рішення є не просто варіантами структур чи процесів, а різними моделями функціонування організації, кожна з яких має власну логіку, переваги та обмеження. Їх системне моделювання і порівняння дозволяє обрати найбільш адекватний сценарій трансформації організаційного дизайну, забезпечуючи баланс між ефективністю, гнучкістю та керованістю змін.

Важливе значення в моделюванні має *аналіз та оцінювання впливу організаційних змін на всі ключові елементи організації*. Сутність такого аналізу полягає у прогнозуванні того, як зміниться функціонування організації під впливом нової конфігурації структури, процесів, ролей і систем управління. Це дозволить виявити потенційні ризики, суперечності та неузгодженості ще до початку впровадження змін.

Особлива увага приділяється аналізуванню впливу змін на:

ключові показники і результати діяльності (операційну

ефективність, якість продукції, швидкість прийняття рішень, інноваційна спроможність);

бізнес-процеси (оцінюється як зміниться логіка і узгодженість процесів, на скільки процеси стануть більш прозорими і керованими, чи будуть усунуті вузькі місця та скорочені зайві операції. Особлива увага приділяється наскрізним процесам, які формують цінність для споживача);

організаційну структуру та управління (оцінюється як зміни вплинуть на архітектуру управління, передусім, на: баланс між централізацією і децентралізацією; навантаження на рівні управління; чіткість підпорядкованості; ефективність координації між підрозділами; можливі конфлікти повноважень. Важливо визначити, чи не створює нова структура додаткових бар'єрів замість їх усунення);

поведінкові аспекти персоналу (критично важливими є: прогнозування реакції персоналу на впровадження змін (підтримка, нейтральність, опір); оцінка готовності до змін (наявність компетентностей, досвіду, гнучкого мислення); зміна ролей і відповідальності. Окремо визначаються зони потенційного опору та їх причини (невизначеність, страх втрати статусу, перевантаження тощо);

виникнення ризиків і обмежень, пов'язаних з реалізацією змін (операційних (порушення в процесах); організаційних (конфлікти, неузгодженість); ресурсних(нестача часу, фінансів, компетенцій); репутаційних; ризиків опору змінам. Для кожного ризику доцільно оцінити: ймовірність виникнення; потенційний вплив; можливі заходи мінімізації);

рівень узгодженості організаційних змін, які будуть проводитися (ключовим завданням є перевірка, наскільки зміни в різних елементах організації узгоджені між собою, зокрема: чи відповідає структура новим процесам; чи підтримують системи мотивації нові ролі; чи узгоджені управлінські механізми з рівнем децентралізації; чи відповідає організаційна культура новій моделі. Саме на цьому етапі виявляються системні суперечності, які не сприятимуть досягнення очікуваного результату від запрограмованих змін).

Отже, аналіз впливу організаційних змін є не просто оцінкою окремих ефектів, а системним прогнозуванням майбутнього стану організації. Його значення полягає у виявленні небажаних наслідків, забезпеченні узгодженості змін і зниженні ризиків трансформації.

Невід'ємною складовою процесу моделювання змін є *прогнозування*

можливих наслідків (результатів) впровадження нової організаційної моделі в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Такі результати прогнозуються в розрізі кожного елемента, за яким проводився аналіз впливу. Прогнозування має ґрунтуватися на науково-методологічній базі з використанням низки сучасних методів, які використовуються у практиці моделювання організаційного дизайну. Такими методами є : сценарне моделювання; експертні оцінки (Дельфі, фокус-групи); бенчмаркінг, метод «що буде, якщо...»; аналітичне моделювання процесів; використання KPI та метрик для прогнозування результатів.

Прогнозування є інструментом зниження невизначеності, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення успішності трансформації організаційного дизайну. Воно дозволяє не лише передбачити результати, а й активно впливати на їх формування, коригуючи сценарії змін ще до їх реалізації.

2.5. Організаційний інжиніринг: інжиніринговий опис процесів в організації та алгоритм побудови процесу. Реінжиніринг процесів.

Організаційний інжиніринг є системною технологією проєктування, трансформації та розвитку бізнес-систем, що ґрунтується на застосуванні інженерного підходу до управління організацією. У його основі лежить розгляд організації як складної відкритої динамічної системи, архітектура якої може бути формалізована, змодельована та оптимізована із використанням аналітичних і цифрових інструментів [7; 10; 13; 30].

У контексті менеджменту *інжиніринг* доцільно трактувати як сукупність науково обґрунтованих методів і прийомів, спрямованих на проєктування операційної діяльності, побудову раціональних бізнес-процесів та формування ефективних організаційних структур. Такий підхід забезпечує перехід від інтуїтивного управління до структурованого, доказового та відтворюваного проєктування організаційних рішень.

В процесі організаційного інжинірингу відбувається послідовне наближення до моделі раціональної структури управління, у якій методи інжинірингу відіграють домінуючу роль при виборі найбільш обґрунтованого організаційного рішення.

Сучасний прикладний інструментарій організаційного інжинірингу

охоплює комплекс взаємопов'язаних засобів аналізу, моделювання та оптимізації процесів і включає:

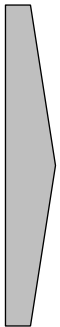
спеціалізоване програмне забезпечення для архітектурного моделювання, спрямоване на візуалізацію та проєктування складних організаційних систем;

методи імітаційного моделювання, які дозволяють відтворювати поведінку процесів у динамічному середовищі та прогнозувати результати їх функціонування;

технології інтелектуального аналізу процесів, що базуються на використанні цифрових даних інформаційних систем для відновлення реальної логіки процесів. Процесна аналітика дозволяє бачити, як бізнес-процеси працюють насправді, а не так, як прописано в регламентах;

методи графічної формалізації процесів (BPMN2.0, EPC, IDEF), які використовуються для візуального відображення діяльності компаній, аналізу ефективності, автоматизації та впорядкування роботи виконавців.

У сучасних умовах цей інструментарій доповнюється засобами цифрової трансформації, аналітики даних та автоматизації процесів, що дозволяє формувати так звані «цифрові двійники» організації.



Цифровий двійник організації (DTO) – це динамічна віртуальна модель, яка в реальному часі відображає її архітектуру та операційну діяльність. Його зміст відображає детальну структуру бізнес-процесів, потоки ресурсів, інформаційні зв'язки та рольові моделі персоналу. Завдяки інтеграції з потоками реальних даних, *двійник дозволяє проводити імітаційне моделювання сценаріїв* за методом «що, якщо» без ризиків для основної діяльності. Він трансформує управління з інтуїтивного у доказове, оперативно ідентифікуючи приховані невідповідності та «вузькі місця». В сучасному середовищі DTO стає стратегічним інструментом для швидкої адаптації бізнес-системи до викликів BANI-середовища

Ключовим результатом організаційного інжинірингу є розроблення та впровадження організаційної моделі – формалізованого опису (у тому числі у вигляді цифрових двійників), де відображається цільовий стан організації та механізми її функціонування. Така модель виступає інтегрованою основою, в межах якої проєктуються бізнес-процеси, здійснюється розподіл ресурсів, встановлюється структура відповідальності та підпорядкування. Процесний підхід до побудови такої моделі включає: формування паспорту процесу, який містить повний опис всіх характеристик процесів; виокремлення ключових бізнес-процесів; їх опис, регламентація, аналізування і

оптимізація. *Центральним елементом такої моделі є бізнес-процеси.*

Під *бізнес-процесом* розуміється структурована послідовність та логічно завершена сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (операцій), що трансформують вхідні ресурси у результати (продукти або послуги), які мають цінність для споживача та забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.

Склад і конфігурація процесів є унікальними для кожної організації, що визначаються специфікою її діяльності, масштабом і рівнем складності. Водночас, формування процесної моделі організації передбачає виокремлення ключових бізнес-процесів, які за ступенем їх впливу на створення цінності і забезпечення результативної є найбільш вагомими. За цим підходом всі процеси поділяють на:

основні – спрямовані на створення продукту або послуги, що має цінність для зовнішнього споживача. Вони безпосередньо пов'язані з профілем діяльності організації та визначають її конкурентоспроможність і ринкову стійкість.

забезпечувальні (допоміжні) – орієнтовані на підтримку основних і управлінських процесів. Їхніми споживачами є внутрішні підрозділи організації. До них належать процеси фінансового, кадрового, технічного, адміністративного та інформаційного забезпечення.

процеси управління – пов'язані з реалізацією функцій менеджменту: планування, організації, координації, прийняття рішень, аналізу та контролю. Вони забезпечують узгодженість діяльності та підвищують якість управлінських рішень.

процеси розвитку – спрямовані на довгострокове вдосконалення організації: впровадження інновацій, розвиток технологій, інвестиційну діяльність, організаційні зміни. Їх основна функція полягає у забезпеченні адаптивності та стратегічній стійкості організації.

Інжиніринговий опис бізнес-процесу передбачає системну декомпозицію (поділ) його базових елементів з метою подальшого аналізу, оптимізації та вдосконалення (реінжинірингу). Такий опис дозволяє зробити процес прозорим і відтворюваним; виявити вузькі місця та неефективності, створити основу для моделювання станів AS-IS/TO-BE, а також забезпечити цифровізацію та автоматизацію процесів. Параметри опису, їх зміст і призначення наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Елементи комплексного опису процесу в рамках організаційного інжинірингу

Параметр опису	Зміст та призначення
Функціональний склад	Визначення переліку робіт і операцій, необхідних для досягнення результату.
Процесна логіка	Встановлення чіткої послідовності та алгоритму виконання операцій.
Управлінський контур	Визначення точок прийняття рішень, процедур моніторингу, механізмів коригування та критеріїв оцінки.
Суб'єктна структура	Ідентифікація власників процесів, відповідальних осіб і виконавців
Інформаційна мережа	Регламентація інформаційних потоків, документообігу та взаємодії між учасниками.
Ресурсне забезпечення	Визначення необхідних матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів і людських активів та джерел їх залучення.
Система оцінювання	Встановлення кількісних і якісних індикаторів оцінювання результативності процесу.

Формалізація бізнес-процесу є важливим етапом інжинірингового опису, де такий процес набуває чітко визначеної, стандартизованої форми представлення, яке здійснюється переважно через моделювання. Моделювання спрямовується на опис: структури бізнес-процесу (підпроцесів, функцій, операцій); входів та виходів для кожного підпроцесу (функції); послідовності виконання операцій та зв'язків між ними; точок прийняття рішень (контрольних дій); необхідних для виконання завдань ресурсів. Використовуються такі моделі для кращого розуміння бізнес-процесів, управління ними та удосконалення.

Представлення процесів найчастіше здійснюється через використання таких прийомів його опису:

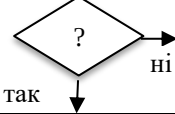
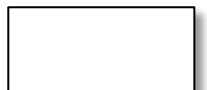
- 1) графічного (як візуальну алгоритмізацію дій);
- 2) текстового (через розроблення регламенту опису процедури бізнес-процесу);
- 3) рольової участі та відповідальності учасників процесу (практичним варіантом реалізації рольової моделі є розроблення RACI-матриці).

Графічна модель забезпечує візуалізацію послідовності дій у процесі, точок прийняття рішень, логіки переходів між підпроцесами та взаємодію між всіма учасниками. Така візуалізація здійснюється

побудовою спеціальних блок-схем (block scheme) процесів з використанням стандартизованих символів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Базові елементи блок-схеми для графічного опису процесу

Символ	Дія	Застосування
	Початок/закінчення; Вхід/вихід з процесу	Заявка на виконання роботи. Відповідна дія записується в середині фігури)
	Процес (дії)	Технологія виконання завдання (записуються завдання, операції, дії)
	Точка прийняття рішення (контроль за параметрами процесу)	Прийняти/відхилити; виконано/не виконано; досягнуто/не досягнуто.
	Документ	Заповнюється необхідна форма, робиться звіт; видається завдання, складається протокол.
	Тінь на документі означає побудову нової блок схеми в межах діючої	Для виконання основного завдання необхідно виконати інші дії.
	Затримка процесу Продовження процесу	Згідно технології виробництва, виконання додаткових робіт, усунення невідповідностей тощо
	Стрілка (логіка переходу)	Показує напрям і послідовність виконання завдань процесу

Залежно від складності управлінських завдань, особливостей та специфіки бізнес-процесів у практиці графічного моделювання найчастіше застосовуються стандартизовані підходи, виписані в графічних моделях (нотаціях) [51]:

BPMN2.0 (Business Process Model and Notation, яка вважається базовою моделлю і є своєрідним «золотим» стандартом моделювання бізнес-процесів. Призначена для відображення поведінки описуваних бізнес-процесів та взаємодії між учасниками в них. Діаграма BPMN дозволяє створювати зрозумілі та стандартизовані блок-схеми бізнес-процесів, що полегшує їх аналіз, оптимізацію та автоматизацію);

IDEF (методологія функціонального моделювання, що використовується для структурування бізнес-процесів, опису потоків інформації та ресурсів. Вона застосовується для створення ієрархічних діаграм (від загального до детального), що наочно відображають входи, виходи, управління та механізми виконання функцій компанії);

ЕРС-діаграмі (Event-driven Process Chain, яка застосовується для створення ланцюга процесів і функцій з відображенням структури контролю потоку на основі подій).

Побудована таким чином графічна модель карти процесу забезпечує наочність і швидке сприйняття процесу та дозволяє виявити дублювання функцій, затримки в процесах, логічні розриви і є основою для процесного аналізу та реінжинірингу.

На рис. 2.8. в узагальненому виді представлена графічна модель процесу реінжинірингу бізнес-процесів .

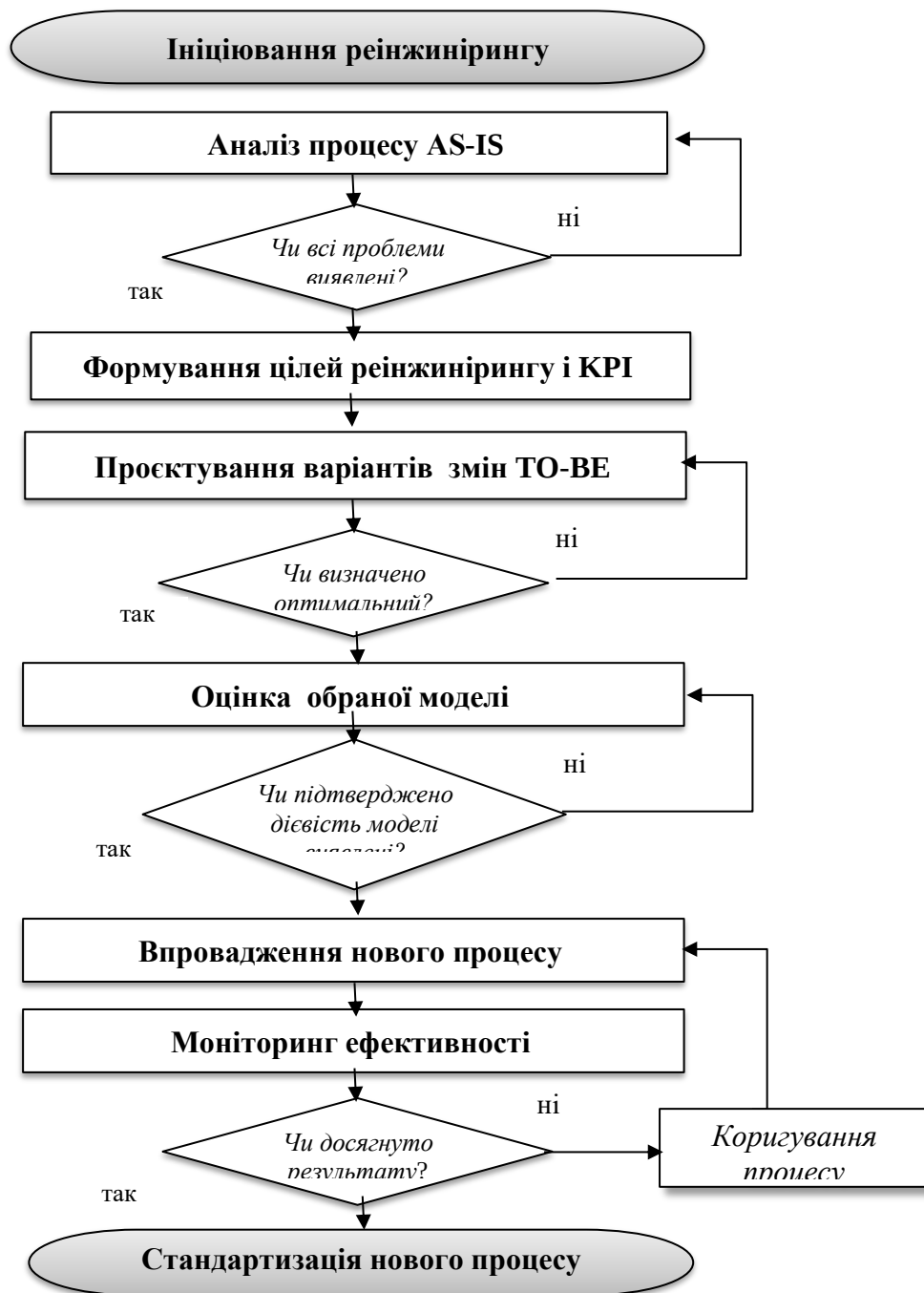


Рис. 2.8. Блок-схема реінжинірингу бізнес-процесу

Графічна модель бізнес-процесу доповнюється її *текстовим описом* через розроблення *текстового регламенту*. У такому регламенті встановлюється процедура виконання процесу, виробляються правила взаємодії між учасниками, визначаються вимоги до результатів та виробляються механізми контролю і відповідальності.

Текстовий регламент оформляється за типовою структурою і містить такі структурні елементи:

1) загальні положення (де визначається мета процесу, сфера застосування та очікуваний результат);

2) опис процесу у вигляді спеціальної таблиці (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Процедурна карта бізнес-процесу

№	Етап (операція)	Виконавець	Вхід	Дія	Вихід	Інструменти (ресурси)	Час	Критерій якості
1.	Операція 1. Що виконується	Хто виконує (роль, посада)	Що потрібно для виконання	Зміст дії	Результат дії	Що необхідно для виконання	Норматив часу	Час виконання, якість, витрати
2								

3) умови та варіанти виконання операцій (розробляються альтернативні сценарії та правила дій у нестандартних ситуаціях);

4) взаємодія між учасниками та потік інформації (визначається порядок передачі інформації, форми документів, терміни передачі, відповідальність за невчасність передачі);

5) контроль і відповідальність (описуються контрольні точки для перевірки та оцінки, визначаються відповідальні за контроль та встановлюється відповідальність за порушення);

6) показники ефективності і результативності (встановлюються КРІ процесу та розробляється методика їх вимірювання).

Важливим аспектом у розробленні текстового регламенту є його узгодження з картою процесу, побудованою за BPMN/схемою.

Модель бізнес-процесу, яка формується на *описі рольової участі та відповідальності*, відображає суб'єктний вимір процесу. Формування рольової моделі ґрунтується на попередньо побудованій *процесній моделі*, оскільки саме вона визначає послідовність операцій і логіку їх виконання.

На цій основі *ідентифікуються всі учасники процесу* (як окремі посадові особи, так і структурні підрозділи) та *встановлюється характер їх участі у кожному етапі*. Ключовим завданням є не лише визначення виконавців, а й чітке розмежування відповідальності за результат, функцій координації, консультаційної участі та інформування.

Найбільш поширеним інструментом реалізації рольової моделі є використання *матричного підходу*, який реалізується в побудові *матриці повноважень і відповідальності (RACI matrix)*, що дозволяє системно відобразити участь кожного суб'єкта (особи, посади, структурного підрозділу) у виконанні процесу. У рамках цієї моделі кожному етапу процесу відповідає визначений набір ролей:

виконавець (R - Responsible) – особа, яка безпосередньо виконує завдання (у виконанні завдання може брати участь декілька виконавців);

відповідальний (A - Accountable) за результат – фахівець, який несе управлінську відповідальність за весь процес (є «власником» процесу, і може бути лише одна особа);

консультант (C - Consulted) – спеціаліст, чия думка або знання необхідні для виконання завдання (Консультації можуть надавати декількома фахівцями, залежно від характеру завдання і необхідних обґрунтувань. Забезпечується двосторонньою комунікацією);

інформовані (I - Informed) – особи/структурні підрозділи, яким автоматично доводиться актуальна інформація про результати виконання роботи або її завершення (одностороння комунікація).

Класичний формат RACI-матриці наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця повноважень та відповідальності (RACI matrix)

Етап / Завдання	Власник процесу (Топ-менеджер - CEO / Директор, що несуть відповідальність за результат)	Менеджер процесу (операційний керівник, який відстежує виконання та збирає дані)	Виконавець процесу (працівник/ підрозділ, що виконує окремі етапи чи операції)	Інші учасники (Споживачі процесу - отримують результати реалізації етапів процесу)
1. Операція 1	A	C	R	I
2. Операція 2	I	R	A	I
3. Операція 3	I	A	R	C /R
.....				

Щоб система розподілу відповідальності була функціональною, побудова RACI-матриці має ґрунтуватися на дотриманні таких правил:

1) забезпечення єдиної підзвітності (*Accountable*), а саме: наявність лише однієї літери «А» на кожне завдання для уникнення розмивання персональної відповідальності;

2) мінімізація консультацій (*Consulted*) , обмеження кількості учасників у ролі «С» для запобігання бюрократизації та прискорення процесу прийняття рішень;

3) при великій кількості виконавців «R» (*Responsible*) на одному завданні доцільно таке завдання поділити на дрібніші операції, щоб не ускладнювалася координація;

4) дотримання цільового інформування (*Informed*) через включення до списку «І» лише тих осіб, для яких отримання даних є критично необхідним для виконання їхніх власних функцій.

Ці правила дозволяють трансформувати матрицю RACI з формального документа на ефективний інструмент операційного менеджменту, що сприяє прозорості та продуктивності організаційних процесів.

У сучасній практиці формування процесної моделі використовуються також розширені версії матриці RACI, зокрема таких як: RASCI (додається елемент Support (підтримка), який підвищує роль особи, яка не просто надає консультації, а є активним учасником прийняття рішення відповідальним за процес); RACI-VS (додаються елементи Verification (перевірка) та Sign-off (підписання), змістом яких є те, що процес прийняття результату розділяється на перевірку відповідності стандартам/технічному завданню/ якості та офіційне підтвердження завершення етапу затвердження кінцевого результату); DACI (Driver, Approver, Contributor, Informed) є матрицею розподілу повноважень у процесі прийняття рішень, де Driver – особа , відповідальна за процес прийняття рішення).

Важливою характеристикою рольової моделі є її зв'язок із іншими елементами інжинірингового опису. Вона доповнює процесну модель, відповідаючи на питання «хто виконує процес», тоді як текстовий регламент визначає «як саме він виконується», а система показників «наскільки ефективно». У такій інтеграції рольова модель виступає ключовим механізмом персоніфікації відповідальності та забезпечення організаційної узгодженості.

Особливим трансформаційним напрямом організаційного інжинірингу є *реінжиніринг бізнес-процесів*, який вважається однією з найбільш радикальних управлінських концепцій, що застосовується у випадках, коли традиційні методи вдосконалення вже не забезпечують

необхідного ефекту. *Реінжиніринг бізнес-процесів* доцільно розглядати як системний підхід до радикального перепроєктування ключових процесів організації з метою досягнення суттєвих покращень у критично важливих показниках діяльності.



Необхідність застосування *реінжинірингу* виникає за наявності низки критичних ознак: тривалого часу виконання операцій, високих витрат, надмірній кількості погоджень, бюрократизації процесів, конфліктів відповідальності, низькій якості, технологічному відставанні, втраті ринкових позицій або різка зміна зовнішніх умов діяльності. У таких ситуаціях поступова оптимізація часто дає обмежений ефект, тоді як реінжиніринг дозволяє здійснити проривні зміни.

На відміну від поступового вдосконалення чи локальної оптимізації, завдання реінжинірингу полягають у забезпеченні впровадження інноваційних підходів в управлінні процесами, переході на якісно новий технологічний рівень операційної діяльності, перегляді базових принципів роботи, відмові від застарілих процедур та побудові нової моделі процесної діяльності.

Реінжиніринг процесів передбачає виконання низки послідовних дій, які формують його алгоритм (рис.2.8). У практичному вимірі такий алгоритм може бути представлений у вигляді узагальненої логіки взаємопов'язаних дій (етапів) аналітичного, проєктного і впроваджувального характеру, що включають: оцінку діючої моделі бізнес-процесів (AS-IS); аналіз структури процесів та їх результативності; формування рекомендації щодо оптимізації процесів (TO-BE); реінжиніринг процесів; формування нової моделі бізнес-процесів; впровадження нової моделі бізнес-процесів. Послідовність дій з реінжинірингу наведено на рис. 2.9. Варто зазначити, що такий процес тісно пов'язується з характером завдань, що виконуються на кожному етапі реінжинірингу.

Процес реінжинірингу розпочинається з глибокого аналізу наявної системи процесного управління. Оцінюється ступінь формалізації процесів, наявність регламентів, чіткість розподілу відповідальності та рівень інтеграції між структурними підрозділами. Метою є формування цілісного уявлення про поточну архітектуру процесної діяльності. Важливо не лише описати процес у стані AS-IS, а й зрозуміти, чому він став неефективним.

Аналіз структури процесів та їх результативність спрямовується на

вивчення логіки виконання процесів, тривалості операцій, використання ресурсів, рівня витрат, якості результатів та ступеня задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів. На цьому етапі виявляються вузькі місця, зайві операції, непродуктивні витрати часу, неузгодженість функцій та організаційні бар'єри та інші фактори, що знижують ефективність. Саме аналітична фаза дозволяє обґрунтувати потребу в подальших змінах.

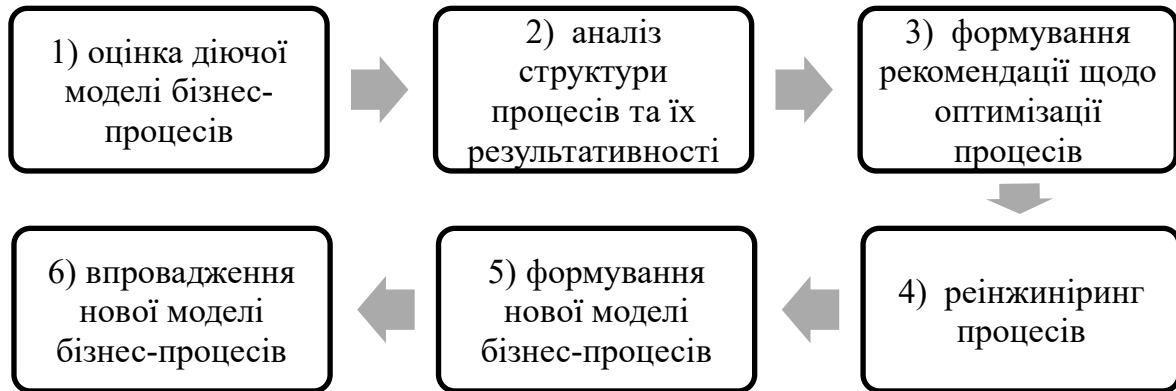


Рис. 2.9. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

На наступному етапі на основі проведеного аналізу розробляються пропозиції щодо вдосконалення існуючих процесів: спрощення процедур, скорочення зайвих операцій, усунення дублювання функцій, перерозподілу відповідальності, підвищення швидкості обробки інформації або впровадження цифрових інструментів. На цьому етапі важливо відокремити ті проблеми, які можна усунути шляхом локальної оптимізації, від тих, що потребують радикального перепроектування.

Якщо традиційні заходи оптимізації не здатні забезпечити необхідний результат, організація переходить до глибокого переосмислення логіки виконання процесів та проведення реінжинірингу. Проектування нової моделі передбачає усунення непотрібних етапів, об'єднання функцій, делегування повноважень, скорочення погоджень, перенесення рішень ближче до місця виникнення проблеми, інтеграцію цифрових технологій та автоматизацію рутинних операцій.

На п'ятому етапі результати реінжинірингу оформлюються у вигляді цільової процесної архітектури організації. Створюються карти нових процесів, оновлюються регламенти, визначаються ролі учасників, система контролю, ключові показники ефективності та механізми інформаційної взаємодії. Фактично на цьому етапі формується модель

ТО-ВЕ, яка має забезпечити досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Впровадження нової моделі бізнес-процесів передбачає практичний запуск перепроєктованих процесів, адаптацію персоналу до нових умов роботи, навчання працівників, оновлення організаційної документації, налаштування інформаційних систем та забезпечення контролю за переходом до нової моделі функціонування. Після її впровадження здійснюється моніторинг результатів, оцінюється досягнення поставлених показників і за потреби проводяться коригувальні дії.

Водночас реінжиніринг пов'язаний із певними ризиками. До них належать неправильний вибір процесів для трансформації, недооцінка організаційної культури, недостатня комунікація із персоналом, завищені очікування, технічна неготовність або відсутність чітких критеріїв оцінки результатів. Саме тому реінжиніринг потребує стратегічного бачення, професійного управління змінами та високої управлінської дисципліни.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів є не просто методом оптимізації, а глибокою трансформаційною технологією розвитку організації. Його значення полягає у здатності створювати нову логіку діяльності, яка відповідає сучасним викликам середовища та забезпечує довгострокову ефективність і адаптивність організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Який елемент організаційного механізму (структура, процеси, правила, культура чи інструменти) є визначальним для забезпечення впорядкованості діяльності? Чи залежить це від типу організації?

2. Поясніть, як зміна одного елемента організаційного механізму (наприклад, структури) впливає на інші елементи (процеси, комунікації, культуру)?

3. Наскільки цифровізація змінює традиційний організаційний механізм управління? Чи замінюють ІТ-системи управлінські дії?

4. Що є важливішим для ефективності організації: чітка структура чи гнучкі процеси? Обґрунтуйте свою позицію.

5. Яким має бути баланс між стабільністю і змінами в організаційному механізмі управління?

6. Як пов'язані між собою організаційний механізм управління та стратегія розвитку організації?

7. Чи існує «універсальний» організаційний механізм, придатний для будь-якої організації? Чому?

8. Чи можна вважати організаційну структуру раціональною, якщо вона забезпечує низькі адміністративні витрати, але сповільнює інновації та міжфункціональну взаємодію? Обґрунтуйте відповідь.

9. У чому полягає принципова відмінність між «управлінням процесами» та «організаційним механізмом управління»? Чи є ці поняття взаємодоповнюючими чи взаємозамінними?

10. Чи можна вважати процесний підхід достатнім для забезпечення ефективності діяльності організації без формування організаційного механізму управління? Обґрунтуйте свою позицію.

11. Організація планує цифрову трансформацію. Які елементи організаційного дизайну потребують першочергового перегляду: структура, ролі, процеси, культура чи система мотивації? Обґрунтуйте пріоритетність.

12. Чому сценарне моделювання організаційних змін є більш ефективним підходом у нестабільному середовищі, ніж орієнтація лише на один базовий план розвитку?

13. Якщо два сценарії змін дають однаковий економічний ефект, але один супроводжується високим опором персоналу, а інший потребує більше часу на реалізацію, який варіант доцільніше обрати? Поясніть логіку рішення.

14. Чому графічна карта процесу без визначення ролей, KPI та контрольних точок не може вважатися повноцінним інжиніринговим описом процесу?

15. У процесі зафіксовано високу формалізацію та детальний регламент процедури його здійснення, однак результативність залишається низькою. Які причини цього можуть бути і що варто перевірити першодусім?

16. Які управлінські ризики виникають, якщо процес описаний лише з позиції функцій, але без аналізу інформаційних потоків та відповідальності учасників?

17. За яких умов організації доцільніше застосовувати реінжиніринг процесів, а не поступову оптимізацію? Наведіть критерії вибору.

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

1. Організація має чітко прописані процеси, але працівники їх систематично ігнорують. У чому може полягати проблема: у механізмі чи в людському факторі? Запропонуйте рішення.
2. У компанії впроваджено нову організаційну структуру, але ефективність діяльності знизилась. Які елементи організаційного механізму могли бути проігноровані?
3. Чи можлива ситуація, коли надмірна регламентація процесів знижує ефективність організації? Де проходить межа між порядком і адмініструванням?
4. Чи повинна сучасна організація бути більш «гнучкою» чи більш «регламентованою»? Чи можна поєднати ці характеристики?
5. Поясніть, який із типів департаментизації, на вашу думку, є найбільш складним для впровадження в установах з високим ступенем бюрократизації?
6. Організація швидко зростає, однак зберігає жорстко централізовану структуру управління. Які ризики для якості рішень, швидкості реагування та мотивації персоналу можуть виникнути? Яку альтернативну модель структури ви б запропонували і чому?
7. Які наслідки може мати відсутність чіткої регламентації процесів в організації? Проаналізуйте з позиції ефективності, конфліктності та витрат.
8. Чи можна одночасно забезпечити високу гнучкість і контроль? Який критерій є пріоритетним у кризових умовах? Чи може ефективна структура бути неефективною в іншому контексті?
9. Чи можливе ефективне проєктування без глибокого аналізу середовища? Який етап є найбільш критичним для успіху організаційного дизайну? Чому впровадження часто є складнішим за розробку структури?
10. Організація скоротила кількість етапів процесу після реінжинірингу, але рівень помилок зріс. Про що це може свідчити? Які коригувальні дії варто провести?

ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Керівництво в організації: влада та тактика керівного впливу*
- 3.2. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Вимоги до сучасного стилю керівництва*
- 3.3. Техніка розподілу завдань та делегування повноважень в організації*
- 3.4. Комунікаційно-інформаційне забезпечення розпорядчої діяльності керівництва*
- 3.5. Техніки контакту керівника з працівниками*
- 3.6. Технології контролю в організації*
- 3.7. Управління дисципліною*
- 3.8. Лідерство в управлінні: фокус лідерства та керівництва, дилеми лідерства, принципи ефективного лідерства*

3.1. Керівництво в організації: влада та тактика керівного впливу

Керівництво є фундаментальним елементом управлінської діяльності, що забезпечує реалізацію цілей організації через вплив на поведінку та взаємодію персоналу. Його варто розглядати як цілісний процес спрямування, координації, мотивації та контролю роботи працівників. Без ефективного керівництва навіть досконалі управлінські рішення залишаються нереалізованими, а раціональна організаційна структура – недієвою.

У системі менеджменту *керівник* постає ключовим суб'єктом управління. Як посадова особа, він уповноважений ухвалювати рішення, організовувати роботу, розпоряджатися ресурсами та нести персональну відповідальність за результати. Керівник забезпечує зв'язок між стратегічними пріоритетами організації та її щоденною операційною діяльністю.

Керівництво в організації реалізується на *вищому* (представленому керівниками організації, які формують стратегію розвитку, визначають політику організації та приймають ключові рішення), *середньому* (що охоплює керівників структурних підрозділів, які трансформують стратегічні цілі у конкретні програми дій та координують роботу відділів) та *оперативному* (куди входять менеджери, що безпосередньо

організують щоденну діяльність працівників, контролюють виконання завдань і реагують на поточні проблеми) *рівнях*.

Ефективність керівника на всіх рівнях управління суттєво залежить від рівня його компетентностей. *До професійних компетентностей* належать знання специфіки діяльності організації, економічне мислення, правова грамотність та розуміння сучасних технологій. *Управлінські компетентності* включають планування, делегування, прийняття рішень, координацію та контроль. *Соціально-психологічні компетентності* пов'язані з комунікабельністю, емоційним інтелектом, умінням мотивувати персонал і врегульовувати конфлікти. *Особистісний вимір* компетентностей охоплює відповідальність, дисциплінованість, стресостійкість, етичність і здатність до постійного розвитку.

Невід'ємною складовою діяльності керівника є *посідання його управлінських повноважень і відповідальності*. Повноваження дають право ухвалювати рішення, ставити завдання, розподіляти ресурси, контролювати процеси та оцінювати результати роботи. Водночас, керівник несе відповідальність за результативність діяльності структурного підрозділу, якість ухвалених управлінських рішень, використання ресурсів, трудову дисципліну та дотримання норм законодавства та етики. Ефективна система управління можлива лише за умови відповідності обсягу повноважень рівню відповідальності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Повноваження та відповідальність керівництва організацією

Засадничими аспектами керівництва в організації є *влада, вплив та авторитет*. *Влада* визначається як здатність керівника впливати на поведінку підлеглих, ухвалювати рішення та забезпечувати їхнє виконання. Варто розрізняти *формальну владу*, зумовлену посадою, та *реальний вплив*, який можливий лише тоді, коли працівники визнають правомірність дій керівника, вважаючи його рішення справедливими та обґрунтованими.

Керівництво опирається на такі основні джерела влади:

повноваження (законна влада посади);

винагорода (ґрунтується на можливості заохочувати та стимулювати працівників);

примус (спирається на право застосовувати санкції, стягнення або прямі вказівки);

досвід і компетенція (експертна влада);

особистісні якості та авторитет (референтна влада).

Якщо влада є потенційною можливістю впливати, то сам *вплив* є *практичною реалізацією влади*. *Управлінський вплив* здійснюється через *переконання, аргументацію, мотивацію, особистий приклад, перемовини, наставництво, контроль, вимоги або ж накази*. Може мати тверду, раціональну або ж м'яку форми. У сучасних організаціях переважають м'які форми впливу, що ґрунтуються на партнерстві, залученні працівників до прийняття рішень та формуванні довіри. Системна модель влади та впливу в керівництві наведена на рис. 3.2.

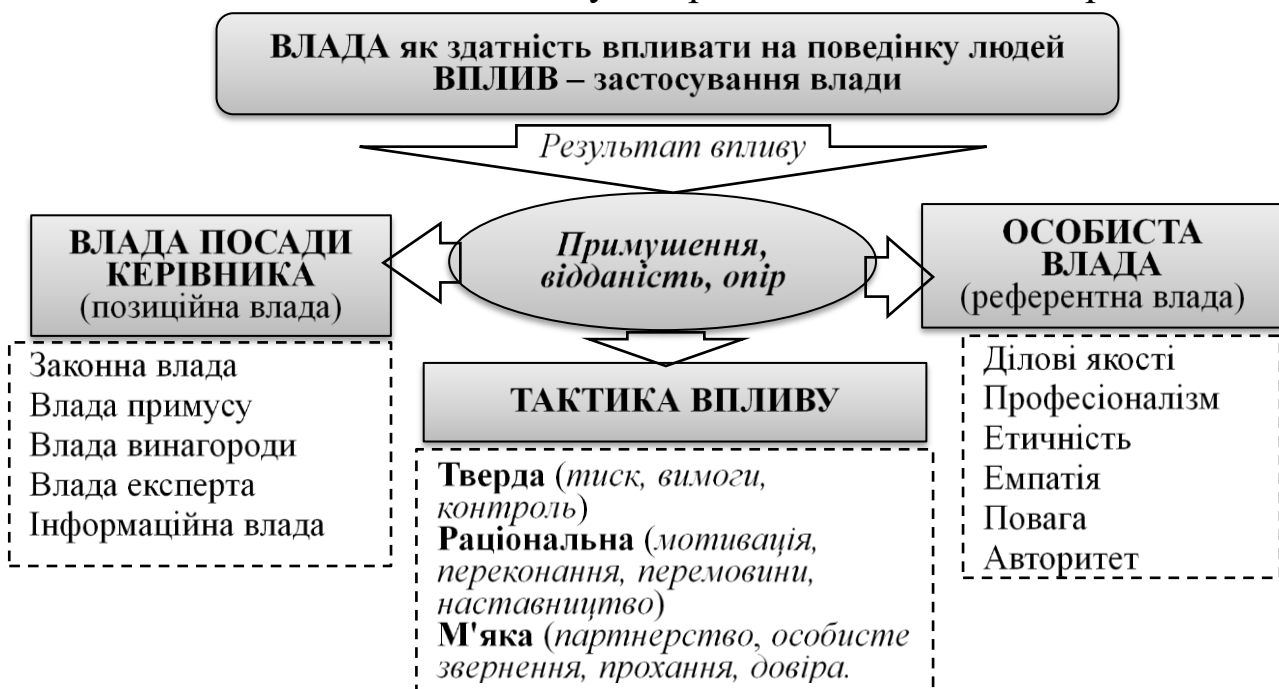


Рис. 3.2. Влада та вплив в керівництві організацією

Особливе значення в забезпеченні ефективності керівництва відіграє *авторитет керівника*. Авторитет є визнаним працівниками вплив, заснований на повазі, довірі, професійній репутації та моральних якостях. На відміну від формальної влади, авторитет не надається посадою, а формується через поведінку керівника, його компетентність, послідовність, справедливість і здатність брати відповідальність за рішення. Основними видами авторитету керівника, які розглядаються у керівництві організацією, є: *посадовий авторитет* (пов'язаний із статусом посади); *професійний авторитет* (формується через знання та отримані результати); *моральний авторитет* (базується на етичності, чесності, людяності); *особистісний авторитет* (виникає завдяки сильним комунікаційним якостям і здатності об'єднувати працівників). Авторитетний керівник здатний досягати підтримки колективу без постійного застосування адміністративного тиску.

У практиці керівництва важливо дотримуватися балансу у використанні влади. До типових проблем, що призводять до дисбалансу влади, належать:

- надмірна централізація рішень. Наслідками концентрації рішень в одних руках є перевантаження керівника, невчасність рішень за браком часу, зниження ініціативності персоналу;

- авторитаризм, який пов'язується з ігноруванням керівництвом думки працівників, що породжує страх, прихований опір та втрату довіри;

- зловживання владою, коли вона використовується в особистих цілях, руйнує організаційну культуру та репутацію керівника;

- слабка влада або відсутність авторитету створюють хаос, формування неформальних центрів впливу та низьку дисципліну.

Сучасна модель керівництва передбачає перехід від домінування адміністративної влади до поєднання формальних повноважень із професійною компетентністю, комунікаційною відкритістю та довірою колективу. Працівники очікують від керівника не лише контролю, а й ясності цілей, підтримки розвитку, справедливого ставлення та здатності діяти в умовах невизначеності.

3.2. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Вимоги до сучасного стилю керівництва

У сучасному менеджменті *стиль керівництва* розглядається не як випадкова поведінка керівника чи сукупність його особистих якостей, а як відносно стійка *система методів, прийомів і моделей управлінської поведінки, які використовуються у процесі керівництва людьми*. Разом із тим практика керівництва доводить, що жоден стиль не є універсальним, а результативність управління визначається здатністю керівника адаптувати власну поведінку до конкретних умов діяльності.

Під *стилем керівництва* розуміють *характерну манеру управлінської діяльності керівника, що проявляється у способах ухвалення рішень, організації праці, комунікації з працівниками, контролю та стимулювання персоналу*. Стиль відображає ступінь централізації влади, рівень довіри до працівників, характер інформаційного обміну та способи реалізації владних повноважень. Формування стилю залежить від особистісних якостей керівника, його професійного досвіду, корпоративної культури організації, рівня розвитку персоналу та впливу зовнішнього середовища.

Згідно традиційних наукових підходів, до основних стилів керівництва відносять [75]:

авторитарний (командно-адміністративний, директивний, за якого керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядковує людей своїй волі);

демократичний (колегіальний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм);

ліберальний (за якого керівник не розподіляє обов'язки, не виявляє організаторських здібностей та не керує командою).

Порівняльна характеристика стилів керівництва за базовими управлінськими критеріями наведена в табл. 3.1. Варто зазначити, що на сьогодні існують різні їхні модифікації, що поєднують та інтегрують елементи кожного із стилів.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика базових стилів керівництва

Критерій	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень/ швидкість рішень	Одноосібне рішення керівника / Висока	Спільно з колективом після наради/ Середня	Рішення переважно приймає команда/ Низька

Критерій	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	В межах визначених повноважень	Не чітка
Стиль спілкування	Тримає дистанцію	Дружній	Спілкується лише за ініціативою підлеглих
Вплив на підлеглих/мотивація	Наказовий, зобов'язуючий/низька	Стимулюючий та заохочувальний/висока	Нейтральний/залежить від результату
Контроль	Високий	Помірний	Низький
Ініціативність працівників	Низька	Висока	Дуже висока
Ризик хаосу	Низький	Помірний	Високий

Сучасна практика управління характеризується поступовою відмовою від пошуку універсального стилю керівництва. Пріоритетності набуває *ситуаційний підхід*, згідно з яким ефективність управління визначається специфічними умовами функціонування організації. За таких обставин актуалізується завдання обґрунтованого вибору моделі керівництва, адаптованої до впливу ситуаційних чинників.

Вибір стилю керівництва є одним із ключових управлінських рішень. Практика управління підтверджує, що *оптимальним є такий стиль*, який максимально відповідає середовищу діяльності, рівню професійної зрілості виконавців та специфіці виконуваних завдань. Отже, вибір моделі керівництва варто розглядати як свідому управлінську дію, що базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх впливів.

Вибір стилю керівництва залежить від впливу багатьох чинників базовими з яких є: компетенції і посадові повноваження керівника, структура і складність завдань діяльності організації, готовність і зрілість працівників виконувати поставлені завдання (рис. 3.4).

Одним із домінуючих критеріїв є *характер завдань*, які виконує організація. Якщо діяльність має стандартизований, регламентований або повторюваний характер, керівник може застосовувати більш структурований стиль управління з чітким розподілом обов'язків і належним рівнем контролю.

Вагоме значення має вплив чинника, пов'язаного з рівнем професійності і зрілості персоналу. Нові працівники, без достатнього досвіду, потребують чітких вказівок, підтримки та контролю з боку керівника. Водночас фахівці з високим рівнем компетентності більш

ефективніше здійснюють професійну діяльність в умовах автономії, коли їм делегуються повноваження. У такому випадку надмірний контроль може стати для них демотивуючим фактором.

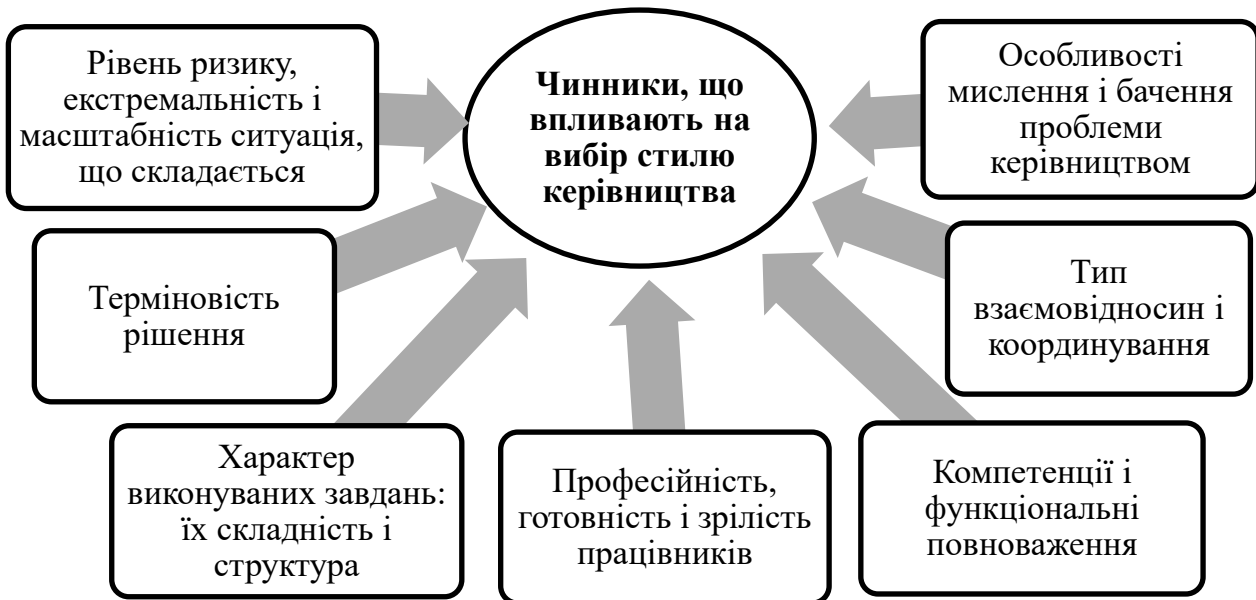


Рис. 3.3. Чинники, що впливають на вибір стилю керівництва в організації

На вибір стилю керівництва суттєво впливає також терміновість ситуації та рівень ризику. У кризових умовах, під час нестандартних ситуацій, воєнних викликів або обмеженості часу організація потребує швидких і чітких рішень, тому доцільним стає застосування директивного або авторитарного стилю управління. У стабільному середовищі, коли є достатньо часу для аналізу та обговорення, більш ефективним є демократичний стиль, який забезпечує якість рішень і підтримку працівників.

Суттєве значення у виборі стилю керівництва має сформована організаційна культура. У структурах із високим рівнем регламентації, суворою дисципліною та жорсткою ієрархією частіше переважають централізовані підходи до керівництва. Водночас сучасні компанії, орієнтовані на інновації, командну роботу та швидке навчання, надають перевагу використанню партнерських і гнучких стилів управління.

Вибір стилю має враховувати також особистість самого керівника, його професійний досвід, мислення, комунікаційні здібності, цінності та готовність працювати в різних форматах взаємодії з персоналом.

Обґрунтування вибору стилю керівництва означає доведення його доцільності з позицій результативності та відповідності умовам діяльності організації. *Обраний стиль можна вважати ефективним* тоді, коли він сприяє досягненню поставлених цілей, забезпечує належну продуктивність праці, підтримує мотивацію працівників, знижує конфліктність у колективі та дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. *Важливо, щоб стиль керівництва не був статичним: керівник повинен уміти переглядати власні підходи залежно від нових обставин, вимог і потреб.*

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває питання *вимог до стилю керівництва*. Традиційні жорстко авторитарні моделі поступово втрачають ефективність у середовищі, де основним ресурсом стають знання, ініціативність і творчий потенціал працівників. Тому сучасний стиль керівництва повинен:

бути гнучким, тобто здатним змінюватися залежно від ситуації. Керівник повинен уміти поєднувати вимогливість із підтримкою, контроль – із довірою, стратегічне бачення – з оперативною реакцією на зміни.

орієнтуватися на людину. Це означає повагу до працівника, врахування його професійного потенціалу, створення умов для розвитку та підтримання мотивації;

забезпечувати результат. Сучасний керівник має зосереджувати увагу не на надмірному контролі процесу, а на досягненні конкретних цілей і створенні умов для ефективної праці команди;

передбачати партнерську комунікацію, а саме відкритість, наявність зворотного зв'язку, готовність до діалогу та конструктивного обговорення проблем;

бути здатним до делегування повноважень. Сучасний стиль керівництва передбачає передачу частини відповідальності компетентним працівникам, розвиток самостійності персоналу та формування командної відповідальності за результат.

Окремою вимогою є *етичність управлінської поведінки*. Керівник повинен діяти справедливо, прозоро, відповідально, дотримуватися професійної етики та поважати гідність працівників. У сучасному середовищі моральний авторитет часто має не менше значення, ніж формальні посадові повноваження. Важливою характеристикою сучасного стилю керівництва є *інноваційність і готовність до змін*. Керівник має підтримувати нові ідеї, використовувати цифрові

інструменти, сприяти навчанню персоналу та швидко адаптувати організацію до нових викликів. Особливого значення набуває і *стресостійкість*, оскільки в реаліях сучасного нестійкого середовища керівники часто працюють в умовах невизначеності, ризиків і кризових ситуацій.

Отже, вибір стилю керівництва є складним управлінським процесом, що потребує аналізу завдань, персоналу, організаційного середовища та зовнішніх викликів. *Ефективним є не той керівник, який дотримується одного стилю, а той, хто здатний свідомо обирати найбільш доцільну модель поведінки та своєчасно її коригувати.*

3.3. Техніка розподілу завдань та делегування повноважень в організації

Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки керівник уміє правильно організувати роботу персоналу, розподілити завдання, скоординувати спільні дії працівників, делегувати повноваження та сформулювати результативну командну взаємодію. У сучасних умовах керівник не може провадити свою діяльність лише на особистому контролі або виконанні більшості завдань самотійно. Значно суттєвішим стає *здатність організувати інших, забезпечити ефективне використання потенціалу працівників і створити умови для продуктивної командної роботи.*

Однією з базових функцій керівника у роботі з людьми є *постановка завдань*. Саме від якості формулювання завдання залежить розуміння працівником очікуваного результату, його відповідальність та ефективність виконання роботи. Нечітко поставлене завдання призводить до виникнення помилок, затримок, дублювання функцій та конфліктів щодо відповідальності. Тому завдання повинно бути конкретним, зрозумілим, реалістичним, забезпеченим ресурсами та обмеженим у часі.

Постановка завдання включає такий алгоритм дій. Керівник має:
визначити зміст завдання та результат, який очікується при його виконанні;

пояснити значення виконання завдання для підрозділу та організації загалом;

призначити відповідального виконавця;

визначити терміни (дедлайн) у які має бути завершена робота загалом та її проміжні етапи;

надати необхідні ресурси для виконання завдання;

встановити критерії, за якими буде оцінюватися результат роботи.

Виконавці повинні не лише отримати завдання, але й усвідомлювати важливість його виконання в установлені терміни, свою роль у цьому процесі, а також значимість для організації загалом. Це дозволить посилити рівень його залученості та відповідальності за результат роботи.



Найбільш поширеними помилками, пов'язаними з неналежною постановкою і розподілом завдань у практиці керівництва, є: нечіткість формулювань, відсутність реальних термінів виконання, призначення кількох відповідальних осіб без визначення головного виконавця, неврахування компетентності працівника або зміна завдання без належного пояснення причин, відсутність належного контролю, нечіткість критеріїв оцінювання результату.

Наслідками таких помилок стають порушення термінів виконання, перевантаження окремих працівників, зниження дисципліни та демотивація, виникнення конфліктів.

Розподіл завдань означає визначення того, хто, що, у які строки та з яким рівнем відповідальності має його виконувати. Це не механічне передавання роботи, а управлінський процес, який повинен враховувати професійні здатності працівників, їхнє поточне навантаження, досвід, мотивацію та потенціал розвитку.

При розподілі завдань варто дотримуватися певних принципів. Насамперед, завдання необхідно доручати тим працівникам, які мають відповідну компетентність або здатні швидко її набути. Водночас потрібно враховувати рівень завантаженості персоналу, оскільки перевантаження окремих співробітників призводить до професійного виснаження та зниження якості роботи. Частина завдань варто передавати з метою розвитку працівників, надаючи їм нові можливості для набуття досвіду. Важливим є також принцип єдиної відповідальності: за кожен результат має відповідати конкретна особа, навіть якщо завдання виконується групою. Це дозволить забезпечити раціональність у розподілі завдань, а також досягти встановленого результату.

Базовим інструментом, який доцільно використовувати в процесі розподілу завдань, є матриця повноважень і відповідальності (RACI-

matrix). В рамках даної матриці здійснюється матричний розподіл ролей учасників процесу виконання завдання, де визначаються: відповідальний виконавець (R), особи, що погоджують рішення (A), ті, хто консультують (C) або повинні бути поінформовані про результати роботи (I). Принцип її складання наведений в табл. 2.6. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, суперечностей у повноваженнях і втрати контролю над процесом.

Делегування є процесом передавання керівником частини функціональних завдань (обов'язків), прав і відповідальності підлеглим для самостійного їх виконання в межах визначених повноважень. Тут розуміється не відмова керівника від управління, а про більш *раціональний розподіл управлінської праці*. Делегування дозволяє керівнику зосередитися на стратегічних питаннях, водночас підвищуючи самостійність і професійний рівень працівників.

Значення делегування полягає в тому, що воно: сприяє розвантаженню керівника, пришвидшує ухвалення оперативних рішень, підвищує мотивацію персоналу, формує відповідальність працівників. Організація, у якій керівник намагається контролювати всі процеси особисто, стає повільною, перевантаженою і залежною від однієї особи.

Делегуванню підлягають не всі управлінські питання. Керівник може передавати поточні операційні завдання, підготовку інформації, координування окремих процесів, технічні рішення, частину проєктної роботи чи внутрішні комунікації. Водночас, стратегічні рішення, питання конфіденційності, кадрові призначення високого рівня, кризові рішення та кінцеву відповідальність за результати організації делегувати недоцільно (рис. 3.4).

+	
Доцільно делегувати: • поточні операційні завдання • підготовку інформації • координацію окремих процесів • технічні рішення • проєктні завдання • внутрішні комунікації • контроль проміжних етапів	Недоцільно делегувати: • стратегічні рішення • кадрові рішення на вищому рівні • питання конфіденційності • прийняття рішень в кризових умовах • пряму відповідальність керівника • питання, що потребують виключних повноважень

Рис. 3.4. Управлінські питання, які доцільно і які недоцільно делегувати

Повноваження в організаційній ієрархії мають переважно формальний характер і делегуються за принципом «згори донизу». Процес делегування не змінює загального обсягу повноважень керівника; він забезпечує їх раціональний розподіл між рівнями управління та окремими працівниками. Фундаментальний зв'язок між повноваженнями та завданнями ґрунтується на принципі відповідності: для ефективного виконання поставленого завдання виконавець має бути наділений адекватним обсягом прав, повноважень та ресурсів.

У контексті делегування повноважень критично важливим є групування завдань за критерієм необхідного ступеню контролю. Це дозволяє керівнику раціонально розподілити власний часовий ресурс та визначити межі автономії підлеглих. За цим показником виокремлюють чотири типи управлінського контролю:

1) завдання, що потребують поточного контролю за результатами. У цьому випадку керівник зосереджується на фіксації кінцевих показників, мінімально втручаючись у процес їх досягнення;

2) завдання, що ґрунтуються на звичайному контролі або самоконтролі. Виконавець володіє значною свободою дій, а роль керівника зводиться до отримання періодичних звітів (інформування) про загальний стан справ. Такий підхід характерний для гнучких організацій, де стимулюється самоорганізація команд;

3) завдання, що вимагають спеціального контролю щодо окремих аспектів. Нагляд здійснюється вибірково, лише за найбільш ризикованими або стратегічно важливими етапами. За такої умови повноваження делегуються частково (вибірково), а ключові рішення залишаються за керівником;

4) завдання, що потребують повного (тотального) контролю. Йдеться про критичні процеси, які не допускають жодних відхилень від встановлених алгоритмів. Такі завдання фактично не підлягають делегуванню, оскільки ризик помилки перевищує потенційну вигоду від передачі повноважень.

У сучасній практиці менеджменту (зокрема в межах Agile та Lean) межа між третім і четвертим типом стає гнучкішою завдяки впровадженню цифрових інструментів моніторингу в реальному часі. Проте незмінним залишається правило: чим вища ціна помилки та стратегічна важливість процесу, тим менший ступінь делегування є допустимим. Управлінські функції, пов'язані з формуванням стратегії, безпекою організації та оцінкою персоналу, залишаються в зоні прямої відповідальності вищого керівництва.

Необхідність делегування зумовлена не лише масштабами завдань, а й потребою виконавця у професійній автономії. Сучасний менеджмент розглядає свободу дій як інструмент реалізації професійного потенціалу працівника.

У практичній діяльності *ефективність делегування повноважень критично залежить від рівня взаємної довіри між керівником і підлеглим, що актуалізує питання роботи з персоналом*, насамперед, їх підбору, розстановки та формування лояльної команди.

Правильно організоване делегування охоплює дві взаємопов'язані сторони:

1) визначення змісту («що») та суб'єкта («кому») делегувати повноваження. Керівник має чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їх обсяг та часову послідовність виконання;

2) вибір форми та способу доведення завдань до виконавця. Ефективність тут визначається мистецтвом використання влади для підвищення зацікавленості підлеглих та досягнення високих результатів через синергію зусиль команди.

Вагомою проблемою в цьому процесі є невміння або ж небажання делегувати повноваження, причини чого лежать як в площині особистісних пересторог керівника так і в уникненні додаткових повноважень підлеглими. Бар'єри делегування та бар'єри прийняття відповідальності узагальнені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бар'єри в делегуванні повноважень

Бар'єри делегування з боку керівника	Бар'єри прийняття відповідальності з боку підлеглого
1. Упереджене переконання «я зроблю це краще і швидше» 2. Недовіра до професійної компетентності, відповідальності або добросовісності працівника. 3. Страх ризику та небажання нести відповідальність за помилки підлеглих (помилки підлеглого сприймається як загроза власній репутації) 4. Страх втратити контроль за процесами 5. Недостатньо розвинені управлінські комунікативні здатності та навички керівника	1. Уникнення відповідальності. Схильність виконавця до спрощення робочих процесів (легше запитати «що робити», ніж вирішити самостійно») 2. Страх критики за можливі помилки. Більша відповідальність збільшує можливість помилитися, що не дозволяє підлеглому психологічно побороти невпевненість. 3. Брак необхідної інформації, ресурсів або чіткого інструментарію для успішного виконання обов'язків 4. Надмірне робоче навантаження (проблема перевантаження функціями) 5. Невпевненість у власних компетенціях 6. Відсутність дієвих стимулів (матеріальних чи моральних) за прийняття додаткової відповідальності.

Загалом переваги делегування для керівника полягають у:

вивільненні часу для вирішення стратегічних питань. Керівник звільняється від надмірної кількості поточних операційних завдань і може зосередитися на питаннях розвитку організації та прийнятті ключових рішень;

підвищенні оперативності рішень. Частина рішень приймається безпосередньо на нижчих рівнях управління, без потреби постійного погодження з керівником, що прискорює процес роботи;

зростанні авторитету керівника. Керівник, який довіряє команді та розвиває працівників, часто сприймається як лідер і більш професійний, ніж той, хто контролює весь процес;

зниженні управлінського перевантаження. Делегування зменшує надмірне навантаження на керівника, попереджає професійне виснаження та знижує ризик управлінських помилок через втому.

У сучасних трансформаційних управлінських процесах концепція традиційного делегування трансформується у *Empowerment* (розширення можливостей). Це передбачає не просте передавання завдання, а створення середовища, де працівник стає «власником» процесу. Зокрема:

- за Agile-підходами делегування відбувається не на рівні окремих завдань, а на рівні прийняття рішень. Команди стають самоорганізованими;

- в умовах цифровізації контролю використання спільних цифрових просторів (Dashboards, Kanban-дошки) дозволяє керівнику здійснювати моніторинг без мікроменеджменту;

- в культурі навчання помилка розглядається не як привід для стягнень і покарань, а як джерело досвіду, що суттєво знижує опір підлеглих до нових повноважень.

Процес делегування, окрім передачі підлеглим частини завдань, обов'язків та прав, передбачає, також, визначення зони його відповідальності. Відтак, відповідальність виконавцю передається частково і в межах виконання конкретного завдання, але, знову ж таки не повністю. Коли керівник делегує завдання, він може передати підлеглому:

операційну відповідальність за виконання дорученої роботи;

персональну відповідальність за терміни, якість, дотримання вимог;

відповідальність за прийняття рішень у межах наданих повноважень;

виконавчу (персональну) відповідальність;

відповідальність за використання ресурсів тощо.

Водночас загальна управлінська відповідальність за результат роботи підрозділу або організації залишається за керівником.

Відповідальність передається одночасно з передачею завдання та необхідних повноважень. Якщо завдання передано, але не визначена відповідальність, то виникає невизначеність. Якщо відповідальність покладено без прав і ресурсів – виникає управлінський конфлікт.

Передавання відповідальності працівнику здійснюється через:

чітке закріплення очікуваного результату та його отримання у визначений термін;

визначення меж самостійності виконавця;

встановлення системи показників оцінки результату (точність і термін виконання, дотримання бюджету, відсутність помилок);

офіційне закріплення ролі працівника (відповідальність може фіксуватися в наказі, розпорядженні, письмовому дорученні, посадовій інструкції, в конкретному проєкті).

У процесі передавання відповідальності важливо уникати управлінських помилок. Так, не можна передавати відповідальність без надання виконавцю відповідних повноважень. Відповідальність завжди повинна супроводжуватися реальними можливостями впливати на результат. Помилкою також є встановлення завдання без визначення конкретного відповідального виконавця. Це призводить до розмитості обов'язків, втрати контролю та ризику невиконання завдання. До помилок належить спроба керівника повністю перекласти відповідальність на виконавця після передачі йому завдання. Незважаючи на передачу виконавчої відповідальності працівникові, загальна управлінська відповідальність за правильність організації роботи та кінцевий результат залишається за керівником.

3.4. Комунікаційно-інформаційне забезпечення розпорядчої діяльності керівництва

Розпорядча діяльність є однією з базових функціональних складових керівництва організацією, через яку реалізується владні повноваження керівника. Її зміст полягає у прийнятті та доведенні до виконавців управлінських рішень у формі наказів, розпоряджень,

доручень, інструкцій, регламентів, резолюцій та інших управлінських актів.

У класичному розумінні розпорядча діяльність асоціювалася переважно з адміністративним впливом і вертикальним підпорядкуванням. Керівник виступав джерелом рішень, а працівники їх виконавцями. Проте сучасні управлінські тенденції в менеджменті істотно змінили цю модель. Вона розглядається *не лише як інструмент владного примусу, а як механізм координації, організації взаємодії та спрямування колективних зусиль на досягнення спільної мети*. Ефективний керівник не просто віддає накази, а забезпечує зрозумілість рішень, мотивує виконавців, узгоджує дії між підрозділами та створює умови для якісного виконання завдань.



Розпорядча діяльність керівника виконує низку важливих функцій, а саме:

організаційну – упорядковує робочі процеси;
координаційну – узгоджує дії різних підрозділів;
дисциплінарну – підтримує порядок і відповідальність;
мобілізаційну – концентрує ресурси на пріоритетних напрямках;
адаптаційну – забезпечує оперативну реакцію на зміни середовища.

Будь-яке розпорядче рішення набуває управлінської сили лише тоді, коли воно правильно передане, зрозуміле виконавцю та прийняте до виконання. У цьому процесі основою для розпорядчого впливу виступає *комунікація*. Через комунікаційний процес керівник пояснює завдання, уточнює очікувані результати, координує дії та отримує інформацію про хід його виконання.

Комунікація в розпорядчій діяльності має двосторонній характер. З одного боку, керівник передає завдання чи рішення, а з іншого – отримує зворотній зв'язок, який проявляється у реакції на завдання, його уточненні, консультації або сигналу про проблеми в реалізації. Наявність зворотного зв'язку відрізняє ефективне управління від формального адміністрування.

Класичний комунікаційний процес у системі розпорядчої діяльності включає такі елементи: керівника як відправника завдання; повідомлення про нього через розпорядження; визначення каналу передавання; отримувача завдання; отримання зворотного зв'язку; можливих перешкод в отриманні інформації (рис. 3.5). Правильне дотримання логіки комунікаційного процесу убезпечує виникнення помилок та сприяє практичній реалізації прийнятого рішення.



Рис. 3.5. Комунікаційний процес розпорядчої діяльності

Розпорядча діяльність ґрунтується на якісному інформаційному забезпеченні. Управлінське рішення має ухвалюватися на засадах достовірності та повноти інформації: у протилежному випадку воно стає несвоєчасними, необґрунтованим і таким, що не відповідає реальному стану речей. Сучасне інформаційне середовище вимагає від керівника не лише отримувати дані, а й здатності до їх глибокої інтерпретації, аналізування тенденцій, виявленню потенційних ризиків, відхилень та причинно-наслідкові зв'язки.

Реалізація розпорядчої діяльності відбувається через *різні канали та форми комунікації*, вибір яких залежить від специфіки і складності завдання, його терміновості, кількості залучених до виконання учасників, рівня формалізації та необхідності контролю. Важливо враховувати, що спосіб доведення рішення до виконавців є критичним чинником його успішної реалізації: один і той самий зміст розпорядження може демонструвати різний ступінь ефективності залежно від обраного комунікаційного каналу. Такими каналами у сучасній практиці комунікування є:

усні вказівки (доцільні в ситуаціях, що потребують швидкої реакції, оперативного коригування дій або безпосередньої координації роботи);

письмові накази, розпорядження, службові записки (застосовуються тоді, коли потрібна офіційність, фіксація відповідальності, дотримання процедур або довгострокове рішення);

електронні повідомлення: електронна пошта, корпоративні месенджери, внутрішні портали (забезпечують швидкість передачі інформації, доступність для віддалених команд і можливість збереження історії комунікацій);

наради, робочі зустрічі (є ефективними, коли потрібно не лише довести рішення, а й обговорити варіанти дій, погодити позиції між підрозділами, розподілити ролі або вирішити конфліктні питання);

корпоративні інформаційні та task-системи у яких завдання формалізуються, закріплюються за виконавцями, мають встановлені терміни та статус виконання (такі системи підвищують прозорість процесів, дозволяють відстежувати прогрес і накопичувати управлінську аналітику).

Вибір форми передачі розпорядження впливає на швидкість реагування, якість виконання та рівень контролюваності процесів. Важливо у процесі реалізації розпорядчого впливу не обмежуватися одним каналом, а комбінувати їх залежно від складеної ситуації.

Щоб управлінський цикл вважати завершеним, необхідно забезпечити реальний результат, оцінити якість виконання завдання та внести необхідні корективи. Реалізація такого циклу супроводжується *зворотним зв'язком* на кожному етапі виконання завдання, шляхом: підтвердження працівником отримання завдання; уточнення ним деталей його виконання; проведення проміжного моніторингу з боку керівника; надання звітності про виконання; коригування дій (при необхідності); оцінки результатів виконання завдання.

У сучасних організаціях розпорядча діяльність суттєво трансформується під впливом цифровізації управління, змін у трудових відносинах, зростання ролі знань та ускладнення зовнішнього середовища. Традиційна модель, заснована переважно на *вертикальних наказах і жорсткому контролі*, набуває більш *гнучких, партнерських та результатотоорієнтованих форм*. Базовими змінами, що супроводжують розпорядчу діяльність в сучасних умовах, є:

перехід від жорстких наказів до координації та фасилітації.

Сучасний керівник у цьому переході виступає не лише носієм влади, але й організатором спільної роботи, модератором процесів та координатором взаємодії між працівниками;

цифровізація управління. Управлінські розпорядження передаються, фіксуються та контролюються в електронному середовищі. Практичним проявом цифровізації є використання сучасних інформаційних систем, зокрема CRM, ERP;

поширення гібридних форм роботи і дистанційних команд. За умов, коли частина персоналу працює віддалено або в інших локаціях, механізми доведення рішень та контролю суттєво змінюються і трансформуються в переважно цифровізоване координаційне управління. Розпорядчий вплив в умовах віртуалізації робочого простору переходить в площину суто корпоративних платформ та таск-менеджерів. Кожне управлінське рішення повинно бути чітко структуроване за змістом, процедурно виписаним з встановленими термінами виконання, критеріями ефективності та призначеними відповідальними виконавцями. Це дозволить мінімізувати ризики викривлення інформації, яка характерною є для усних розпоряджень, і забезпечить високий рівень прозорості процесів у дистанційному форматі;



Розпорядча діяльність у дистанційному форматі стає менш директивною за формою, але більш структурованою та технологічною за суттю. Вона вимагає від керівника високої цифрової грамотності, здатності до чіткої декомпозиції завдань та переходу на партнерську модель взаємодії, де контроль базується на спільній відповідальності за кінцевий результат

зростання значення горизонтальних комунікацій. Якщо раніше більшість рішень передавалися лише зверху вниз, то в сучасних реаліях ефективність діяльності залежить від швидкої взаємодії між підрозділами, проєктними командами та фахівцями різних напрямів. Це посилює значення координації, партнерства та обміну знаннями;

управління через цілі та результати, а не лише через вказівки. Керівник визначає очікуваний результат, ключові показники та межі відповідальності, залишаючи виконавцям більшу свободу у виборі способів досягнення мети.

Сучасна розпорядча діяльність також дедалі більше враховує *людський фактор*: мотивацію персоналу, емоційний клімат, рівень

довіри, готовність до змін. Тому управлінський вплив поєднує адміністративні механізми з лідерством, комунікацією та розвитком команди.

3.5. Техніки контакту керівника з працівниками

Управлінський контакт можна визначити як цілеспрямовану професійну взаємодію між керівником і працівниками, спрямовану на досягнення цілей організації та забезпечення ефективної спільної роботи.

Такий контакт не обмежується лише формальним спілкуванням чи наданням доручень. Він охоплює постійний обмін інформацією, взаємне розуміння, координацію зусиль, реагування на проблеми та створення умов для продуктивної праці. Через якісний контакт керівник може своєчасно виявляти перешкоди в роботі, коригувати поведінку персоналу, підтримувати мотивацію працівників і сприяти їх професійному розвитку.

Значення контакту особливо проявляється у формуванні довіри між керівником і працівниками. Якщо працівники відчують *відкритість, повагу та справедливе ставлення* з боку керівника, зростає їхня *лояльність до організації, готовність брати відповідальність і проявляти ініціативу*. І навпаки, *слабкий або формальний контакт* часто призводить до *непорозумінь, конфліктів, зниження дисципліни та втрати мотивації*.

Контакт керівника з підлеглими реалізується через різні форми взаємодії, основними з яких є:

- індивідуальні бесіди;
- робочі наради та групові зустрічі;
- поточні короткі комунікації у процесі роботи;
- формальні контакти (звіти, інструктажі, оцінювання);
- неформальні контакти (неофіційне спілкування, підтримка команди);
- дистанційні форми взаємодії (телефон, відеозв'язок, цифрові платформи).

Індивідуальний підхід є критично важливим для підвищення довіри до керівника, сприйняття його рішень та результативного управління. Ґрунтується такий підхід на урахуванні професійного досвіду працівника

(чи має він певний досвід, чи є початківцем у професійній діяльності), його особистісних якостей, відношення до роботи (особлива увага має бути приділена проблемним працівникам).

Для розуміння особливостей комунікації та поведінкової *реакції* працівників на управлінські впливи (накази, завдання, правила, вимоги, умови) в процесі контакту варто їх розподіляти на таких, які:

позитивно сприймають управлінські сигнали, розуміють цілі роботи та готові діяти результативно Керівник сприймається як координатор, джерело підтримки, консультанта та помічника в складних ситуаціях;

виконують мінімально необхідний обсяг роботи, але не проявляють високої ініціативи, орієнтуються на формальні правила, працюють в межах посадової інструкції. Потребують стимулювання, зміни характеру роботи та зміни форми комунікування;

негативно сприймають управлінські сигнали, дистанціюються від цілей організації або чинять відкритий чи прихований опір, переважно через недовіру, несправедливість, перевтому, конфлікти чи невизначеність.

Такий поділ є умовним, оскільки працівники можуть змінюватися залежно від зміни стилю керівництва, атмосфери в команді, справедливої оплати праці, раціональності в навантаженості та можливостей розвитку.

Традиційно використовуваними техніками в практиці контакту керівника і підлеглого, є: *прохання, вказівка/доручення, вимога, наказ/примусове розпорядження, заохочення, погрози та залякування*.

Прохання є м'якою формою управлінського впливу, яка передбачає звернення до працівника через переконання, довіру та залучення до спільного результату. У практиці використовуються формулювання: *прошу підготувати, було б доцільно виконати, прошу опрацювати варіанти, подумайте над рішенням*. Ця техніка є ефективною тоді, коли: працівник компетентний і відповідальний; розуміє значення завдання; поділяє цілі організації; має внутрішню мотивацію. Прохання є доцільним у роботі з кваліфікованими спеціалістами, творчими працівниками, командами знань.

Вказівка – це чітке управлінське повідомлення щодо необхідності виконання конкретного завдання у визначені строки. Є однією з найпоширеніших форм управлінської взаємодії. Доцільна у випадках: регламентованої роботи; виконання посадових обов'язків; стандартних операцій; потреби в оперативності. За сучасними управлінськими підходами замість жорсткого наказового стилю доцільно застосовувати чітке ділове доручення з поясненням мети завдання.

Вимога базується на посадових повноваженнях керівника, нормах субординації та відповідальності працівника. Це більш жорстка форма контакту, ніж прохання, однак не обов'язково конфліктна. Передбачає коректне висловлення; опирається на правила чи обов'язки; є однаковою для всіх; не принижує гідності працівника. Універсальність вимоги полягає в тому, що вона поєднує дисципліну з професійною повагою.

Наказ є директивною формою управлінського впливу, що використовується в ситуаціях, де необхідні негайність, безумовне виконання або дотримання безпеки. Доцільним є у випадках: кризового стану; загрози безпеці; грубого порушення дисципліни; високої ціни помилки. Надмірне використання наказового стилю породжує страх, пасивність і прихований опір.

Заохочення проявляється у формах: преміювання; додаткових можливостях професійного розвитку; публічного визнання; запровадження гнучкого графіку; творчих завдань; розширення повноважень.

Погрози та залякування є неефективними практиками, однак інколи забезпечують короткочасне підкорення, а в довгостроковій перспективі вони руйнують довіру, лояльність і психологічну безпеку в колективі. Наслідки такої тактики проявляються у приховуванні проблем; страху помилки; уникненні відповідальності; зниженні ініціативності; кадровій плинності; посиленні конфліктності. У сучасному менеджменті погрози вважаються малоефективним і деструктивним способом впливу.

В умовах впровадження гнучких Agile-технологій в управління персоналом, традиційні техніки контакту доповнюються новими підходами, які зорієнтовані на розвиток потенціалу працівника і посилення його ролі в самостійному прийнятті рішення. Такими доповненими техніками є:

коучингові запитання, за якої керівник не дає готової відповіді, а через продумані запитання допомагає працівнику самостійно знайти рішення, усвідомити проблему, взяти відповідальність і визначити послідовність дій. Такими питаннями можуть бути: *З чого почнете? Які варіанти ви бачите? Якими є ризики виконання? Яка підтримка потрібна?* Метою цієї техніки є не просто вирішити поточну проблему, а розвивати мислення, ініціативність, відповідальність та професійну зрілість працівника;

зворотний зв'язок, який передбачає регулярне і цілеспрямоване обговорення результатів роботи як в процесі її виконання, так і після завершення. Базовими темами обговорення є: *що було зроблено добре;*

що потрібно покращити; якими є наступні кроки (дії)? Проводиться у діалоговому форматі з дотриманням балансу підтримуючого і коригувального впливу;

делегування з довірою, за якої керівник передає працівнику не лише завдання, а й необхідні повноваження, відповідальність і певну свободу у виборі способів виконання. Сутність цієї техніки полягає в тому, що керівник контролює результат, але надмірно не втручається в кожен етап роботи виконавця;

регулярні індивідуальні зустрічі (*One-to-one*) керівника з працівниками, які спрямовуються на обговорення робочих результатів роботи, наявних перешкод, професійного розвитку, мотивації роботи та взаємодії. Завданням цієї техніки є створення стабільного каналу прямої комунікації між керівником і ключовими працівниками. Вона вважається найбільш дієвим інструментом управлінського контакту.

Загалом, керівник в своїй управлінській практиці повинен використовувати різні техніки контакту залежно від ситуації, рівня зрілості працівника та складності завдання. Сучасний менеджмент базується не на страху чи тиску, а на чіткій комунікації, партнерстві, відповідальності та розвитку персоналу.

3.6. Технології контролю в організації

Контроль у системі менеджменту реалізується не лише в рамках загальних управлінських функцій, але й *через конкретні технології контролю*, які за своєю сутністю є *сукупністю методів та процедур, за допомогою яких керівник здійснює перевірку, оцінювання та коригування виконання поставлених завдань і доручень та дотримання стандартів діяльності*. Важливим елементом таких технологій є ухвалення управлінського рішення за результатами контролю.

Процес контролювання виконання працівником поставлених завдань передбачає застосовування керівником *спеціальних методів (технік) контролю*, якими є: *особисте спостереження; контрольні виміри; звітність про виконану роботу; надання рекомендацій та консультування працівника; обмеження самостійності виконавця; перепризначення виконавців*.

Базовою платформою реалізації технологій контролювання є побудова *формалізованої системи організації внутрішнього контролю* в

організації. Така система включає створення нормативної бази проведення контролю (внутрішні положення, регламенти, інструкції, стандарти), визначення суб'єктів контролю наділених відповідними повноваженнями, вироблення інформаційно-аналітичного інструментарію контролю (методів, інструментів, аналітичних форм, каналів зворотного зв'язку, цифрових платформ), розроблення процедур проведення контрольних перевірок та механізми реагування на виявлені порушення.

У межах цієї системи використовується два напрями контролю за виконанням завдань чи доручень керівника: *контроль за змістом виконання* та *контроль термінів виконання*. *Контроль за змістом виконання завдання* спрямовується на оцінювання того, наскільки правильно, повно, якісно, раціонально та професійно був досягнутий результат роботи. Такий контроль дозволяє визначити не лише факт виконання доручення, але й його реальну цінність для організації. *Контроль термінів виконання завдання* зосереджується на дотриманні часових параметрів роботи, передусім своєчасні виконання доручень, документів, розпоряджень, управлінських рішень та етапів робочих процесів. Даний аспект має особливе значення, оскільки затримання навіть якісно виконаного завдання може знизити його практичну значимість.

Важливим доповненням до формальної системи контролю виступає *особисте спостереження керівника*. Воно передбачає безпосереднє ознайомлення з процесом роботи працівників, через відвідування робочих місць, неформальні бесіди та вивчення поточної ситуації. Перевага цього методу полягає в тому, що керівник отримує інформацію не лише з документів і звітів, а безпосередньо з реального процесу діяльності. Особисте спостереження дає змогу швидше виявляти проблеми, оцінювати робочий клімат і надавати оперативну підтримку.

Контрольні виміри є процесом періодичних замірів кількісних і якісних параметрів роботи працівників чи підрозділів на їх відповідність встановленим вимогам та критеріям. Контрольні виміри забезпечують об'єктивність оцінювання, оскільки спираються на конкретні дані, а не лише на суб'єктивні враження керівника.

Звітність про виконану роботу передбачає регулярне отримання від працівників звітів про виконання етапів роботи і досягнуті результати. Такі звіти можуть бути усними або письмовими, подаватися періодично чи за підсумками роботи. Звіти дозволяють керівникові отримувати структуровану інформацію про виконані дії, досягнуті

результати, проблеми та ризики. Водночас звітність має бути змістовною і раціонально організованою, оскільки надмірна бюрократизація звітних процедур може знижувати ефективність роботи персоналу.

Важливим методом сучасного контролю є *надання рекомендацій та консультування працівника*. У цьому випадку контроль набуває не карального, а підтримувального характеру. Керівник разом із працівником аналізує проблеми, обговорює причини відхилень та виробляє варіанти покращення ситуації. Такий підхід особливо ефективний у роботі з компетентними працівниками, які потребують не стільки жорсткого нагляду, скільки професійного супроводу.

У випадках систематичних проблем можливим є використання управлінського інструменту *обмеження самотійності виконавця*. Якщо працівник не справляється із завданням, керівник може зменшити рівень делегованих повноважень, посилити супровід виконання роботи або перевести виконання завдання під більш жорстке керівництво. Такий метод варто застосовувати виважено, щоб не демотивувати працівника та не зруйнувати довіру в колективі.

Винятковим заходом є застосування техніки *перепризначення виконавців*. Якщо керівник виявляє, що завдання було делеговано невдало або працівник об'єктивно не має достатніх компетенцій для його виконання, завдання може бути передане іншій особі чи групі працівників. Це рішення повинно базуватися на об'єктивному аналізі здібностей, ресурсів та кваліфікаційній відповідності виконавця змісту роботи.

У сучасному менеджменті особливого значення набуває *самоконтроль* працівника. Його сутність полягає у тому, що працівник самотійно відстежує процес виконання роботи, оцінює відповідність власних дій встановленим вимогам, своєчасно виявляє помилки та коригує свою діяльність без зовнішнього втручання керівника. Самоконтроль є найбільш ефективною формою контролю в сучасному менеджменті, оскільки поєднує дисципліну, професійну відповідальність і внутрішню мотивацію працівника.

Контроль за виконанням завдання з боку керівника здійснюється низкою інструментів з використанням як *традиційних (ручних) підходів* у фіксації контрольних даних, так і *цифрових систем*.

Традиційний або *ручний спосіб* контролю базується на використанні паперових чи простих електронних засобів обліку та перевірки виконання доручень. До таких інструментів належать журнали

реєстрації завдань, таблиці виконання, контрольні картки, чек-листи, календарні плани, графіки виконання робіт, щоденники керівника, паперові звіти, а також усні наради щодо стану виконання доручень. У цьому випадку керівник або відповідальна особа самостійно фіксує завдання, визначає виконавців і строки, періодично перевіряє стан виконання та вживає коригувальних заходів.



Варто розуміти, що ручне використання контрольних інструментів має низку обмежень, а саме: значна залежність від людського чинника, наявність ризику втрати або неврахування важливої інформації, складність роботи з великою кількістю завдань і даних, обмежені можливості для аналітики.

Сучасний підхід передбачає використання *цифрових систем* контролю, які автоматизують значну частину управлінських процедур та забезпечують швидкість обробки інформації, прозорість процесів, можливість одночасного контролю великої кількості завдань. Практичними цифровими інструментами контролю є: електронні календарі дедлайнів, цифрові таск-менеджери, системи управління проєктами, CRM- та ERP-рішення, електронний документообіг, dashboards для візуалізації показників, системи моніторингу KPI та корпоративні комунікаційні платформи. У цих системах завдання фіксуються автоматично, для них призначаються конкретні виконавці, встановлюються терміни, формуються нагадування, а керівник у режимі реального часу може бачити статус виконання доручення чи поставленого завдання. Разом із тим цифрові системи потребують належної організації впровадження, навчання персоналу, дисципліни внесення даних та адаптації до специфіки організації.

У практиці контролю найбільш результативним вважається *змішаний підхід*, коли цифрові системи поєднуються з управлінською комунікацією керівника. Наприклад, завдання фіксуються у цифровому сервісі, але додатково обговорюються на нарадах, уточнюються в особистому спілкуванні та супроводжуються періодичним зворотним зв'язком. Така модель дозволяє поєднати технологічну точність із людським фактором мотивації та відповідальності.

За результатами контролю, залежно від виявлених проблем, обов'язково мають бути ухвалені рішення про: коригування процесу; перерозподілу ресурсів; підвищення професійного рівня та навчання

персоналу; зміну стандартів; підвищення мотивації або здійснення заходів дисциплінарного характеру.

В практичному аспекті *технологія контролю виконання доручень* (завдань) з боку керівника здійснюється у наступній послідовності:

1. Усі доручення фіксуються в електронному журналі (системі).
2. Для кожного доручення (завдання) закріплюється відповідальний виконавець і встановлюється термін виконання.
3. Періодично (щотижня) перевіряється статус виконання доручення.
4. Протерміновані завдання аналізуються на предмет причин невиконання.

Критично важливим аспектом забезпечення ефективного керівництва в організації є *самоконтроль керівника*. Дана форма контролю передбачає моніторинг не лише діяльності підлеглих, а насамперед рефлексію щодо власних рішень, поведінкових моделей, використання часового ресурсу, комунікацій та виконання посадових обов'язків. Як внутрішній механізм управлінської відповідальності, *самоконтроль* мінімізує вплив ситуативних та емоційних чинників, забезпечуючи системність і виваженість управлінських дій та рішень. Розвинена здатність до самоконтролю є фундаментом для послідовності управлінських кроків, своєчасного реагування на виклики, підтримки професійного авторитету та мінімізації стратегічних прорахунків.

На практиці самоконтроль керівника реалізується через *планування роботи, ведення календаря пріоритетів, розроблення чек-листів управлінських завдань (checklist), самооцінювання ухвалених рішень, аналіз помилок, рефлексію після складних ситуацій, запит зворотного зв'язку від колег і команди* (рис.3.6).

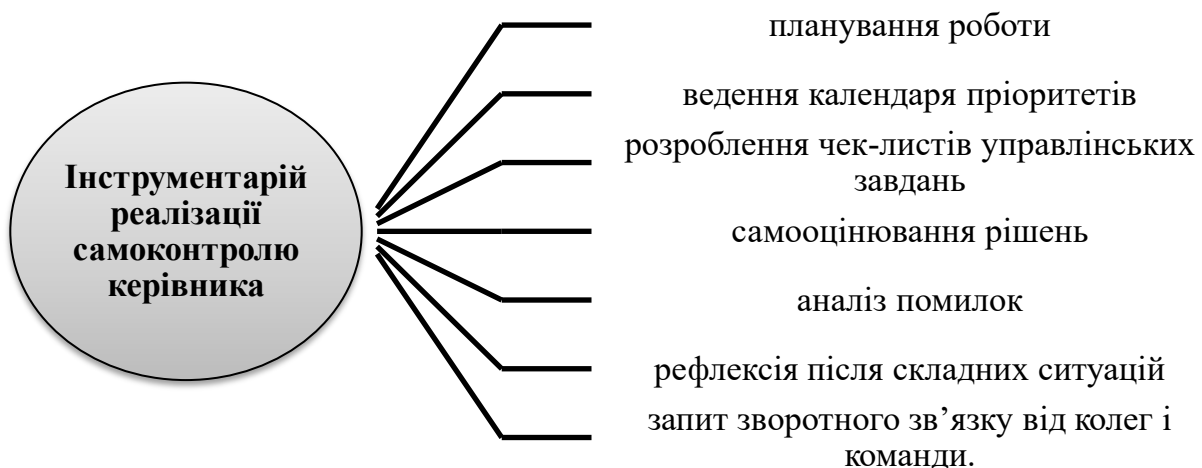


Рис. 3.6. Базові інструменти реалізації самоконтролю керівника

Найбільш дієвим інструментом самоконтролю і самоорганізації, що використовується у реальній практиці керівництва, є складання *управлінського чек-листа*. За своєю сутністю він є *структурованим переліком дій, завдань або перевірок, які необхідно виконати для отримання запланованого результату*. У сучасному менеджменті чек-лист розглядається не лише як перелік завдань, а як практичний управлінський механізм підвищення власної дисципліни, запобігання виникненню помилок, підтримання особистої результативності та операційної стабільності підрозділу чи організації загалом. У контексті самоконтролю чек-лист виконує передусім функцію постійного відстеження виконання запланованих дій та не дозволяє накопичувати невирішені питання. Чек-листи мають різний формат їх формування і залежать від характеру управлінських завдань. Примірний взірець чек-листа щодо контролю своєчасності прийняття та реалізації управлінських рішень наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Чек-лис контролю своєчасності прийняття та виконання
управлінських рішень**

№	Контрольне питання / дія	Так/Ні	Примітка
1	Чи визначений перелік рішень, які потребують ухвалення цього тижня?		
2	Чи встановлено пріоритетність рішень (термінові / важливі / планові)?		
3	Чи є рішення, термін ухвалення яких наближається?		
4	Чи отримана вся необхідна інформація для прийняття рішення?		
5	Чи немає затримки через відсутність погоджень від інших осіб?		
6	Чи не відкладається рішення без об'єктивної причини?		
7	Чи прийняті сьогодні всі рішення, які можна було ухвалити без додаткових даних?		
8	Чи доведено прийняте рішення до виконавців у день його ухвалення?		
9	Чи визначено відповідальних осіб і терміни виконання?		
10	Чи внесені рішення до системи контролю / календаря / плану?		
11	Чи здійснена перевірка виконання раніше прийнятих рішень?		

№	Контрольне питання / дія	Так/Ні	Примітка
12	Чи є рішення, що затримуються повторно?		
13	Чи визначені причини затримок і дії для їх усунення?		
14	Чи є резерв часу для стратегічних рішень, а не лише поточних?		
15	Яке ключове рішення не можна переносити на завтра?		

Чек-лист є особливо цінним і незамінним інструментом у сфері алгоритмізації повторюваних управлінських процедур. Це стосується проведення нарад; підготовки звітності; запуску нового проєкту; оцінювання персоналу; антикризового реагування; організації зустрічей та перемовин тощо. В даних заходах чек-лист гарантує, що жоден важливий етап не буде пропущено. Чек-листи стали невід'ємною частиною систем управління провідних корпорацій світу, таких як Toyota чи Amazon, як інструмент забезпечення високих стандартів якості управління.

У стратегічному вимірі використання чек-листів дозволяє керівнику підтримувати баланс між щоденною операційною діяльністю та завданнями розвитку: інноваціями, аналізом ризиків та вдосконаленням бізнес-процесів. Важливо розуміти, що чек-лист є лише допоміжним інструментом управлінської діяльності, який не обмежує гнучкість управлінського мислення і поведінки та здатність до адаптивної реакції на нові виклики.

3.7. Управління дисципліною

Дисципліна в системі менеджменту розглядається як встановлений порядок поведінки працівників, що ґрунтується на дотриманні ними визначених норм, правил, процедур, регламентів і вимог, які регулюють їх трудову діяльність. Вона є не лише інструментом організаційного впливу, а й важливим елементом управлінської культури. Значення *дисципліни* полягає в тому, що вона є:

однією з умов організованості спільної праці. Будь-яка організація, незалежно від масштабу чи сфери діяльності, потребує певного рівня впорядкованості, без якого неможливими стають координація дій, розподіл відповідальності та досягнення поставлених цілей. Саме дисципліна створює основу для передбачуваності поведінки персоналу,

забезпечує дотримання трудового режиму, процедур ухвалення рішень та виконання посадових обов'язків;

засобом забезпечення стабільності організаційних процесів. Завдяки дотриманню встановлених правил зменшується рівень хаотичності в роботі, скорочуються втрати часу, мінімізуються помилки та порушення внутрішнього порядку;

фактором відповідальності персоналу. Відповідальність формує у працівників усвідомлення необхідності виконання своїх функцій відповідно до встановлених вимог, дотримання зобов'язань перед колективом та організацією, а також готовність відповідати за результати власної діяльності.

Сучасне розуміння дисципліни суттєво відрізняється від традиційного адміністративного підходу. Дисципліна не повинна зводитися виключно до санкцій за порушення правил. У сучасному менеджменті вона розглядається насамперед як свідома узгодженість дій, внутрішня відповідальність працівників, здатність до самоконтролю та дотримання професійних стандартів.

У практиці менеджменту дисципліна проявляється в різних формах залежно від характеру діяльності та змісту управлінських процесів. Виділяють такі її види:

трудова (відображає дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, режиму роботи, норм трудового законодавства та посадових обов'язків);

виробничу (передбачає чітке дотримання виробничих графіків, технологічних циклів, вимог безпеки та організації праці);

технологічну (пов'язана з дотриманням встановлених технологічних параметрів, інструкцій, стандартів якості та технічних норм);

фінансову (характеризує дотримання правил використання фінансових ресурсів, бюджетних обмежень, вимог бухгалтерського обліку, звітності та фінансового контролю);

корпоративну (пов'язана з дотриманням цінностей, норм організаційної культури, етичних стандартів, правил внутрішньої комунікації та корпоративної поведінки і формує єдиний стиль взаємодії в колективі та зміцнює організаційну ідентичність);

виконавську, яка є фундаментальною характеристикою результативності організації, оскільки саме через цей механізм забезпечується практичне впровадження управлінських рішень, стратегічних завдань та поточних розпоряджень.

У системному розумінні виконавська дисципліна трактується як здатність персоналу до своєчасного, відповідального та якісного виконання функціональних обов'язків відповідно до встановлених нормативних вимог. Виконавська дисципліна відображає не тільки індивідуальне ставлення працівника до роботи, але й загальний рівень організованості та зрілості системи управління. Ознаками виконавської дисципліни є: дотримання термінів виконання; точність реалізації поставленого завдання; відповідність результату встановленим вимогам; відповідальність за наслідки; інформування керівника про стан виконання; здатність діяти без нагадування.

Однією з найпоширеніших проблем виконавської дисципліни в організації є низький її рівень та якість виконання завдань. До причин, які це зумовлюють, належать: організаційні; управлінські; особистісні (рис. 3.7). Зниження виконавської дисципліни не варто пояснювати виключно особистими прорахунками окремих працівників: найчастіше це є наслідком сукупного впливу організаційних, управлінських та індивідуально-психологічних чинників.

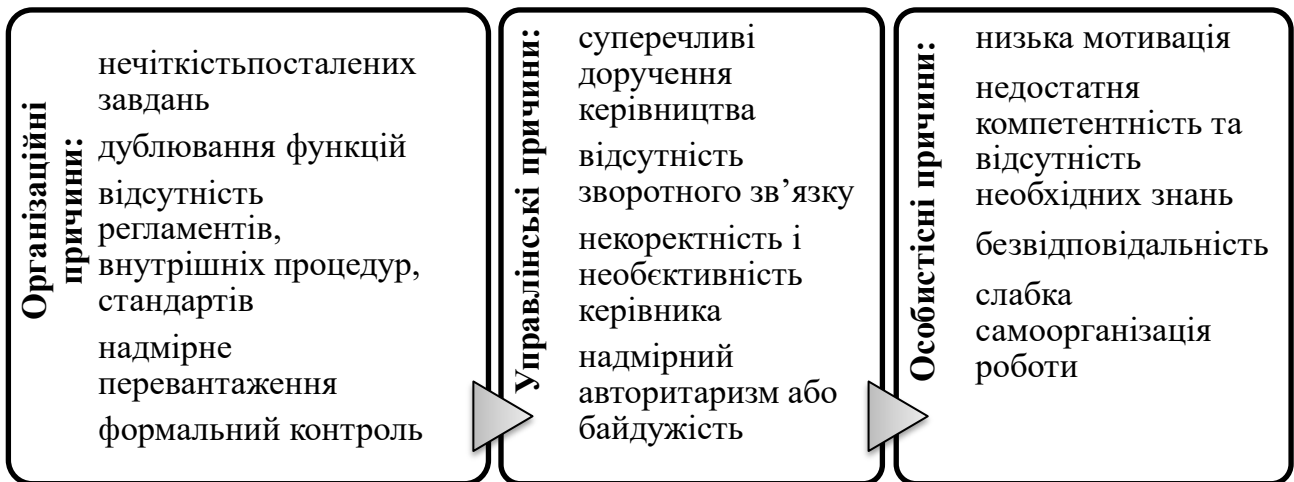


Рис. 3.7. Причини низької виконавської дисципліни

Управління виконавською дисципліною є цілісним процесом, спрямованим на забезпечення належного виконання завдань, дотримання стандартів діяльності, відповідального ставлення працівників до своїх обов'язків та підтримання організаційного порядку. Передбачає застосування системи взаємопов'язаних методів впливу, спрямованих на забезпечення своєчасного, якісного та відповідального виконання завдань. У менеджменті такі методи доцільно розглядати як комплекс організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів, що взаємодіють між собою.

Організаційні методи в управлінні виконавською дисципліною спрямовані на створення чітких умов праці та зрозумілої системи відповідальності. Реалізуються через розроблення:

посадових інструкцій, які визначають функціональні обов'язки, права працівника та межі його відповідальності, і завдяки чому усувається невизначеність у трудових відносинах і створюються передумови для належної дисципліни;

регламентів та внутрішніх процедур, що встановлюють порядок виконання управлінських і виробничих процесів. Їхня наявність забезпечує єдині стандарти діяльності та знижує ризик довільного трактування вимог;

стандартів роботи, які визначають критерії якості, терміни та очікувані результати.

Практичним інструментом організаційного забезпечення виконавської дисципліни виступають календарні плани, графіки робіт і терміни реалізації завдань. Вони дозволяють координувати дії працівників, контролювати послідовність етапів роботи та раціонально розподіляти навантаження.

Адміністративний вплив на працівника найчастіше реалізується через застосування дисциплінарних стягнень, а також встановлення персональної відповідальності. До найбільш розповсюджених інструментів дисциплінарного впливу належать: попередження, догана, фінансові санкції, кадрові переміщення на нижчу посаду та розірвання трудового договору за ініціативою керівництва. *Попередження* розглядається як превентивний захід, спрямований на профілактику порушень трудової дисципліни та локалізацію їхніх потенційних негативних наслідків. Виконує виховну та коригувальну функції. *Фінансові стягнення (штрафи)* є заходами матеріальної відповідальності. Розмір та порядок застосування таких санкцій регламентуються положеннями колективного договору, умовами індивідуального контракту або внутрішніми правилами преміювання. *Догана* є формою офіційного морально-правового осуду неправомірної поведінки працівника. Вона може реалізовуватися в усній чи письмовій формі та фіксує факт порушення посадових обов'язків або внутрішнього розпорядку. *Суворі догана*, як специфічний вид стягнення, застосовується у випадках повторних порушень або грубих проступків, що мають суттєвий вплив на операційну діяльність підрозділу. *Переведення на нижчу посаду* є методом функціональної корекції управлінської вертикалі. Цей захід застосовується

у випадках невідповідності працівника займаній позиції в процесі роботи або систематичного ігнорування стандартів професійної діяльності, що потребує зміни рівня повноважень та відповідальності суб'єкта. Звільнення з роботи є крайньою мірою дисциплінарної відповідальності реалізується відповідно до чинних правових норм припинення трудових відносин. Ці методи є ефективними лише тоді, коли вони поєднуються зі справедливістю, послідовністю та правовою обґрунтованістю.

Економічні методи в управлінні дисципліною ґрунтуються на матеріальному стимулюванні працівників. Одним із поширених інструментів є преміювання за своєчасне та якісне виконання завдань. Такий підхід формує зв'язок між результатами праці та винагородою, підсилюючи зацікавленість працівників у дотриманні дисципліни. В сучасній управлінській практиці широко використовують систему ключових показників ефективності, яка дозволяє об'єктивно оцінювати внесок працівника в досягнення цілей організації. Виконання КРІ часто поєднується з матеріальними бонусами за результативність, що стимулює не лише дисциплінованість, а й продуктивність праці. Економічні методи є особливо ефективними за умови прозорості критеріїв оцінювання та справедливого розподілу винагород.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування внутрішньої мотивації працівників та позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Важливим засобом є визнання професійних досягнень працівників, оскільки суспільне схвалення підсилює бажання дотримуватися високих стандартів поведінки та результативності. Значну роль відіграє формування командної культури, у межах якої працівники відчують взаємну залежність і відповідальність за спільний результат. У таких умовах дисципліна підтримується не лише формальними правилами, а й груповими нормами поведінки. Ключовим чинником виступає довіра між керівником і персоналом. Якщо працівники відчують справедливе ставлення, повагу та підтримку, вони більш охоче виконують вимоги організації. Важливим методом впливу є також особистий приклад керівника. Керівник, який сам дотримується дисципліни, демонструє відповідальність і послідовність, формує аналогічну модель поведінки в колективі.

Важливим інструментом забезпечення виконавської дисципліни є контроль. Призначення контролю полягає у своєчасному виявленні відхилень, координації діяльності, попередженні виникнення помилок та наданні працівникам необхідної підтримки для досягнення результату.

Правильно обрані інструменти і форми контролю сприяють підвищенню керованості трудовою поведінкою персоналу.

В сучасній практиці управління значна увага приділяється *самодисципліні* працівника як основи сталої виконавської дисципліни. Самодисципліна означає здатність працівника організовувати власну діяльність без постійного зовнішнього впливу чи нагадування. Вона проявляється у вмінні планувати робочий час, визначати пріоритетність завдань, раціонально використовувати ресурси та дотримуватися строків виконання роботи.

Отже, високий рівень дисципліни в організації забезпечується поєднанням організаційної чіткості, адміністративної визначеності, економічної зацікавленості та соціально-психологічної підтримки.

3.8. Лідерство в організації: фокус лідерства та керівництва, дилеми лідерства, принципи ефективного лідерства

Ефективність сучасних організації залежить не лише від структури, ресурсів чи технологій, але й від якості управлінського впливу. Традиційні управлінські інструменти, засновані виключно на адміністративному впливі, формальному контролі та жорсткій ієрархії, поступово втрачають універсальність. В цьому контексті лідерство керівника виступає стратегічним ресурсом організації. Від нього очікують бачення майбутнього, здатності об'єднувати людей навколо цілей, підтримувати зміни та формувати довіру.

Лідерство в керівництві доцільно трактувати як *здатність особи здійснювати результативний вплив на працівників, формувати їхню мотивацію, спрямовувати колективні зусилля на досягнення спільної мети та підтримувати високий рівень організаційної залученості*. На відміну від формальної влади, яка ґрунтується на посадових повноваженнях, лідерський вплив базується на довірі, професійному авторитеті, компетентності, ціннісній послідовності та здатності надихати інших.

Цінність лідерства проявляється у кількох вимірах. *По-перше*, підвищує мотивацію персоналу, оскільки працівники більш охоче долучаються до реалізації цілей, якщо розуміють їхній зміст і поділяють цінності керівника. *По-друге*, лідерство сприяє розвитку організаційної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та відповідальності. *По-третє*, у кризових ситуаціях саме лідерська позиція керівника часто

визначає здатність організації зберігати керованість і результативність. В сучасному менеджменті лідерство варто розглядати як *особливий управлінський ресурс, що поєднує людський потенціал, стратегічний вплив і здатність забезпечувати розвиток організації в умовах змін.*

Фокус лідерства і керівництва можна розмежувати в рамках співвідношення статусів «керівник», «менеджер» і «лідер» (табл. 3.4). Співвідношення зазначених посад можна розглядати як різні аспекти управлінської ролі: менеджер управляє процесами, керівник управляє структурою та несе відповідальність, а лідер управляє енергією людей, їхньою мотивацією та колективним спрямуванням. Для сучасної організації найбільш ефективною є модель, за якої одна особа поєднує всі три компоненти. Такий керівник володіє професійними управлінськими знаннями менеджера, формальними повноваженнями керівника та впливовим потенціалом лідера. Саме ця інтегрована модель відповідає вимогам сучасного організаційного середовища.

Таблиця 3.4

Фокус лідерства та керівництва

Критерій	Менеджер	Керівник	Лідер
Сутність поняття	Професійний управлінець, який здійснює управління на основі спеціальних знань і методів.	Посадова особа, офіційно наділена владними повноваженнями	Особа, здатна впливати на інших людей та спрямовувати їх до спільної мети.
Основа впливу	Професійна компетентність, управлінські технології, знання процесів.	Формальна влада, посадові повноваження, право приймати рішення.	Авторитет, довіра, особистий приклад, переконання, визнання групою.
Ключова роль	Організація процесів і забезпечення ефективного функціонування системи.	Координація діяльності підлеглих та відповідальність за результати роботи.	Натхнення, мотивація людей, формування командної єдності та розвитку.
Орієнтація діяльності	Раціональне використання ресурсів, стабільність процесів, досягнення показників ефективності.	Досягнення цілей, забезпечення дисципліни та керованості.	Досягнення спільної мети через залучення людей і добровільну підтримку.
Джерело статусу	Професійна підготовка та зайнята управлінська позиція.	Офіційне призначення на посаду.	Визнання колективом та особистий вплив.

Критерій	Менеджер	Керівник	Лідер
Наявність формальної влади	Має в межах посади.	Обов'язково має.	Може мати, але не є обов'язковою умовою.
Головний критерій ефективності	Результативність процесів та досягнення запланованих показників.	Виконання завдань і відповідальність за результати діяльності.	Рівень довіри, згуртованість команди, здатність вести за собою та досягати результатів.
Обмеження поняття	Може бути сильним адміністратором без виражених лідерських якостей.	Посада сама по собі не гарантує авторитету та підтримки колективу.	Може впливати без формальної влади, але не завжди має управлінські повноваження.

Важливим в практиці управління є *процес формування керівника як лідера*. Якщо формальні управлінські повноваження можуть бути надані внаслідок призначення на посаду, то лідерський статус здобувається поступово через професійну поведінку, особистісну зрілість та результати взаємодії з колективом. Формування керівника як лідера передбачає:

- розвиток стратегічного мислення;
- здатність бачити перспективу та формувати візію;
- емоційну зрілість і самоконтроль;
- розвинені навички комунікації та переконання;
- уміння працювати в команді та запобігати конфліктам;
- здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- відповідальність за людей і результати;
- готовність до безперервного саморозвитку.

Практика управління свідчить, що лідерство не зводиться до набору універсальних рішень або стандартних поведінкових моделей. Значна частина управлінської діяльності відбувається в умовах суперечливих вимог, обмежених ресурсів, різних інтересів та неоднозначних ситуацій. Саме тому в лідерстві завжди виникають управлінські *дилеми – ситуації, які передбачають вибір між двома або кількома альтернативами*, кожна з яких має як переваги, так і ризики. Такими дилемами є рішення: контролювати чи довіряти?; впливати жорстко чи бути гнучким у рішеннях?; орієнтуватися виключно на результат чи на працівників?; використовувати особисту владу чи делегування повноваження команді?; підтримувати організаційну стабільність чи впроваджувати зміни? (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Дилеми лідерства

Однією з найпоширеніших дилем в лідерстві є вагання: *контролювати чи довіряти команді*. З одного боку, керівник зобов'язаний забезпечувати належне виконання завдань, а з іншого боку, надмірний контроль і тиск часто породжують демотивацію, знижують ініціативність та формують залежну поведінку персоналу. Надмірна ж свобода може призвести до зниження дисципліни та розмивання відповідальності. *Ефективний лідер знаходить баланс між системним контролем і довірою, застосовуючи механізми делегування, прозорості звітності та самоконтролю працівників.*

Іншою управлінською дилемою є рішення: *використовувати жорсткий чи запроваджувати гнучкий підхід у стилі керівництва*. Існують ситуації, коли керівник повинен діяти принципово, швидко та безкомпромісно, особливо в кризових умовах або при порушенні ключових норм. Водночас у багатьох випадках ефективність досягається через гнучкість, здатність чути аргументи команди, адаптувати рішення до нових умов і вимог та враховувати людський фактор. *Лідерська майстерність полягає не в крайнощах, а в умінні адекватно змінювати стиль впливу відповідно до ситуації.*

Суттєвою є також дилема: *«результат чи працівники?»*. Часто керівник опиняється перед вибором між швидким досягненням показників та необхідністю зберегти команду, підтримати працівників, не допустити професійного вигорання чи внутрішнього конфлікту. Орієнтація виключно на результат у короткостроковому періоді може дати позитивний ефект, однак у довгостроковій перспективі призводить до втрати довіри, плинності кадрів і зниження якості роботи. *Сучасне лідерство передбачає досягнення результатів через розвиток людей, а не всупереч їм.*

Не менш актуальною є дилема: забезпечити *стабільність* чи проводити необхідні *зміни*. Організація потребує впорядкованості, передбачуваності та стабільних процесів, але водночас без оновлення вона втрачає здатність до розвитку. Керівник-лідер повинен одночасно підтримувати операційну стійкість і впроваджувати зміни, не руйнуючи керованість системи. *Це вимагає стратегічного мислення, комунікаційної відкритості та поетапного управління трансформаціями.*

Важливе значення має вирішення дилеми: використати *особисту владу* чи *делегувати повноваження команді*. У більшості випадків керівники схильні до одноосібного ухвалення рішень, вважаючи це умовою контролю та якості. Проте надмірна централізація перевантажує керівника, уповільнює процеси та стримує розвиток працівників. Делегування, навпаки, сприяє формуванню відповідальності, розвитку компетентностей персоналу та підвищенню гнучкості організації. *Сильний лідер не боїться передавати частину повноважень, оскільки бачить у цьому шлях до посилення команди.*

Отже, дилеми лідерства відображають реальну складність управлінської практики та здатність діяти не шаблонно, а ситуаційно і відповідально.

Ефективне лідерство не може будуватися виключно на харизмі, формальних повноваженнях або ситуативному впливі. Його стійкість забезпечується системою принципів, які визначають характер поведінки керівника, його взаємодію з працівниками та спосіб реалізації управлінської влади. Реальне лідерство базується на таких *ключових принципах*:

особистий приклад (команда оцінює керівника не лише за його словами чи рішеннями, а передусім за його власною поведінкою і реальними справами. Особистий приклад є найсильнішим інструментом впливу, оскільки формує моральне право керувати іншими);

відповідальність за рішення та наслідки (лідер не перекладає провину на підлеглих, а бере на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення, визнає помилки та вживає дії щодо їх усунення. Це зміцнює довіру команди та формує культуру відповідальності в організації);

послідовність дій (працівники потребують передбачуваності та логічності управлінської поведінки. Якщо керівник часто змінює позицію без пояснень, застосовує подвійні стандарти або суперечить власним рішенням, це породжує невизначеність і недовіру);

відкритість у комунікації (відкрите спілкування та донесення офіційної позиції зменшує рівень невизначеності, вплив неправдивої інформації та опір змінам. Передбачає не лише інформування, а й здатність керівника слухати, сприймати зворотний зв'язок та враховувати обґрунтовані пропозиції);

справедливість (працівники гостро реагують на необ'єктивну оцінку, нерівне ставлення чи непрозорість винагород. Керівник-лідер повинен забезпечувати чесні правила, однакові стандарти вимог та об'єктивність у кадрових і мотиваційних рішеннях. Справедливість є основою морального авторитету керівника);

повага до працівників та етичність поведінки (ефективний керівник визнає гідність кожного працівника, дотримується етичних норм взаємодії, уникає приниження, маніпуляцій чи знецінення внеску людей. Повага створює сприятливий психологічний клімат і підсилює внутрішню мотивацію персоналу);

орієнтація на розвиток працівників (лідер бачить у працівниках не лише виконавців поточних функцій, а потенціал майбутнього зростання організації. Тому він підтримує навчання, наставництво, розширення компетентностей та кар'єрне просування працівників);

готовність до змін (керівник повинен демонструвати відкритість до нових рішень, інновацій та адаптації, водночас дотримуючись моральних норм, законності та корпоративних цінностей).

Такі принципи формують довіру до керівника і перетворюють формальний статус керівника на реальний авторитет.

Концептуальним підґрунтями ефективного лідерства в організації є вироблені Дж. Коллінзом принципи лідерства 5-го рівня (Level 5 Leadership) [80]. На основі аналізу розвитку успішних компаній, які здійснили перехід від добрих результатів до успішності і винятковості, вчений зробив висновок, що очолювали їх переважно керівники *особливого типу*. Їхня відмінність полягала у поєднанні особистої скромності та надзвичайно сильної професійної волі. Саме цей тип керівника він назвав лідером п'ятого рівня. У сучасному менеджменті дана концепція не вважається ієрархічною моделлю становлення керівника, а є орієнтиром для розвитку зрілого і відповідального керівництва. Її імплементація полягає у *переході від образу керівника як домінуючого «начальника» до моделі керівника-служителя організації, команди та стратегічній меті*.

У сучасному розумінні керівник-лідер 5-го рівня поєднує дві, на перший погляд, суперечливі якості:

особисту скромність, що проявляється у відсутності демонстративного егоцентризму, здатності слухати і чути інших, готовності визнавати заслуги команди;

професійну рішучість, що передбачає жорсткість у прийнятті складних рішень, наполегливість у досягненні стратегічних цілей, відповідальність за результат.

Це є свідченням того, що найефективніший керівник не обов'язково є найбільш демократичним чи харизматичним. Здебільшого, це людина, яка системно будує сильну команду, формує інституційну спроможність і забезпечує довгострокові результати.

Відповідно до концепції «5 рівнів лідерства», впровадження її принципів в сучасний менеджмент, передбачає:

орієнтування на команду, а не на особистий авторитет. У традиційних моделях керівник часто концентрує увагу на власному авторитеті. Сучасний керівник 5-го рівня розвиває колективне лідерство, делегує повноваження, готує наступників і не прив'язує успіх організації лише до себе;

служіння місії організації. Такий керівник не ставить особисті амбіції вище інтересів компанії. У сучасному менеджменті це проявляється через: орієнтацію на довгострокову стратегію; розвиток репутації організації; прийняття непопулярних, але необхідних рішень; інвестиції у системи, а не лише в швидкі результати;

формування культури відповідальності. Лідер 5-го рівня провини за помилки бере на себе, а успіх розділяє з командою. Це узгоджується з сучасними підходами до управлінської підзвітності (accountability), де керівник не шукає винних, а створює умови для результату;

етичність в керівництві та ціннісне управління. Сучасний менеджмент вибудовується на етичних засадах, ESG-підходах, соціальній відповідальності, довірі стейкхолдерів. Керівник 5-го рівня підтримує такі тенденції, формує базис для соціальної стабільності, підтримує та розвиває корпоративні цінності, оскільки діє не через владний вплив, а через моральні та етичні принципи.

Практичними проявами імплементації концепції керівника-лідера 5-го рівня в сучасну модель управління можуть бути:

- керівник дякує команді за досягнення, а не привласнює їх результат;
- у кризовій ситуації бере відповідальність на себе;
- розвиває потенціал працівників та формує кадровий резерв;
- приймає рішення на користь системного розвитку, навіть якщо це не приносить швидкого визнання успіху;

толерує відкритий зворотний зв'язок;
створює культуру професіоналізму замість культури страху;
в разі відходу від справ, залишає після себе сильну команду і
організаційно впорядковану структуру.

Варто зазначити, що дана концепція не є абсолютною. Не кожна ситуація вимагає саме такого стилю і управлінської поведінки. У кризових умовах та умовах високого ризику виникає необхідність використання переважно директивних важелів впливу та мікроменеджменту, щоб усунути загрози і небезпеки стійкості. Тому сучасний менеджмент інтегрує ідеї 5-го рівня із ситуаційним лідерством: скромність і принциповість поєднуються з гнучкістю стилю.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Поясніть, як співвідносяться між собою «повноваження» і «відповідальність» у керівництві організацією. Які управлінські проблеми можуть виникати в разі їх невідповідності? Обґрунтуйте необхідність дотримуватися балансу у використанні влади. Вкажіть на типові проблеми, що призводять до дисбалансу влади в організації?
2. Чому наявність формальної посади не завжди забезпечує реальний вплив керівника на працівників? Проаналізуйте співвідношення влади та авторитету.
3. Які ризики для організації виникають, коли керівник спирається переважно на примусову владу та санкції? Проаналізуйте короткострокові і довгострокові наслідки.
4. У яких ситуаціях авторитарний стиль керівництва може бути більш результативним за демократичний, а коли його застосування створює ризики для організації? Обґрунтуйте відповідь.
5. Проаналізуйте, як рівень професійної зрілості працівників впливає на вибір стилю керівництва. Чому однаковий стиль не може бути однаково ефективним для всіх працівників?
6. Які негативні наслідки можуть виникнути, якщо керівник обирає стиль управління, виходячи лише з власних уподобань, а не з реальної ситуації в колективі?

7. Чому сучасний керівник повинен володіти кількома стилями керівництва, а не дотримуватися одного постійного підходу? Наведіть управлінські аргументи.

8. У чому полягає різниця між делегуванням відповідальності за виконання конкретного завдання та загальною управлінською відповідальністю керівника за результати підрозділу? Поясніть на прикладах.

9. Які організаційні ризики виникають тоді, коли завдання передається групі працівників без визначення конкретного відповідального виконавця? Обґрунтуйте відповідь.

10. Чому виникають бар'єри у делегуванні повноважень? Обґрунтуйте причини їх виникнення та умови їх усунення.

11. Чому навіть висококваліфікована команда може демонструвати низькі результати за неправильної постановки завдань керівником? Проаналізуйте причинно-наслідкові зв'язки.

12. У яких випадках надмірний контроль після делегування повноважень знижує ефективність працівника, а в яких - є необхідним? Обґрунтуйте відповідь.

13. Чому передача завдання без передачі необхідних прав, ресурсів або інформації не може вважатися повноцінним делегуванням? Наведіть управлінські аргументи.

14. Якщо в команді систематично перевантажують найсильніших працівників, які організаційні ризики можуть виникнути для керівника та підрозділу? Проаналізуйте можливі наслідки.

15. Чому однаковий стиль контакту керівника з усіма працівниками не завжди є ефективним? Проаналізуйте, які ризики виникають у разі ігнорування індивідуальних особливостей підлеглих.

16. Порівняйте наслідки авторитарного та партнерського стилів контакту керівника з підлеглими. У яких ситуаціях кожен із них може бути доцільним або недоцільним?

17. Проаналізуйте, як відсутність регулярного зворотного зв'язку впливає на мотивацію працівників, якість виконання завдань та психологічний клімат у колективі.

18. У чому полягає різниця між контролем за процесом виконання завдання і контролем за кінцевим результатом? За яких умов кожен із цих підходів є більш доцільним для керівника?

19. Що є важливішим у сучасному управлінні: особистий контроль керівника над процесами чи створення самостійної команди, здатної працювати без постійного втручання? Обґрунтуйте позицію.

20. Якщо працівник не виконав завдання у встановлений термін, чи завжди це свідчить про низьку дисципліну виконавця? Проаналізуйте, які управлінські, організаційні або комунікаційні причини могли вплинути на таку ситуацію.

21. Керівник вважає, що головною причиною низької результативності працівників є недостатня дисципліна. Які комунікаційні чинники можуть свідчити, що проблема полягає не лише в дисципліні, але й у неефективному контакті з персоналом?

22. Поясніть причини низької виконавської дисципліни та конкретизуйте їх вплив на трудову поведінку працівника.

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

1. *Дискусійна платформа 1:* Чи може організація бути ефективною без сильного керівника? Чи завжди демократичний стиль управління є найкращим? Коли жорстке керівництво є виправданим? Що важливіше для керівника: професійна компетентність чи емоційний інтелект? Чи повинен керівник бути популярним серед працівників? Чи можливо керувати без формальної влади? Чи може надмірний контроль знижувати продуктивність? Як змінюється роль керівника в дистанційних командах? Чи етично використовувати страх як інструмент управління?

2. *Дискусійні платформа 2.* Що важливіше: посада чи авторитет? Чи може керівник бути ефективним без особистого авторитету, спираючись лише на посадові повноваження? Чому керівництво - це не лише накази? Що є сильнішим інструментом сучасного управління: влада посади чи довіра колективу? Обґрунтуйте позицію.

3. *Дискусійні платформа 3.* Чому керівники часто бояться делегувати повноваження? Чи повинен керівник делегувати ключові завдання, якщо існує ризик, що працівник виконає їх гірше, ніж сам керівник? Чи можна делегувати відповідальність повністю? Як знайти баланс між контролем і довірою? Чому сильні працівники часто перевантажені завданнями? Які завдання керівник ніколи не повинен делегувати?

4. *Дискусійні платформа 4.* Чому надмірний контроль з боку керівника може знижувати ефективність роботи підлеглих, навіть якщо

він спрямований на покращення результатів? Проаналізуйте можливі організаційні та психологічні наслідки такого підходу.

5. Дискусійна платформа 5. Чи повинен сучасний керівник прагнути бути лідером для всіх працівників, чи ефективніше зосередитися на досягненні результатів, навіть якщо частина колективу не сприймає його стиль управління? Чи можливо сформувати справжнє лідерство через навчання та управлінські тренінги, чи вирішальним чинником залишаються особистісні якості та практичний досвід керівника? Чи може керівник вважатися ефективним лідером, якщо організація досягає високих результатів, але це супроводжується зниженням довіри, професійним вигоранням працівників і високою плинністю кадрів? Наскільки реалістичною є модель керівника 5-го рівня, який поєднує особисту скромність і сильну професійну волю: чи це універсальний стандарт сучасного лідерства, чи радше виняток, що залежить від культури організації та особистих якостей людини?

ТЕМА 4. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 4.1. Управлінські моделі: критерії їх вибору та конвергенція*
- 4.2. Технології управління: логіка, інструменти, трансформації*
- 4.3. Процес підготовки та технологія прийняття управлінських рішень*
- 4.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень*
- 4.5. Організація реалізації управлінських рішень та контролю за їх виконанням*

4.1. Управлінські моделі: критерії їх вибору та конвергенція

Управлінська модель є концептуальною системою уявлень, принципів, інструментів і процедур, що відображає логіку здійснення управлінського впливу в організації з метою досягнення поставлених цілей. Така модель дозволяє пояснити механізм функціонування системи управління, прогнозувати результати управлінських рішень, стандартизувати управлінські процеси, підвищити ефективність управління.

В теорії менеджменту традиційно виокремлюють два базові підходи до трактування управлінської моделі, в основу яких покладено орієнтацію управлінського впливу та логіку організації діяльності:

моделі, орієнтовані на створення цінності для клієнта (зовнішньоорієнтований підхід), які фокусуються на потребах споживачів, конкурентному середовищі та формуванні унікальної ціннісної пропозиції;

моделі, орієнтовані на внутрішні процеси та ролі (внутрішньоорієнтований підхід), що акцентують увагу на ефективності організаційних процесів, структурі управління та розподілі функцій.

Водночас сучасна управлінська практика демонструє поступовий перехід від протиставлення цих підходів до їх інтеграції, що знаходить відображення у формуванні гібридних, клієнтоцентричних і процесно-орієнтованих моделей управління.

Отже, управлінську модель доцільно розглядати у двох взаємодоповнюючих аспектах.

По-перше, *управлінська модель як спосіб організації діяльності компанії*, який визначає, яким чином вона обирає цільові сегменти споживачів, формує та диференціює свою ціннісну пропозицію, розподіляє ресурси, приймає рішення щодо реалізації внутрішніх функцій або їх передачі на аутсорсинг, виходить на ринок і забезпечує створення цінності з подальшим отриманням економічного результату. При цьому різні організації можуть пропонувати відмінні продукти чи послуги, але функціонувати в межах однієї управлінської моделі, якщо організація їх діяльності є аналогічною.

По-друге, *управлінська модель як цілісна система менеджменту*, зорієнтована на створення цінності та досягнення визначених результатів. Вона охоплює об'єкти управління, бізнес-процеси, правила та процедури виконання операцій, стратегічні орієнтири розвитку, а також систему критеріїв і показників оцінки ефективності діяльності.

Враховуючи трансформаційні процеси систем менеджменту сучасні підходи до формування управлінських моделей суттєво розширюють їх зміст і акцентують увагу на таких аспектах [76]:

клієнтоцентричність (customer-centricity) – орієнтація не лише на продукт, а на досвід і цінність для клієнта;

управління даними (data-driven) – прийняття рішень на основі даних, аналітики та цифрових платформ;

гнучкість і адаптивність (Agile-підхід) – здатність швидко змінювати процеси та структури у відповідь на виклики середовища;

екосистемний підхід – взаємодія організації з партнерами у межах ширших мереж створення цінності;

стійкість і антикрихкість (resilience) – здатність функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності та криз;

інтеграція технологій управління – поєднання різних інструментів (Lean, Agile, KPI, OKR, цифрові системи) у межах єдиної моделі.

Сучасна управлінська практика характеризується використанням широкого спектра управлінських моделей – від класичних, регламентованих систем до гнучких, адаптивних і цифрово орієнтованих концепцій. Залежно від способу побудови управлінської структури, розподілу ролей та повноважень в організації, моделі управління можуть мати вигляд: *ієрархії (бюрократії)*, що ґрунтуються на чіткій вертикалі влади; *мережевих структур*, які базуються на горизонтальних зв'язках і партнерстві; *матричних моделей*, що поєднують функціональний і проєктний підходи та *холакратії*, у яких роль ієрархії мінімізується, а

перевага надається самоуправлінню команд. За ступенем гнучкості управлінські моделі бувають: *жорсткими* (регламентованими); *адаптивними* та *гнучкими*, орієнтованими на швидку трансформацію, самоуправління та постійне вдосконалення.

Вибір управлінської моделі не є випадковим або універсальним рішенням, а ґрунтується на сукупності *взаємопов'язаних критеріїв*, що відображають як внутрішні характеристики організації, так і умови її функціонування у зовнішньому середовищі.



Вибір управлінської моделі ґрунтується передусім на положеннях ситуаційного підходу, відповідно до якого: *не існує «найкращої» моделі управління, а її ефективність визначається відповідністю конкретним умовам функціонування організації. Тому критерії вибору є системою параметрів відповідності моделі середовищу, цілям і можливостям організації.*

Визначальним у формуванні управлінської моделі є *характер зовнішнього середовища*. В умовах стабільного, передбачуваного середовища більш ефективними є формалізовані, ієрархічні моделі управління, які забезпечують контроль і впорядкованість діяльності. Натомість у динамічному, невизначеному середовищі (типу BANI) доцільними стають гнучкі, адаптивні моделі, зокрема Agile або мережеві структури, що дозволяють швидко реагувати на зміни.

Важливу роль *відіграють стратегічні цілі та пріоритети організації*. Якщо організація орієнтована на стабільність і ефективність, вона тяжіє до процесних або KPI-орієнтованих моделей. Якщо ж ключовими є інновації, розвиток і швидке масштабування, обираються гнучкі, проєктні або цифрові моделі управління. Відтак, модель має бути узгоджена зі стратегією і підтримувати її реалізацію

Не менш значущими є *внутрішні характеристики організації*, а саме, розмір і масштаб діяльності; структура організації; рівень формалізації процесів; наявні ресурси (фінансові, кадрові, технологічні). Так, великі організації частіше використовують комбіновані моделі (ієрархія і процесний підхід), тоді як малі або інноваційні організації тяжіють до гнучких і мережевих форм.

Суттєвим фактором є також організаційна культура і стиль управління. Культура, орієнтована на контроль, дисципліну і субординацію, підтримує традиційні моделі, тоді як культура довіри,

відкритості та співпраці є сприятливою для впровадження Agile, холакратії або інших гнучких підходів.

Вибір управлінської моделі також залежить від типу діяльності та галузевої специфіки організації. Виробничі підприємства частіше використовують Lean і процесні моделі, тоді як ІТ-компанії – Agile, а публічний сектор – поєднання адміністративних і програмно-цільових підходів. Важливим є також рівень ризиків і невизначеності, з якими стикається організація. У кризових ситуаціях зростає потреба у ситуаційних і адаптивних моделях, що дозволяють швидко змінювати управлінські рішення.

У рамках новітніх підходів створення дієвої та результативної управлінської моделі враховуються: швидкість прийняття рішень; інноваційність діяльності та унікальність цінності; рівень клієнтоцентричності; здатність до масштабування; рівень інтегрованості у мережі та екосистеми.

Загалом, критерії вибору управлінської моделі не мають універсального характеру. Їхнє завдання полягає у визначенні *ступеня відповідності моделі конкретним умовам функціонування організації*, що реалізується через формування гнучких, адаптивних і комбінованих систем управління (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Доцільні управлінські моделі залежно від взятого для вибору критерію

Критерії вибору	Характеристика стану/ситуації	Доцільні управлінські моделі
Зовнішнє середовище	Стабільне, передбачуване	Ієрархічна, процесна
	Динамічне, невизначене (BANI)	Agile, мережеві, ситуаційні
Стратегічні цілі	Орієнтація на ефективність і контроль	KPI, процесна, бюрократична
	Орієнтація на інновації	Agile, проєктна, гібридна
	Орієнтація на клієнта	Клієнтоорієнтовані, сервісні моделі
Тип діяльності	Виробництво	Lean, процесна
	ІТ, інновації	Agile, Scrum
	Публічний сектор	Комбіновані (адміністративна + програмно-цільова)
Розмір організації	Велика організація	Ієрархічна + процесна + BSC
	Мала / стартап	Гнучка, мережева, проєктна

Критерії вибору	Характеристика стану/ситуації	Доцільні управлінські моделі
Організаційна культура	Орієнтація на контроль	Бюрократична модель
	Орієнтація на довіру, співпрацю	Agile, холакратія
Рівень цифровізації	Низький	Традиційні моделі
	Високий	Data-driven, цифрові моделі
Ресурси	Обмежені	Lean, оптимізаційні
	Достатні	Комплексні, інтегровані
Рівень ризику	Низький	Регламентовані моделі
	Високий	Ситуаційні, адаптивні

У реальній управлінській практиці спостерігається перехід від «чистих» моделей до їхнього поєднання та *конвергенції*. Конвергенція передбачає інтеграцію елементів різних підходів для підвищення ефективності діяльності. може здійснюватися у різних формах. Найпоширенішими серед них є:

гібридні моделі, які поєднують елементи різних підходів (наприклад, інтеграція ієрархічної структури з Agile-практиками);

модульне поєднання, за якого різні моделі застосовуються до окремих підсистем організації (наприклад, використання Lean у виробництві та OKR у стратегічному управлінні);

ситуаційна інтеграція, що передбачає вибір управлінських підходів залежно від конкретних умов і завдань. Сучасна управлінська модель не є статичною конструкцією, а динамічною системою, що формується на перетині зовнішньої орієнтації на клієнта та внутрішньої ефективності процесів, із поступовим переходом до їх інтегрованого, гібридного використання.

Однією із найбільш ефективніших управлінських моделей, що дає цілісне розуміння внутрішніх процесів організації та факторів, які визначають її майбутнє, є модель «7S» Мак-Кінсі (McKinsey). Вона є дієвим інструментом забезпечення успішної управлінської практики через узгодження семи ключових елементів: стратегії (strategy), навичок (skill), спільних цінностей (shared values), структури (structure), системи (system), персоналу (staff) та стилю (style). Взаємозв'язки між названими елементами в моделі наведено на рис.4.1.

Кожна складова моделі є критично важливим чинником, у межах якого розробляються показники ефективності та приймаються управлінські рішення:

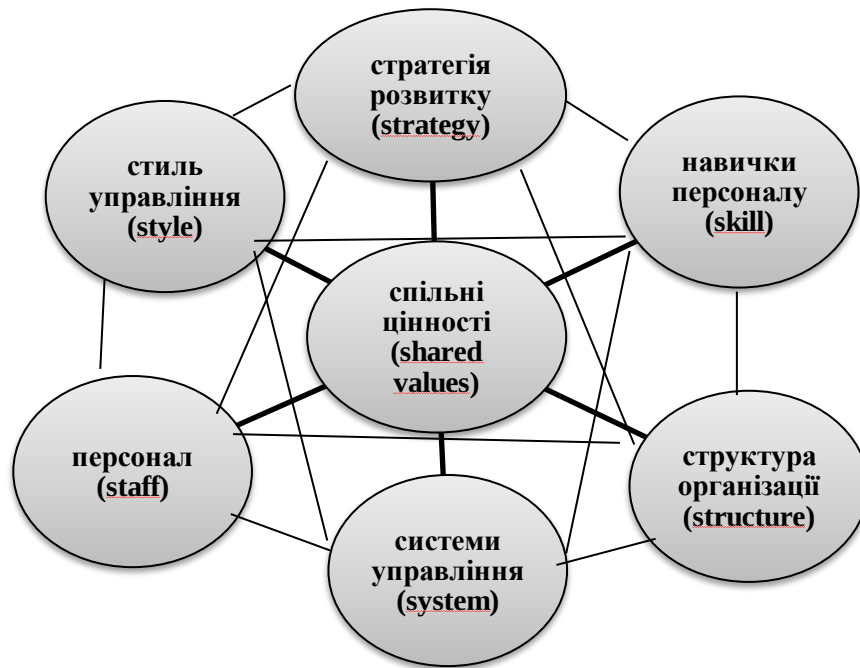


Рис. 4.1. Модель «7S» в управлінні організацією

Стратегія. Це здатність розробляти власну цільову стратегію розвитку, щоб досягти поставлених цілей. Кінцевим результатом такої діяльності є задоволення потреб клієнтів і очікувань суспільства.

Структура. Це спосіб організаційної побудови управління та схема підзвітності. Рациональність структури визначається здатністю керівництва адаптувати її до обраної стратегії та змін зовнішнього середовища.

Системи. Є сукупністю щоденних процедур, процесів та заходів, що забезпечують функціонування організації. Ключовим фактором автономності є можливість менеджменту оперативно коригувати діяльність та здійснювати необхідні кадрові перестановки.

Спільні цінності. Є головним елементом моделі, і включає базові принципи організації, закріплені в її корпоративній культурі та етичних нормах. Ступінь їх усвідомлення персоналом є критичним показником якості управління.

Стиль. Описує індивідуальну модель поведінки керівника та його здатність як лідера формувати особливу організаційну атмосферу, що сприяє успішному розвитку.

Персонал. Це – людський капітал організації та здатність менеджменту ефективно формувати штат, забезпечувати належну укомплектованість, мотивацію та навчання.

Навички/здатності. Є характеристикою професійної компетентності і рівня кваліфікації персоналу. Важливим є сприяння керівництва їхньому розвитку, узгодження особистих інтересів із цілями команди.

Зміст моделі підкреслює важливість залучення персоналу до процесу прийняття рішень, необхідність постійного підвищення кваліфікації та врахування особистих потреб кожного працівника в контексті розвитку людських відносин.

Загалом, побудова управлінських моделей повинна спиратися на певні закономірності, властиві організаціям як соціально-економічним системам, а саме:

тими, що стосуються прийняття стратегічних і тактичних рішень операційного характеру: адекватність рішень стану та прогнозам змін у зовнішньому середовищі забезпечується циклічністю управлінських процесів і безперервністю управління, що дає змогу гнучко реагувати на зовнішні виклики та обирати найбільш економічно вигідні рішення;

тими, що забезпечують ефективність управлінських впливів і ґрунтуються на соціальній взаємодії (статусній або рольовій поведінці, соціальній структуризації, мобільності, соціальному контролю тощо).

Будь-яка управлінська модель матеріалізується через: методи управління (планування, мотивація, контроль); інструменти (KPI, OKR, dashboards); процедури і регламенти; організаційні практики (наради, спринти, оцінювання ефективності); цифрові системи (CRM, ERP, аналітичні платформи).

4.2. Технології управління: логіка, інструменти, трансформація

У системі менеджменту управлінські технології розглядаються як своєрідний механізм практичної реалізації моделі управління, що спрямовується на упорядкування управлінської діяльності. За своєю суттю, *технології управління* є сукупністю методів, інструментів, процедур і управлінських дій, що реалізуються у визначеній послідовності з метою досягнення цілей організації.

В інструментальному розрізі *технології управління* включають:

технічні засоби (сукупність інструментів і прийомів, що використовуються для виконання управлінських завдань і операцій. Вони мають прикладний характер і, як правило, є специфічними для кожної сфери діяльності);

програмне забезпечення (формалізовані способи використання технічних засобів для досягнення поставлених цілей. До них належать програмні продукти, бази даних, алгоритми дій, проєктні рішення та інші цифрові і методичні інструменти);

інформаційне забезпечення (включає способи формування, обробки та використання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, а також забезпечує зворотний зв'язок у системі управління);

інтелектуальне забезпечення (є сукупністю професійних знань, компетентностей і навичок суб'єктів управління, спрямованих на розуміння закономірностей управлінських процесів, готовність і здатність використовувати інноваційні підходи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень).

Управлінські технології мають багатокomпонентну структуру, що відображає різні аспекти управлінської діяльності, а саме: цільовий, процедурний, інструментальний, інформаційний та суб'єктно-об'єктний (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Структурні компоненти технології управління

З урахуванням масштабності та характеру використання управлінські технології поділяються на:

базові (є універсальними технологіями, що широко застосовуються в управлінській практиці різних організацій і складають основу сформованої системи управління. Їхнє основне завдання – забезпечити упорядкованість, результативність та контрольованість управлінської діяльності);

ключові (є технологіями, що впроваджуються для вирішення пріоритетних завдань і розв'язання проблемних ситуацій. Вони враховують специфіку діяльності організації та визначають унікальність бізнес-моделі);

інноваційні (це інноваційні управлінські рішення, які довели свою ефективність у вирішенні складних, часто нестандартних завдань. Такі технології базуються на використанні сучасних інформаційних платформ, цифрових інструментів та аналітичних систем і сприяють інтелектуалізації управління);

перспективні (технології, що перебувають на стадії розроблення або апробації та мають потенціал широкого застосування в майбутньому. Вони пов'язані з розвитком цифровізації, штучного інтелекту, автоматизації управлінських процесів і формуванням нових управлінських систем).

Узагальнення наведених підходів до типізації управлінських технологій дозволяє не лише систематизувати їх за ознаками застосування, але й визначити їх функціональне призначення у забезпеченні ефективності управління організацією. Кожна з виокремлених груп технологій відіграє специфічну роль у формуванні управлінського впливу, що по-різному позначається на стабільності, розвитку та адаптивності організаційної системи.



У контексті забезпечення організаційної ефективності важливо розмежувати функціональну роль різних типів управлінських технологій. Зокрема:

базові – забезпечують *стабільність організації*, формуючи основу системи управління;

ключові – орієнтовані на *досягнення стратегічних пріоритетів* і вирішення актуальних управлінських проблем;

інноваційні – сприяють *адаптації організації* до змін та підвищенню її гнучкості;

перспективні – визначають *напрями довгострокового розвитку* та трансформації системи управління.

Для організацій, що різняться за організаційно-правовою формою, чисельністю працюючих, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи управлінських технологій.

В практичному аспекті управлінські технології поєднують цільове та процесне управління. *Технології цільового управління* ґрунтуються на пріоритеті мети над поточними ситуаціями, тобто рішення спрямовується на зміну стану об'єкта для досягнення мети, а не просто на усуненні випадкових збурень. Оскільки цільовий підхід визначає вибір інструментарію, керівник передусім обирає конкретну технологію цільового управління, а потім – формує відповідний їй набір процесних технологій.

До складу *цільових технологій* входять ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології. *Ініціативно-цільова* передбачає постановку завдання без деталізації засобів і методів. Вона розрахована на високий професіоналізм та ініціативність виконавця. *Програмно-цільова* ґрунтується на суворому дотриманні алгоритму (етапності) дій для досягнення цілей, визначених конкретною програмою. *Регламентна* полягає у видачі завдань із чітким визначенням способів виконання, ресурсних обмежень та термінів під жорстким контролем керівництва.

Процесні технології виступають інструментарієм реалізації управлінських рішень і включають такі їх види:

- управління за результатами;
- управління за відхиленнями (у виняткових випадках);
- управління на основі потреб та інтересів;
- управління шляхом активізації діяльності персоналу;
- управління через постійні перевірки та вказівки;
- управління на базі штучного інтелекту.

Управління за результатами є комплексною технологією, орієнтованою на досягнення чітко визначених кінцевих показників. У її межах ключова увага приділяється не стільки процесу виконання завдань, скільки кінцевим результатам, що мають бути досягнуті. Реалізація цієї технології здійснюється через послідовність взаємопов'язаних етапів: формулювання завдань відповідно до встановлених цілей, визначення показників результативності, планування діяльності, виконання завдань, оцінювання отриманих результатів та їх подальше коригування. Така логіка забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу, підвищує прозорість оцінювання та сприяє зростанню відповідальності персоналу за досягнення визначених цілей. Водночас надмірна орієнтація на формалізовані показники може призводити до звуження управлінського бачення та недооцінки якісних аспектів діяльності.

Сутність *технології управління за відхиленнями* полягає у зосередженні уваги керівництва на тих ситуаціях, де фактичні результати діяльності істотно відрізняються від запланованих. Такий підхід базується на встановленні стандартів і планових показників, постійному моніторингу їх виконання, виявленні відхилень та аналізі причин їх виникнення з подальшим прийняттям коригувальних управлінських рішень. Це дозволяє зосередити управлінські зусилля на

найбільш критичних ділянках роботи, зменшити інформаційне перевантаження керівників та підвищити оперативність реагування на проблемні ситуації.

Управління за результатами та управління за відхиленнями
доцільно розглядати як взаємодоповнюючі управлінські технології: коли перша забезпечує цільову орієнтацію діяльності організації та визначає очікувані результати, а інша - спрямована на контроль їх досягнення та своєчасне коригування відхилень.

Їх комплексне застосування формує ефективний механізм управління, що поєднує стратегічну спрямованість із оперативною гнучкістю.

Технологія управління на основі потреб та інтересів базується на пріоритеті міжособистісних відносин та узгодженні цілей. Взаємодія між керівником і підлеглим є ефективною лише тоді, коли завдання безпосередньо корелює з особистими чи професійними інтересами обох сторін.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок характеризується високим рівнем централізації управління та передбачає систематичний контроль за діяльністю виконавців із боку керівника. У межах цієї технології *управлінський вплив реалізується через регулярні перевірки, деталізовані інструкції та оперативні вказівки*. Вона є ефективною в умовах низької кваліфікації персоналу, високого рівня регламентації діяльності або необхідності забезпечення жорсткої дисципліни, однак може обмежувати ініціативність працівників і знижувати їх мотивацію.

Управління шляхом активізації діяльності персоналу ґрунтується на стимулюванні внутрішньої мотивації працівників, розвитку їхньої ініціативності та залученні до процесу прийняття управлінських рішень. У цьому випадку керівник виконує переважно координаційну та підтримуючу роль, створюючи умови для самореалізації персоналу. Така технологія сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та відповідальності працівників, однак потребує високого рівня організаційної культури та професійної зрілості колективу.

Управління на базі штучного інтелекту спирається на використання сучасних цифрових систем, алгоритмів та аналітичних платформ для підтримки або автоматизації управлінських рішень. Воно базується на обробці великих масивів даних, прогнозуванні та моделюванні управлінських ситуацій, що дозволяє підвищити обґрунтованість і швидкість прийняття рішень. Такий підхід забезпечує новий рівень ефективності управління, однак вимагає відповідної

цифрової інфраструктури, компетентностей персоналу та врахування етичних і безпекових аспектів використання технологій.

Інноваційні підходи у системі управління вибудовуються на використанні управлінських технологій бенчмаркінгу, аутсорсингу, реінжинірингу, ERP-системи, цифрових технологій. В їх основу закладається сукупність умінь, навичок, професійний досвід та організаційні рішення, що використовуються для забезпечення операційної діяльності і реалізації цілей розвитку [11; 49; 53]. Характерними спільними ознаками наведених технологій є:

нові знання, пов'язані з розвитком нових управлінських технологій в менеджменті та накопичені практикою технологічні рішення;

наявність сучасних технічних засобів для побудови управлінських процедур та ресурсів, необхідних для їхньої реалізації;

простота передавання інформації, оскільки сучасні технології стали мобільними завдяки швидкому розвитку телекомунікацій та комп'ютерних мереж зв'язку;

глобальний характер процесу генерування технологічних рішень у прийнятті управлінських рішень.

Використання *технології бенчмаркінгу* дозволяє організації порівняти вироблені підходи до процесу прийнятих рішень з управлінськими підходами і рішеннями конкурентів (або партнерів), які досягли кращого результату. Об'єктом бенчмаркінгу може бути будь-який аспект управлінського впливу: організаційна структура, операційні процеси, ресурси, технології управління, метрики продукту, організаційний механізм функціональної діяльності, маркетингова діяльність тощо. В практиці бенчмаркінгу використовують різні його типи, а саме: зовнішній (або партнерський); внутрішній; функціональний (рис. 4.3).

Процес бенчмаркінгу включає:

- 1) вибір об'єкту для порівняння та аналізу;
- 2) вибір шаблону (еталону, кращого зразка, успішного рішення) об'єкту бенчмаркінгу (процесу, продукту, структури, функції);
- 3) виявлення суттєвих відхилень від шаблону та аналіз причини таких відхилень;
- 4) визначення параметрів очікуваного результату або стану об'єкту бенчмаркінгу;
- 5) внесення коректив та впровадження покращень процесів з метою досягнення бажаного стану;
- 6) контроль за процесами реалізації прийнятих рішень.



Рис. 4.3. Види управлінської технології бенчмаркінгу

Технологія реінжинірингу спрямовується на радикальне перепроєктування і трансформацію управлінських процесів. Її радикальність пов'язується з тим, що в рамках реінжинірингу відбувається відмова від застарілих правил та підходів, та здійснюється вибудовування принципово нових організаційних структур та управлінських процедур. Це дозволяє у досить короткий час суттєво покращити всі бізнес-процеси та отримати позитивний результат роботи. В системі управління реінжиніринг спрямований на зміну традиційних функціональних структур та здійснення переходу на роботу в командах, які будуть забезпечувати виконання процесів від початку до їхнього звершення. Щоб процес реінжинірингу був результативним, він має базуватися на трьох основних вимогах: 1) враховувати потреби споживачів; 2) бути орієнтованим на конкретний процес і висновки щодо його оптимальності; 3) передбачати розроблення кардинально нового підходу до здійснення нового процесу, який суттєво покращує попередні показники.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є комплексом програм для системи управління, які працюють на єдиній технологічній платформі, опираються на єдину базу даних і синхронізуються між собою в реальному часі. Основне завдання ERP – це об'єднати всі бізнес-процеси і ресурси організації в одну систему, а також спрощення, прискорення та оптимізація процесів (рис.4.4). Сучасні ERP-системи вибудовуються з урахуванням сучасних підходів в управлінні

операційною діяльністю, таких як штучний інтелект, інтернет речей, машинне навчання, завдяки чому воно стає прозорим, чітким і високоефективним. Як свідчать експерти [13], ERP-системи допомагають уникати простоїв і перевантаження виробництва, логістичних помилок, дефектів у виробництві продукції тощо.



Рис. 4.4. Технологія ERP-системи в організації

Аутсорсинг як управлінська технологія передбачає передавання окремих функцій, процесів або видів діяльності організації зовнішнім виконавцям (спеціалізованим компаніям) на договірних засадах з метою оптимізації витрат, концентрації на ключових компетенціях і підвищення якості виконання робіт. Це дозволяє організації зосередити ресурси на основних напрямках діяльності, одночасно використовуючи професійний досвід і технологічні можливості спеціалізованих виконавців.

Реалізація технології аутсорсингу передбачає послідовність взаємопов'язаних дій. На початковому етапі здійснюється аналіз діяльності організації з метою ідентифікації функцій, які не є критично важливими для формування її конкурентних переваг. Далі проводиться оцінювання доцільності передачі цих функцій з урахуванням

економічних, організаційних та ризикових чинників. Наступним кроком є вибір зовнішнього виконавця, укладання договору та визначення умов співпраці, включаючи показники якості та відповідальність сторін. У процесі реалізації аутсорсингу важливе значення має організація контролю за виконанням переданих функцій і забезпечення ефективної комунікації між сторонами. Аутсорсингові підходи сприяють трансформації традиційних моделей управління, переходу від ієрархічних структур до мережових форм організації діяльності, підвищенню адаптивності та гнучкості організації. Аутсорсинг дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати операційні витрати та отримувати доступ до сучасних технологій і спеціалізованих знань.

Інноваційні управлінські технології є базовим чинником підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Їх використання забезпечує оптимізацію процесів, покращення якості управлінських рішень і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас результативність їх впровадження залежить від рівня організаційної готовності, цифрових компетентностей персоналу та узгодженості з стратегічними цілями розвитку.

4.3. Процес підготовки та технологія прийняття управлінських рішень

В рамках реалізації управлінського впливу вагоме місце належить управлінським рішенням. За своїм змістом *управлінське рішення* є результатом вибору способу дії, що спрямовуються на вирішення конкретної проблеми управління в організації, і, по-суті, є вибором з поміж багатьох варіантів альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його функціональних повноважень і компетенції та спрямований на досягнення поставлених цілей.

Прийняття управлінського рішення є об'єктивною умовою функціонування будь-якої організації, оскільки управління за своєю природою передбачає постійний вибір дій у ситуації альтернатив та обмежених ресурсів.

Потреба у рішенні виникає тоді, коли: *існує невідповідність між поточним станом системи та бажаним (цільовим) станом, і для її подолання необхідно обрати один із можливих варіантів дій.*

Необхідність прийняття управлінських рішень зумовлена одночасною дією низки викликів: наявністю проблем або можливостей для масштабування діяльності; впливом зовнішнього середовища; обмеженістю ресурсів для проведення змін; існуванням альтернатив; потребою у координації діяльності.

Управлінські рішення в системі менеджменту організації розглядається за трьома аспектами, а саме як:

1) *вид управлінської діяльності*, що пов'язується з підготовкою та розробленням управлінських рішень, вибором та прийняттям адекватних реаліям варіантів дій (в цьому аспекті рішення розглядається як вид функціональної роботи в апараті управління, певний етап загального процесу управління);

2) *інструмент впливу керівництва на виконавців*;

3) *організаційно-практична діяльність керівника*, що пов'язується з вибором варіантів дій в нестандартних (ризикових, кризових, безпекових) ситуаціях.

Отже, управлінське рішення є, по-суті, механізмом узгодження цілей, ресурсів і дій організації в умовах змін і невизначеності.

В системі менеджменту управлінське рішення виконує 4 функції: забезпечувальну, спрямовуючу, мобілізуючу та координаційну (рис. 4.5) [18; 57; 69].



Рис.4.5. Функції управлінського рішення та вимоги до його підготовки

Якість управлінського рішення суттєво впливає на результативність системи управління, що обумовлює потребу дотримання низки ключових вимог до його підготовки, а саме: наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, оптимальності, своєчасності та реалістичності. Важливими умовами ефективності таких рішень є їхня комплексність, гнучкість, відповідальність і контрольованість процесу реалізації. Відповідно до сучасних управлінських підходів, обов'язковою вимогою стає ризикоорієнтованість, яка є стратегічно необхідною для адаптації організації до викликів нелінійного «VANI-середовища».

Процес прийняття управлінських рішень визначається низкою детермінант, серед яких визначальними є:

наявність ризику. Ймовірність прийняття помилкового рішення, що може дестабілізувати діяльність організації, спровокувати внутрішні конфлікти або призвести до кризових явищ;

часові обмеження. Обмеженість часу на підготовку, прийняття та реалізацію рішення. В умовах динамічності та невизначеності середовища керівник часто відчуває дефіцит часу для проведення глибокого системного аналізу та всебічного оцінювання альтернатив.

складність вирішуваної проблеми. Визначається кількістю взаємозв'язків між елементами проблеми, ступенем її структурованості та новизни. Складні, слабкоструктуровані проблеми потребують залучення міждисциплінарних підходів, експертних груп та багатокритеріального аналізу, оскільки є ризик непрогнозованих наслідків;

кількість доступних альтернатив. Чим більшим є коло вибору, тим вищою є ймовірність віднайти оптимальне рішення. При цьому варто розуміти, що витрати ресурсів (часу, фінансів, інтелектуальних зусиль) на їхнє оцінювання зростає. Тому надмірна кількість альтернатив може призвести до зниження оперативності у прийнятті рішення, тому важливим є вміння менеджера усунути завідомо неефективні варіанти на ранніх етапах;

організаційна культура та комунікаційна політика. Цей елемент базується на стилі керівництва (розподіл влади, статус, обсяг повноважень) та якості зворотного зв'язку. Культура організації визначає допустимі межі та вектори прийняття рішень;

рівень підтримки персоналу. Ефективність рішення прямо залежить від ступеня довіри працівників до дій керівництва. Для мінімізації спротиву та нерозуміння логіки змін важливо залучати персонал до

обговорення проблем, забезпечувати прозорість комунікацій та зміцнювати лідерський авторитет керівника;

особистісні якості менеджера. Суб'єктивний, але критично важливий чинник, що впливає на результативність впровадження рішень ще на етапі їхнього розроблення. Ключовими якостями менеджера є: професійний досвід, організаторські здібності, рівень емоційного інтелекту та комунікаційна компетентність.

Технологію прийняття управлінського рішення доцільно розглядати як цілісно організований, логічно впорядкований процес, який забезпечує перехід від усвідомлення проблеми або можливості до вибору та реалізації обґрунтованої управлінської дії. Вона інтегрує у собі етапи, методи, інструменти, інформаційні ресурси та управлінські процедури, формуючи системний підхід до управлінської діяльності.

Ключовими характеристиками технології прийняття управлінського рішення є: *процесний характер* здійснюваних дій (від виявлення проблеми до контролю виконання рішення); *взаємозв'язаність всіх елементів* (цілей, інформації, учасників, методів аналізу, критеріїв оцінювання); *наявність чіткої логіки та порядку дій* (алгоритму); *використання широкого спектру інструментів* (аналітичних, кількісних, якісних, експертних, цифрових); *орієнтація на результат*.

Процес прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає дотримання встановленого порядку дій, який складається із таких взаємопов'язаних етапів:

1 етап – *підготовка до прийняття рішення*. Включає: ідентифікацію та діагностування проблемної ситуації; формування цілей, яких необхідно досягти у процесі вирішення проблеми; оцінку часу та обмежень; формування альтернативних варіантів рішень; прогнозування розвитку проблемної ситуації;

2 етап – *прийняття управлінського рішення*. Здійснюється через: порівняння альтернативних варіантів за встановленими критеріями ефективності, доцільності, ризикованості, ресурсної забезпеченості та відповідності стратегічним орієнтирам організації; їх оцінку, вибір та прийняття найбільш оптимального;

3 етап – *реалізація управлінського рішення*. Передбачає: розроблення плану дій; визначення виконавців та розподіл відповідальності; встановлення термінів і порядку виконання заходів; забезпечення необхідними ресурсами та організацію виконання;

4 етап – контроль за процесом реалізації рішення та оцінка результатів. Включає: моніторинг виконання рішення; аналіз досягнутих результатів; виявлення відхилень та, за необхідності, коригування управлінських дій. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, дозволяє підвищити обґрунтованість рішень та забезпечити ефективність їх реалізації.

Алгоритм прийняття управлінського рішення наведено на рис. 4.6.

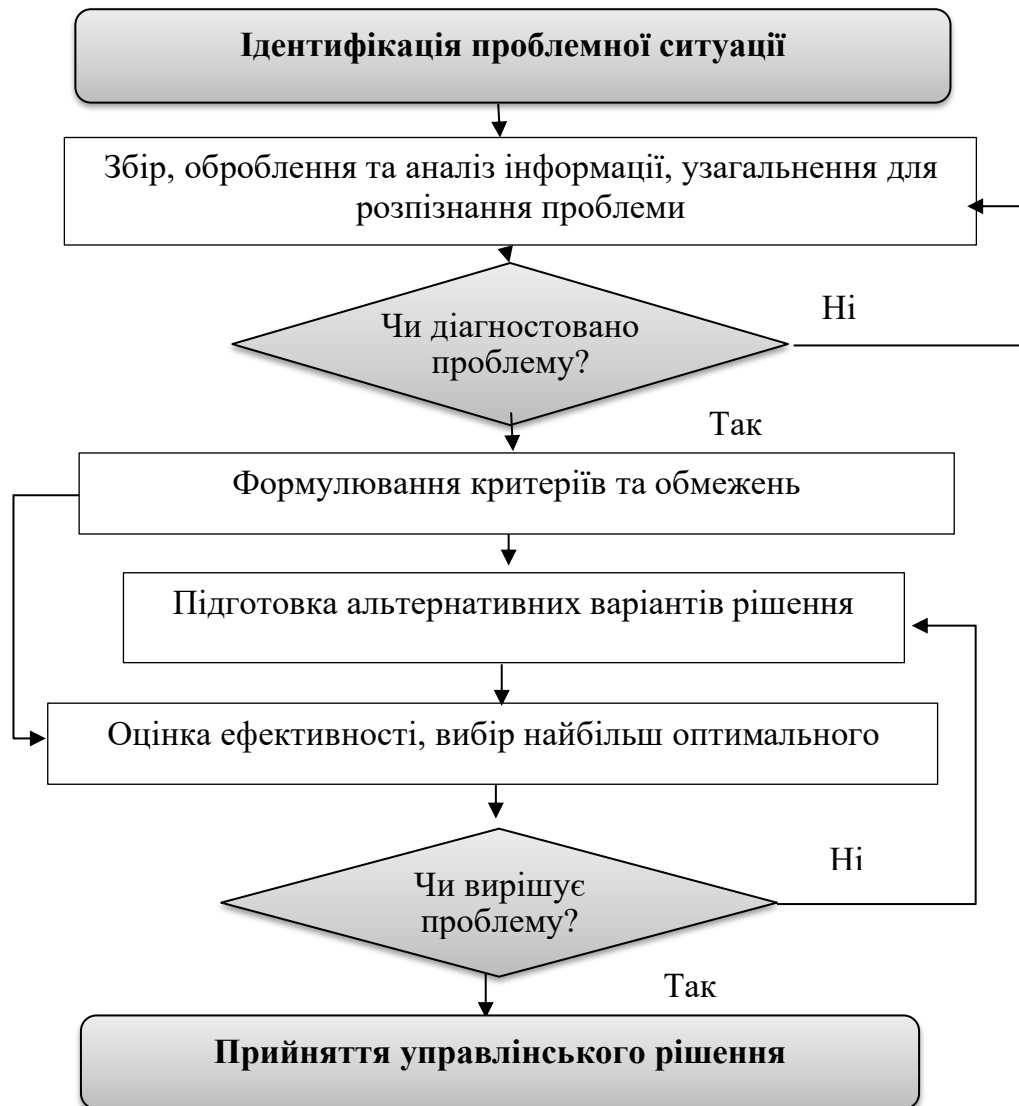


Рис. 4.6. Алгоритм прийняття управлінського рішення

Формуючи управлінські рішення варто сконцентрувати увагу на: 1) встановленні порядку здійснення операцій, які характеризують процес управління, накопиченні, зберіганні та аналізі інформації про проблему, яку необхідно вирішити; 2) методах і способах вироблення альтернативних варіантів досягнення результату; 3) конкретизації дій, необхідних для реалізації управлінських заходів. Кожен такий етап передбачає вироблення відповідних технологій і процедур їх реалізації.

Зокрема, на етапі підготовки важливо правильно обрати технології аналізу та діагностування ситуації, обробки вхідної інформації та вибору правильної аргументації розвитку подій чи небажаних ситуацій, вивчення чинників і оцінки їх впливу на проблемну ситуацію.

Підготовка до прийняття управлінських рішень передбачає оперування значними масивами вхідної інформації, що потребує її систематизації, оброблення та критичного аналізу для формування можливих альтернативних варіантів дій. Процес вибору рішення може здійснюватися в таких інформаційних режимах:

а) *в умовах визначеності* (наявності повної і достовірної інформації), коли кожна альтернатива дозволяє чітко спрогнозувати конкретний результат;

б) *в умовах ризику* (неповної інформації), коли розроблення рішень ґрунтується на ймовірнісних оцінках та аналізі можливих втрат;

в) *в умовах повної невизначеності*, коли ймовірність досягнення очікуваних результатів є низькою або важкопрогнозованою. За таких обставин критичного значення набуває використання додаткових даних, врахування досвіду та інтуїція керівника, а також застосування апарату математичного моделювання та сучасних програмних продуктів.

З огляду на характер інформаційного забезпечення [57; 66], у теорії менеджменту виділяють *три базові моделі розроблення рішень*: класичну (раціональну), поведінкову та ірраціональну (рис. 4.7).

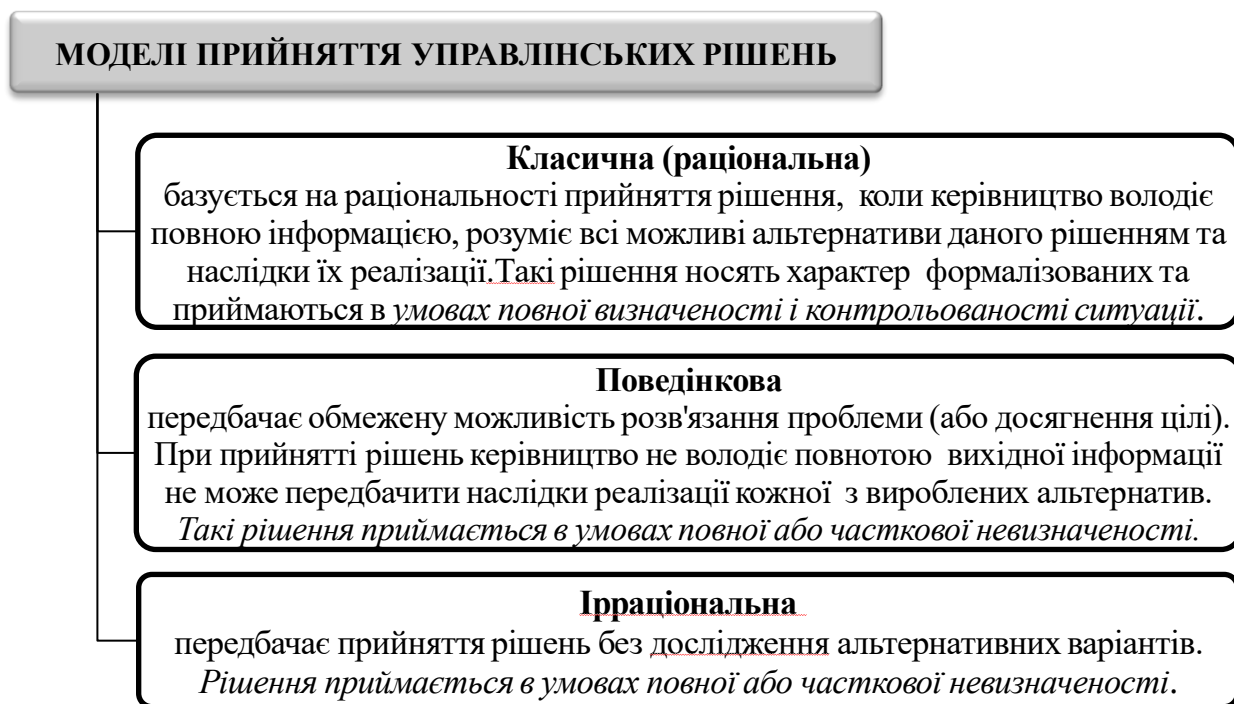


Рис. 4.7. Моделі прийняття управлінських рішень

Наведені моделі засвідчують, що у процесі прийняття рішення поєднуються логічні, раціонально-змістові та психологічні аспекти. З огляду на це найважливішим чинником їх ефективності виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від поєднання таких здатностей він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

4.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Під *методами обґрунтування управлінських рішень* розуміється сукупність науково обґрунтованих способів і прийомів аналізу, оцінювання та вибору оптимального варіанту дій, що дозволить забезпечити прийняття ефективного управлінського рішення. В сучасній управлінській практиці такі методи є важливим інструментом *перетворення інформації в аргументовані управлінські висновки*, а їхнє використання сприяє підвищенню об'єктивності, логічності та прозорості процесу прийняття рішень.

Для забезпечення системного підходу застосування методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень доцільно розглядати їх у межах певних класифікаційних груп, а саме:

методи діагностики управлінських проблем (представлені аналітичними, кількісними, якісними та експертними методами);

методи визначення способів розв'язання проблем та вибору альтернативи (представлені креативними та евристичними методами, синектикою, методами сценарного моделювання, теорією ігор);

логіко-формалізовані методи прийняття рішень та оцінювання ризиків (включають багатокритеріальні методи, методи побудови «дерева рішень», аналізу чутливості, Монте-Карло, економіко-математичні та статистичні методи) (рис. 4.8).

Аналітичні методи спрямовані на структурування інформації та виявлення ключових факторів, що впливають на управлінську ситуацію. До них належать, зокрема, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також причинно-наслідковий аналіз. Їх застосування дозволяє сформулювати цілісне уявлення про проблему, однак результати часто залежать від суб'єктивного сприйняття ситуації керівництвом.

Кількісні методи базуються на використанні математичних моделей та числових показників. Серед них важливе місце займають аналіз витрат і вигод, економіко-математичне моделювання, а також оптимізаційні

методи. Вони забезпечують високий рівень точності та формалізації, що дає змогу порівнювати альтернативи за об'єктивними критеріями.

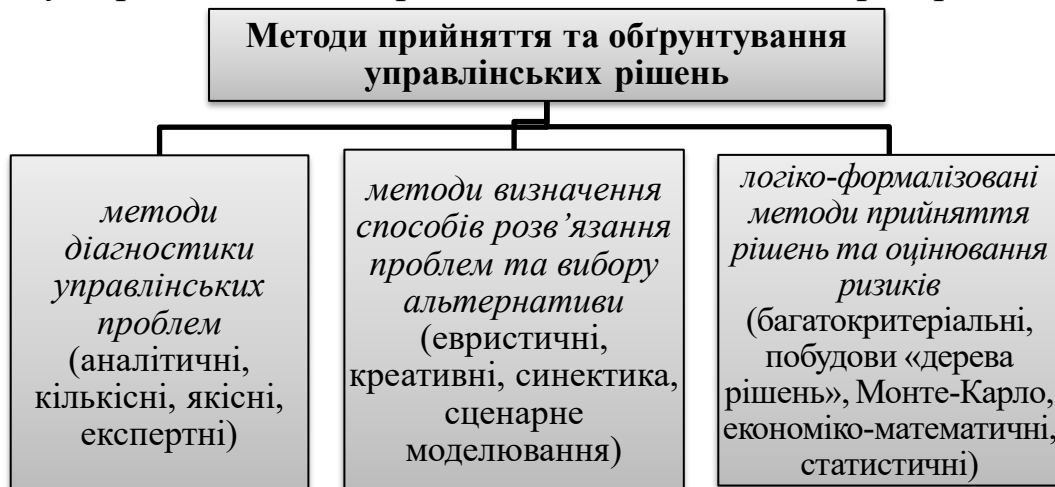


Рис. 4.8. Групування методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Експертні методи застосовуються у ситуаціях, коли інформація є обмеженою або недостатньо структурованою. Вони ґрунтуються на використанні знань і досвіду фахівців, що дозволяє враховувати складні та важко формалізовані фактори. До таких методів належать метод Дельфі, експертні оцінки та сценарний аналіз.

Креативні методи орієнтовані на генерування нових ідей та альтернативних варіантів рішень. Вони відіграють важливу роль на етапі формування альтернатив, особливо в умовах інноваційного розвитку. До них належать мозковий штурм, синектика, дизайн-мислення. Їх перевагою є можливість розширювати спектр вибору варіантів рішень та стимулювати інноваційні підходи.

Методи багатокритеріального вибору спрямовані на оцінювання альтернатив за кількома параметрами одночасно. Вони дозволяють враховувати різноспрямовані критерії та забезпечити комплексний підхід до вибору рішення. До таких методів належить матриця прийняття рішень, метод зважених коефіцієнтів, а також метод аналізу ієрархій. Їх застосування підвищує обґрунтованість і прозорість прийняття рішень.

У процесі вибору методів обґрунтування варто звертати увагу на певні обмеження їх застосування, а саме:

- ризик формалізації без глибокого розуміння сутності проблеми;
- залежність результатів від якості вихідних даних, їх повноти і достовірності;
- можливість викривлення результатів через суб'єктивні оцінки;
- складність застосування в умовах високої невизначеності.

Для забезпечення ефективності використовуваних методів обґрунтування доцільним є їх комбінування у межах єдиної технології прийняття рішень. Так, інтеграція аналітичних, кількісних та експертних підходів дозволяє підвищити якість обґрунтування та компенсувати недоліки окремих методів. Крім того, розвиток цифрових технологій, зокрема систем підтримки прийняття рішень, бізнес-аналітики та штучного інтелекту, суттєво розширює можливості аналітичної діяльності.

Застосування методів прийняття управлінських рішень залежить від характеру та змісту виявленої проблеми, термінів її розв'язання, особливостей і складності розроблення управлінського рішення та наявних ресурсів для його реалізації. В цьому контексті особливої ваги набуває *добір релевантних методів на кожному етапі прийняття рішення*, які забезпечать стратегічну обґрунтованість обраного варіанту дій та вплинуть на їх результативність. В табл. 4.2 узагальнені найбільш доцільні методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень в розрізі кожного їх етапу.

На кожному етапі, також, можуть застосовуватися як *формалізовані, так і неформалізовані методи*. Формалізовані методи опираються на логічні докази, математично-статистичний апарат, алгоритми і базуються на припущенні, що процеси в організації можна виміряти, а результат – прорахувати. Неформалізовані методи використовуються там, де неможливо кількісно оцінити результат чи побудувати математичну модель через надмірну складність проблеми або брак часу. Ґрунтуються на використанні аналітичних здатностях керівника, його професійній інтуїції, практичному досвіді та знаннях.

Таблиця 4.2

Методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень за етапами прийняття управлінського рішення

Етап прийняття рішення	Методи обґрунтування	Практичний інструментарій
1. Підготовка до прийняття рішення		
Ідентифікація та діагностика проблемної ситуації	SWOT, PEST, GAP-аналіз, причинно-наслідковий аналіз, бенчмаркінг	SWOT-матриця, PEST-таблиці, діаграма Ішікави, аналітичні звіти, dashboards
Формування альтернатив	Мозковий штурм, дизайн-мислення, морфологічний аналіз	Карти ідей, сценарні карти, морфологічні таблиці

Етап прийняття рішення	Методи обґрунтування	Практичний інструментарій
<i>2. Прийняття управлінського рішення</i>		
Оцінка альтернатив	Аналіз витрат і вигод, економіко-математичні моделі, експертні оцінки, сценарний аналіз, аналіз ризиків	Фінансові моделі, таблиці оцінювання, матриця ризиків, програмні аналітичні системи
Вибір рішення	Матриця прийняття рішень, мозговий штурм, метод зважених коефіцієнтів, штучний інтелект	Матриця рішень, шкала оцінювання, рейтингові таблиці, системи підтримки прийняття рішень
<i>3. Реалізація управлінського рішення</i>		
Реалізація рішення	Мережеве планування, управління проєктами, Agile/Lean	Kanban-дошки, дорожня карта, системи управління проєктами
<i>4. Контроль за процесом реалізації рішення та оцінка результатів</i>		
Контроль і оцінка	KPR, BSC, аналіз відхилень, аудит, data-driven management	Dashboards, BI-системи, звітність, контрольні показники

Отже, методи обґрунтування управлінських рішень є невід’ємною складовою сучасного менеджменту, що забезпечує перехід від інтуїтивного до раціонального управління. Їх ефективне використання передбачає не лише знання окремих методів, але й здатність їх адекватного вибору, поєднання та адаптації до конкретних умов діяльності організації.

4.5 Організація реалізації управлінських рішень та контролю за їх виконанням

Організація реалізації управлінського рішення та подальший контроль за його виконанням є завершальними, але водночас визначальними етапами управлінського процесу, оскільки саме на цьому рівні здійснюється трансформація обраної альтернативи у конкретні результати роботи. Ефективність управлінського рішення визначається не лише його обґрунтованістю, але й здатністю організації забезпечити належне виконання та своєчасну оцінку досягнутих результатів.

У загальному процесі реалізації управлінського рішення важливо виробити організаційний механізм виконання планових заходів. Такий механізм передбачає (рис. 4.9):

- 1) операціоналізацію реалізації прийнятого рішення;
- 2) вироблення механізмів гнучкого реагування на зміни та узгодженість дій;
- 3) реалізацію контрольної функції з виконання прийнятого рішення;
- 4) оцінювання результатів реалізації рішення загалом та в розрізі кожного заходу.

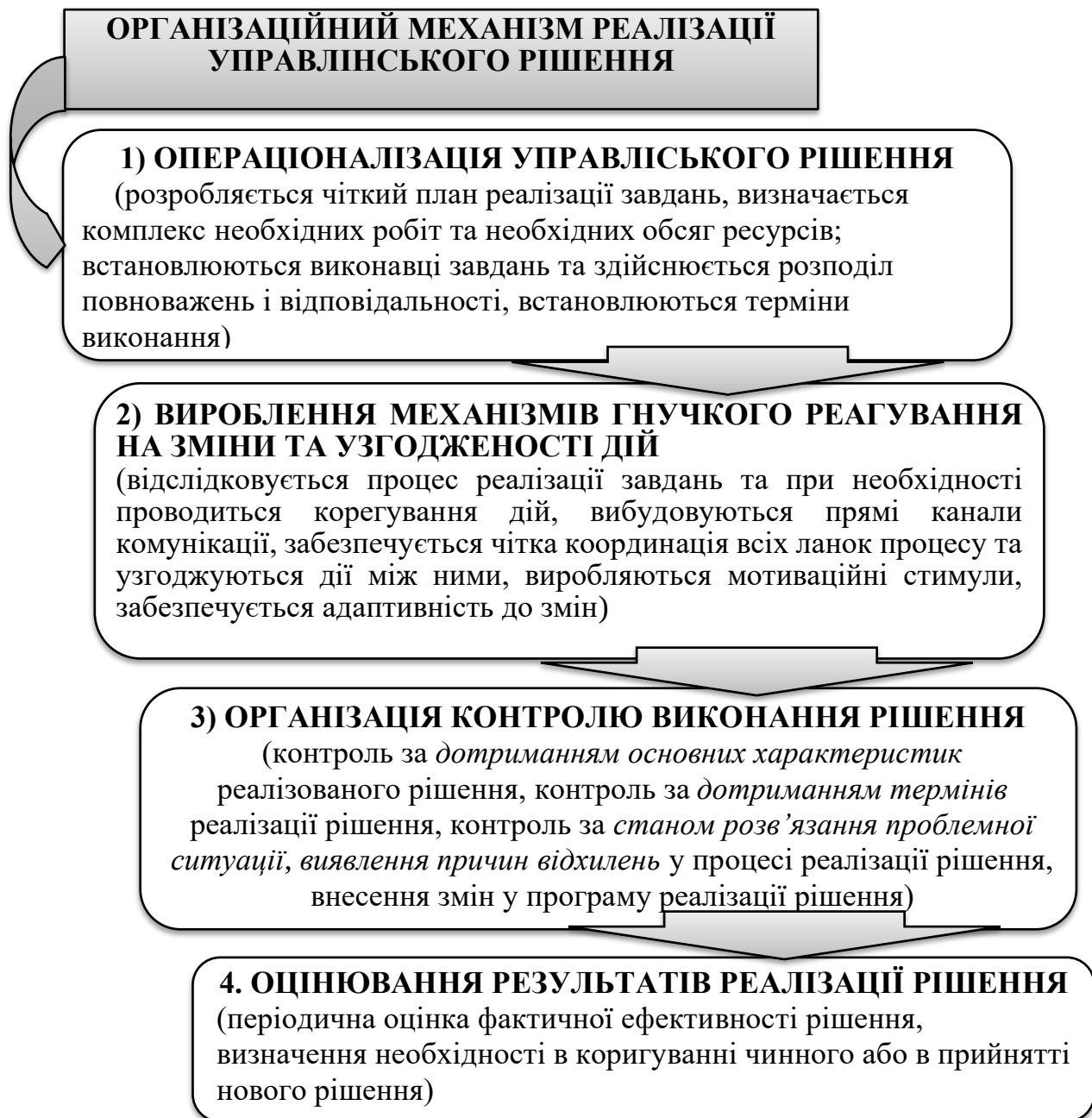


Рис. 4.9.Організаційний механізм реалізації управлінського рішення

Процес організації реалізації управлінського рішення починається з його *операціоналізації*, тобто перетворення обраного варіанту (альтернативи) на систему конкретних завдань і дій. Це передбачає деталізацію рішення, визначення послідовності виконання робіт, встановлення термінів та очікуваних результатів. Важливим аспектом є формування чіткого плану реалізації завдань, який забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу. Наступним завданням даного етапу є розподіл відповідальності та повноважень, що передбачає закріплення конкретних завдань за відповідними виконавцями або підрозділами. Таким чином забезпечується баланс між делегуванням і контролем, а також чітко визначаються межі відповідальності кожного учасника. Ще одним зрізом роботи є ресурсне забезпечення виконання кожного завдання, яке охоплює фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси.

В рамках вироблення механізмів гнучкого реагування суттєвим елементом є *організація комунікації та координації*, що забезпечує узгодженість дій між різними структурними підрозділами та виконавцями. В умовах складних рішень особливого значення набуває *координаційна функція керівництва*, яка спрямовується на *синхронізацію процесів* і запобігання суперечності дій (або дублювання завдань). Оскільки реалізація рішення відбувається в умовах змінного середовища, це зумовлює необхідність гнучкого управління та адаптації. Керівник повинен бути готовим до *коригування планів, перерозподілу ресурсів або уточнення завдань* відповідно до змінених умов. Також, у процесі реалізації управлінського впливу важливу роль відіграє мотиваційний аспект, що проявляється у впровадженні стимулів, підтримці ініціативності та залученості виконавців до оперативного вирішення проблем, що виникають.

Контроль виконання управлінського рішення є невід'ємною складовою його реалізації, сутність якого проявляється не лише у фіксації досягнутого результату, але й у своєчасності виявлення відхилень, аналізуванні їх причин та запровадженні коригуючих управлінських дій. Основними напрямками такого контролю є:

- контроль за дотриманням основних характеристик реалізованого рішення;

- контроль за дотриманням термінів реалізації рішення;

- контроль за станом розв'язання проблемної ситуації: від виявлення причин відхилень до внесення змін у програму реалізації рішення.

Організація контролю передбачає створення цілісної системи, яка дозволяє забезпечити *безперервний моніторинг* реалізації управлінського рішення та *вимірювання* фактичних результатів, а також підтримання керованості процесу в умовах змін.

Розпочинається контроль з *визначення цілей і об'єктів контролю*, що передбачає уточнення очікуваних результатів і встановлення ключових параметрів, які підлягають оцінюванню. *Об'єктами контролю* можуть виступати: процес виконання визначених завдань; ефективність використання ресурсів; ступінь дотримання встановлених вимог, якість отриманого результату. Важливим є також формування *системи критеріїв та індикаторів* (кількісних і якісних), за якими буде здійснюватися оцінка реального стану виконання рішення та виявлятимуться відхилення.

Виявлені відхилення мають бути проаналізовані на предмет визначення: *їх характеру (позитивні/негативні); причин виникнення (внутрішні/зовнішні); впливу на кінцевий результат (прямий/опосередкований)*. Причини відхилень можуть бути пов'язані як із процесом реалізації рішення так і з внутрішніми перешкодами та зовнішніми викликами в процесі прийняття рішення (рис. 4.10). Проблема управління полягає не лише у прийнятті правильного рішення, а у здатності передбачити та мінімізувати перешкоди його реалізації.



Рис. 4.10. Внутрішні і зовнішні перешкоди прийняття ефективних рішень в організації

На основі такого аналізу приймаються рішення, які можуть передбачати корекцію термінів виконання, перерозподіл ресурсів, уточнення завдань або зміну підходів до виконання завдань. В окремих випадках можливим є перегляд власне самого управлінського рішення.

Отже, контроль виконання управлінського рішення виконує не лише функцію перевірки, але й відіграє важливу роль у вдосконаленні управлінської діяльності.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Порівняйте ефективність ієрархічної та гнучкої (Agile) управлінських моделей в умовах нестабільного середовища (BANI). Які обмеження кожної з них проявляються в кризових ситуаціях?

2. Проаналізуйте, як вибір управлінської моделі впливає на здатність організації до інновацій. Чи може традиційна модель забезпечити інноваційний розвиток? Обґрунтуйте відповідь.

3. Оцініть доцільність використання єдиної управлінської моделі для всієї організації. У яких випадках необхідним є їх комбінування (конвергенція)? Наведіть аргументи.

4. Поясніть, чому традиційні управлінські моделі сьогодні потребує повного перезавантаження.

5. Яким чином вибір управлінської технології впливає на ефективність діяльності організації в умовах нестабільного середовища? Обґрунтуйте доцільність використання різних технологій залежно від типу організації.

6. Проаналізуйте взаємозв'язок між управлінням за результатами та управлінням за відхиленнями: у яких випадках їх поєднання є найбільш ефективним, а коли - обмеженим?

7. Оцініть переваги та ризики впровадження інноваційних управлінських технологій (зокрема цифрових або на базі штучного інтелекту) для організацій різного масштабу.

8. Чи може організація ефективно функціонувати без постійного прийняття управлінських рішень? Обґрунтуйте відповідь, враховуючи значення управлінських рішень у реалізації функцій менеджменту.

9. У яких випадках відсутність управлінського рішення може бути більш ризикованою, ніж прийняття помилкового рішення? Наведіть приклади та поясніть логіку.

10. Як змінюється необхідність прийняття управлінських рішень у стабільному середовищі порівняно з умовами високої невизначеності? Які нові вимоги це висуває до менеджера?

11. Які ризики виникають при надмірній формалізації процесу прийняття рішень? Поясніть, як можна поєднати аналітичні та інтуїтивні підходи в управлінні?

12. Аргументуйте, чому навіть добре обґрунтоване управлінське рішення може виявитися неефективним на етапі реалізації? Проаналізуйте роль організаційних, людських і ресурсних факторів.

13. Поясніть, як змінюється роль керівника при переході від етапу прийняття рішення до його реалізації? Чи однакові компетенції є визначальними на цих етапах?

14. Чи може надмірний контроль знизити ефективність реалізації управлінського рішення? Обґрунтуйте відповідь з позицій мотивації виконавців та гнучкості управління.

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

1. Чи можна вважати, що в сучасних умовах гнучкі управлінські моделі (Agile, Lean) поступово витісняють класичні ієрархічні? Чи все ж вони доповнюють одна одну?

2. Що є важливішим для ефективності управління: правильно обрана управлінська модель чи якість її реалізації через управлінські технології? Обґрунтуйте свою позицію.

3. Наскільки допустимим є делегування управлінських рішень технологіям на базі штучного інтелекту: чи не призводить це до втрати ролі людини в управлінні?

4. Чи завжди управлінське рішення повинно базуватися виключно на раціональному аналізі? Де проходить межа між аналітичністю та інтуїцією в управлінні?

5. Чи можна вважати відсутність рішення (відкладання або уникнення вибору) також управлінським рішенням? Які наслідки такого підходу для організації?

6. Що є важливішим у сучасних умовах: швидкість прийняття рішення чи його обґрунтованість? Чи завжди ці критерії можна узгодити?

8. Процес організації реалізації управлінського рішення був якісно спланованим, але результати виявилися нижчими за очікувані. У чому може виникнути проблема: у самому рішенні чи в його реалізації? Як це визначити?

9. Керівник отримує суперечливі дані контролю: формально КРІ виконуються, але загальна ефективність впровадження рішення погіршується. Як пояснити цю ситуацію та які управлінські дії доцільно здійснити?

ТЕМА 5. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РИЗИКООРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ

5.1. Сутність ризику та ризикоорієнтованих підходів в управлінні

5.2. Ідентифікація ризиків у діяльності організації

5.3. Аналіз та оцінювання ризику

5.4. Ризик-менеджмент в організації

5.5. Критерії ризикозахищеності організації

5.1. Сутність ризику та ризикоорієнтованих підходів в управлінні

Ризик є невід’ємною складовою діяльності будь-якої організації. Їх виникнення зумовлюється, по-перше, невизначеністю середовища функціонування, а отже і неможливістю точно передбачити результати прийнятих рішень; по-друге, непрогнозованістю поведінки суб’єктів ринку та швидкими змінами економічної кон’юнктури; по-третє, обмеженістю можливостей контролю за зовнішнім середовищем. У сучасних умовах до таких факторів додаються технологічні трансформації, кіберзагрози, геополітична нестабільність та кризові явища.



Важливо розуміти, що ситуації, у яких ризик був би повністю відсутній, у практиці господарювання фактично не існують. Важливим є не стільки сам факт наявності ризику, скільки рівень готовності організації до його своєчасного виявлення, оцінювання та належного управлінського реагування.

Під ризиком розуміють ймовірність недосягнення поставленої мети або запланованих результатів унаслідок дії непередбачуваних внутрішніх чи зовнішніх чинників. Наслідки ризику можуть проявлятися у вигляді прямих фінансових втрат, недоотриманого прибутку, втрати ресурсів, зниження ринкових позицій або нереалізованих можливостей розвитку. Водночас у сучасному менеджменті ризик дедалі частіше розглядається не лише як загроза, а як потенційна можливість отримання конкурентних переваг, освоєння нових ринків, впровадження інновацій чи оптимізації діяльності за умови раціонально побудованої системи управління [28; 55; 67].

Як інтегральна категорія *ризик* поєднує в собі елементи *зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності*. До зовнішніх належать зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів, коливання валютних курсів, законодавчі зміни, політична нестабільність, воєнні конфлікти та інші чинники, що не контролюються організацією. Внутрішніми загрозами є: прорахунки в системі управлінні, помилки з вибором стратегії, несвоєчасне реагування на зміни, недоліки організації праці, неефективна кадрова політика, порушення внутрішніх комунікацій, слабкість організаційної структури. Такі загрози становлять особливий вид ризику – управлінський. Він має суб'єктивний характер, оскільки залежить від компетентності керівників, якості інформації та рівня організаційної культури.

Найчастіше управлінський ризик виникає в процесі ухвалення рішень, коли керівнику необхідно обрати один із кількох можливих варіантів дій за відсутності повної впевненості у правильності вибору. Чим вищий рівень невизначеності, тим складнішим є процес ухвалення рішення, а отже більшою стає необхідність у професійному аналітичному супроводі.

Особливостями ризику в діяльності організації є:

необхідність вибору одного управлінського рішення з кількох можливих альтернатив. Кожен варіант має різний рівень очікуваної ефективності та різну ймовірність небажаних наслідків;

можливість отримання неоднозначного, а інколи й неочікуваного результату, що може суттєво відрізнитися від початкових прогнозів;

різні поведінкові моделі суб'єктів господарювання, оскільки різні організації по-різному реагують на однакові виклики, що залежить від ресурсного потенціалу, досвіду управління та стратегічних пріоритетів.

Економічна складова ризику в діяльності організації оцінюється за трьома базовими наслідками:

негативний результат (деструктивний). Характеризується прямими збитками, втратою прибутку або повною фінансовою неспроможністю (банкрутством);

нульовий результат (індиферентний). Характеризується збереженням вихідного економічного стану без відчутних змін показників ефективності;

позитивний результат (конструктивний). Проявляється через поліпшення конкурентних позицій, максимізацію прибутку, оптимізацію витрат та освоєння нових ринкових сегментів.

Ефективність сучасного менеджменту визначається *не здатністю уникати ризиків, а вмінням своєчасно їх передбачати*, професійно оцінювати та використовувати як інструмент розвитку і забезпечення стійкості організації.

Дієвим інструментом, що дозволяє знизити негативний вплив ризикових ситуацій на ефективність діяльності та стратегічний розвиток організації, є використання ризикоорієнтованих підходів в управлінні та їх інтегрування у всі його функціональні сфери.

Сутність ризикоорієнтованого підходу в управлінні полягає в систематичному виявленні, аналізі, оцінці та реагуванні на ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Цей підхід базується на визнанні того, що будь-яка діяльність, процес чи рішення супроводжуються невизначеністю, а отже, зберігаються потенційні загрози їх успішної реалізації або ж виникають нові можливості для розвитку.

Основним завданням ризикоорієнтованого управління є забезпечення стабільності діяльності організації та зниження потенційних загроз до прийнятного рівня. Таке завдання вирішується через перенаправлення ресурсів у ті сфери або процеси діяльності, де ймовірність виникнення загроз та їхні можливі наслідки є найвищими.

Ризикоорієнтовані підходи відіграють важливу роль в системі менеджменту через їхню включеність в усі управлінські процеси та рівні управління, а саме: стратегічний, тактичний і операційний. Вони не є окремою функцією, а слугують основою для: стратегічного планування; прийняття управлінських рішень; розподілу наявних ресурсів; забезпечення стабільності діяльності; удосконалення операційних та управлінських процесів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Використання ризикоорієнтованих підходів за ключовими напрямками управлінської діяльності в організації

Напрямок управлінської діяльності	Застосування ризикоорієнтованого підходу
Стратегічне планування	Оцінка зовнішніх і внутрішніх ризиків при формуванні цілей. Вироблення сценаріїв розвитку
Прийняття управлінських рішень	Врахування ризиків під час вибору варіантів дій. Пріоритет менш ризикованих або контрольованих рішень
Розподіл ресурсів	Пріоритизація розподілу ресурсів та їх направлення у найбільш ризиковані зони, що потребують контролю. Вибір надійних постачальників

Напрямок управлінської діяльності	Застосування ризикоорієнтованого підходу
Забезпечення стабільності діяльності	Ідентифікація критичних процесів та розроблення плану дій на випадок виникнення кризових ситуацій
Вдосконалення процесів	Виявлення найбільш ризикових етапів в процесах. Мінімізація ризиків через впровадження стандартів, інструкцій, цифровізації

Ризикоорієнтований підхід вважається стратегією управління, що дозволяє організаціям ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики на всіх етапах бізнес-процесів. Він допомагає запобігати проблемам ще до їх виникнення та покращує стабільність роботи організації.

Ключовими елементами реалізації ризикоорієнтованого підходу в управлінні є: ідентифікація ризиків; аналіз та оцінка впливу ризиків; управління ризиками; моніторинг і контроль ризиків.

5.2. Ідентифікація ризиків у діяльності організації

Ідентифікація ризиків є процесом виявлення, опису, класифікації та документального фіксування потенційних подій, факторів або умов, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. По суті, йдеться про завчасне передбачення можливих проблем ще до моменту їх фактичного виникнення з метою підготовки організації до запобігання загрозам або мінімізації їх наслідків.

Ефективність ідентифікації залежить від здатності керівництва та відповідальних працівників чітко відрізнити реальні ризики від поточних проблем або малоімовірних відхилень, а також правильно визначати їх природу в кожній конкретній ситуації.

Значення ідентифікації ризиків полягає в тому, що вона, по-перше, дає можливість своєчасно передбачити потенційні проблеми та зменшити майбутні витрати, збитки чи організаційні втрати. По-друге, результати ідентифікації створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування ефективної стратегії управління ризиками. По-третє, саме цей етап є відправною точкою для подальшого аналізу, оцінювання та вибору заходів реагування. По-четверте, своєчасне виявлення ризиків сприяє запобіганню фінансовим, операційним, правовим та репутаційним втратам. По-п'яте, ідентифікація дозволяє сформувати реєстр ризиків, який є

структурованим переліком загроз, що постійно оновлюється відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У практичному вимірі ідентифікування ризиків спрямоване на з'ясування ключових параметрів ризикової ситуації, і передусім, на визначення внутрішнього контексту ризику : що саме може трапитися? де може виникнути ризик? коли він є найбільш ймовірним? яким чином він може проявитися? та за яких умов виникне? (рис. 5.1). Такий підхід забезпечує комплексне розуміння природи ризику та дозволяє підготувати відповідні механізми управлінського реагування.

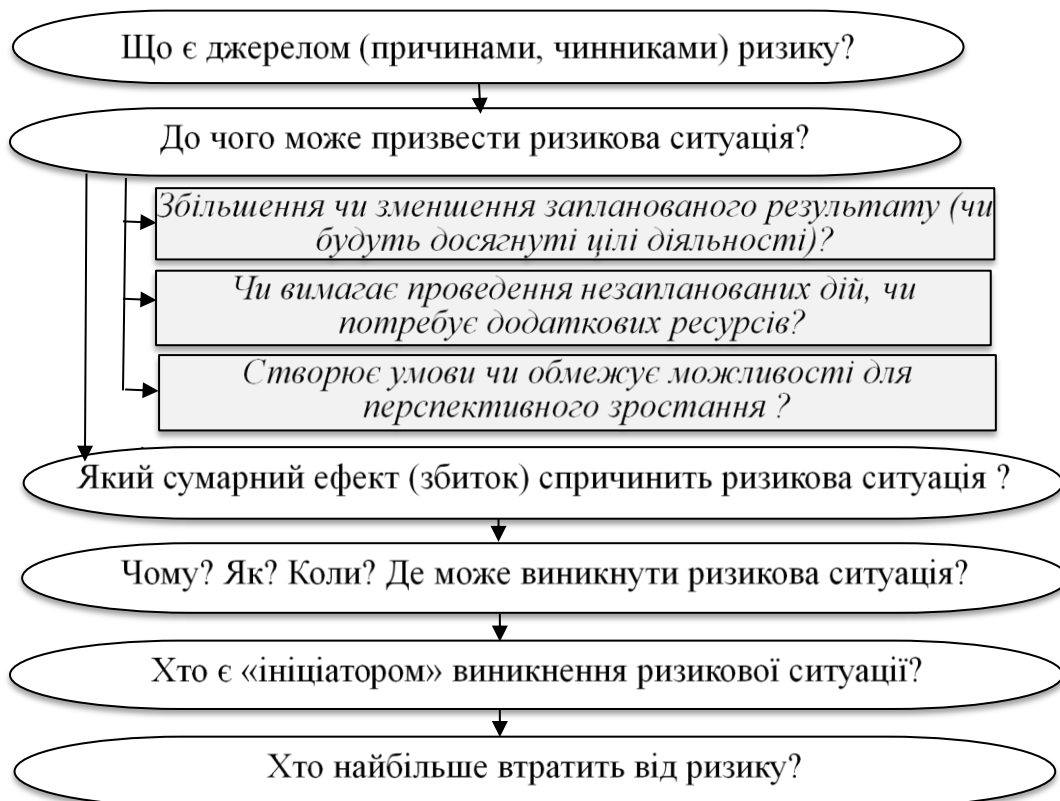


Рис. 5.1. Ключові компоненти ідентифікації ризику в організації

Процес ідентифікації ризиків передбачає виконання низки послідовних управлінських дій.

Визначаються цілі ідентифікації та з'ясовується, за якими напрямками операційної діяльності, бізнес-процесами чи управлінськими рішень необхідно ідентифікувати ризики.

Здійснюється збір і систематизація інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища організації. На цьому етапі аналізуються фінансовий стан, структура управління, кадровий потенціал, виробничі можливості, ринкова ситуація, поведінка конкурентів, зміни законодавства та інші фактори впливу.

Визначаються основні джерела ризику. Ними можуть бути фінансові обмеження, залежність від постачальників, нестача персоналу, зміни попиту, логістичні проблеми, правові загрози або репутаційні виклики.

Виявляються потенційні ризики та ризикові зони організації, тобто сфери діяльності з підвищеною ймовірністю виникнення небажаних наслідків.



Особлива увага в ідентифікуванні ризику має відводитися визначенню *індикаторів раннього його попередження*, які є показниками, що сигналізують про наближення проблемної ситуації ще до її прояву. Такими індикаторами є: зниження обсягів збуту/продажу; затримки платежів клієнтів; збільшення кількості рекламацій; зростання плинності кадрів; порушення термінів поставок; часті технічні неполадки; негативна інформаційна активність щодо організації.

Документування результатів ідентифікації. Для цього формується *реєстр ризиків*, у якому зазначаються тип ризику, здійснюється його короткий опис, вказується джерело та ймовірність виникнення, рівень впливу на цілі та його впливу, проводиться попередня оцінка значущості ризику, очікуваних наслідків та розробляються можливі способи реагування. При формуванні реєстру ризиків важливо їх розміщувати в порядку градації за значущістю впливу на цілі діяльності: високий, середній чи низький рівень. Реєстр є робочим документом керівництва і має постійно оновлюватися.



Для більш точної оцінки реальної значущості кожного виявленого ризику, у процесі ідентифікування доцільно для кожної виявленої *ризикової ситуації* визначати такі параметри: ризик як потенційний небажаний факт, причина ризику, чинники його виникнення, тип ризику, метод виявлення, можливі наслідки, ймовірність настання, тяжкість впливу, а також вразливість системи управління чи бізнес-процесу до відповідної загрози

У процесі ідентифікації здійснюється типізація ризиків, які систематизуються за певними класифікаційними ознаками. З точки зору характеру ризикового поля організації, вони об'єднуються у групи за такими ознаками:

сферою виникнення (організаційні, управлінські, виробничі, комерційні, фінансові, збутові);

масштабом наслідків (допустимий, критичний, руйнівний, катастрофічний, або ж може бути мінімальним, середнім, оптимальним, максимальним);

за процесом прийняття ризикових рішень (прийняття в умовах невизначеності, в умовах конфлікту, в умовах нечітко сформульованих вимог, комплексний);

ймовірністю виникнення (не виникне, можливо виникне, виникне, швидше за все виникне, точно виникне).

Для систематизації ознак широко використовується карта ризиків, яка є графічним інструментом, що дозволяє ранжувати ризики за рівнем імовірності виникнення та масштабом можливих наслідків (рис. 5.2). Це дає можливість визначати пріоритетні напрями управлінського реагування.

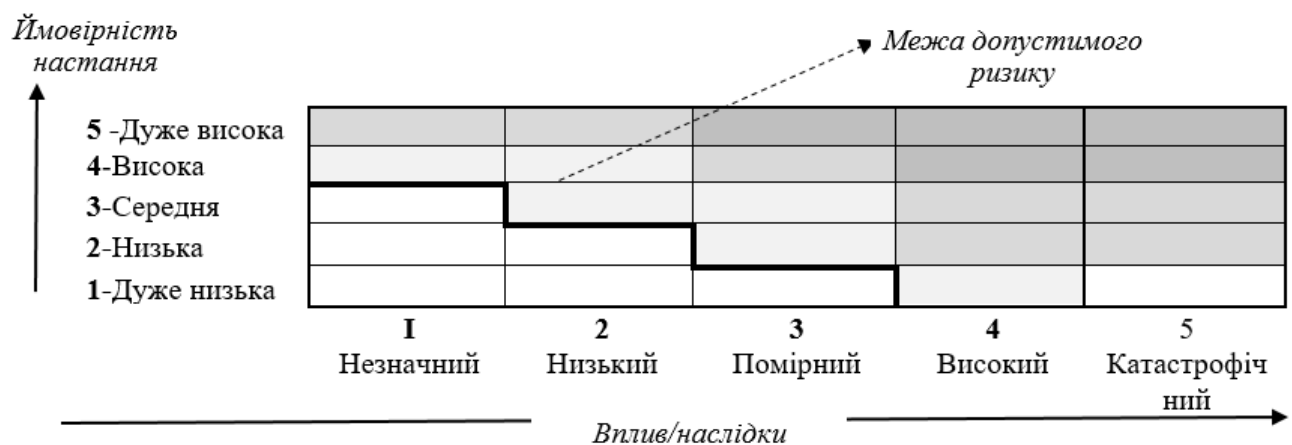


Рис. 5.2. Карта (матриця) ризику

Для превентивної ідентифікації ризиків у сучасній управлінській практиці застосовується низка апробованих моделей. Вони дають змогу на початкових етапах виявити потенційні джерела проблемних ситуацій та оцінити їхній вплив на діяльність організації. До ключових моделей належать:

ідентифікація, заснована на цілях (Goal-based identification). В основу моделі покладено аналіз стратегічних та оперативних цілей організації. Будь-яка подія або сукупність обставин, що потенційно загрожують повній або частковій реалізації поставлених завдань, ідентифікуються як ризик;

ідентифікація, заснована сценаріях (Scenario-based identification). Передбачає розроблення та аналіз альтернативних сценаріїв розвитку подій, що відображають різні шляхи досягнення результату. Ризиком у цьому контексті вважається будь-який чинник, що зумовлює реалізацію небажаної (песимістичної) альтернативи;

системно-структурна ідентифікація. Ґрунтується на класифікації та структуруванні джерел ризику за певними ознаками. На основі

використання попереднього досвіду мінімізації ризиків та аналітичних даних, виявляються типові для конкретної системи зони вразливості та потенційні загрози;

ідентифікація на основі контрольних списків (Checklist analysis /Галузовий скринінг). Базується на використанні накопиченого галузевого досвіду, акумульованого у формі переліків найбільш характерних ризиків для певної сфери діяльності. Процес полягає у верифікації кожного ризику з переліку на предмет його релевантності конкретній ситуації в організації;

діаграмування (картографування) ризиків. Цей метод має інтегративний характер і поєднує елементи вищезазначених підходів. Він передбачає візуалізацію взаємозв'язків між джерелами ризику, конкретними загрозами та факторами впливу, що можуть як мінімізувати, так і посилювати ймовірність настання негативних наслідків.

Доцільність використання конкретного підходу залежить від масштабів і специфіки діяльності та доступності інформації. Комплексне їх застосування дозволяє сформувати цілісну картину ризикового середовища організації та створити підґрунтя для розробки ефективних стратегій реагування.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесу ідентифікації ризиків. Використання аналітичних платформ, систем бізнес-аналітики, автоматизованого моніторингу показників та інструментів штучного інтелекту дозволяє швидше виявляти відхилення і отримувати сигнали про потенційні загрози.

5.3. Аналіз та оцінювання ризику

Аналіз ризиків є важливою передумовою прийняття виважених управлінських рішень та вибору адекватних заходів реагування. У сучасній практиці менеджменту застосовують *дві основні групи методів аналізу ризиків: якісні та кількісні*. Їх використання залежить від доступності інформації, складності проблеми, масштабів діяльності та рівня управлінських потреб.

Якісні методи аналізу у спрямовані на виявлення ризиків, визначення їх природи, причин виникнення та загальної значущості без обов'язкового числового вимірювання. Вони є доцільними на

початкових етапах ризик-менеджменту, коли необхідно сформулювати загальне уявлення про ризикове середовище організації.

Кількісні методи аналізу ризиків базуються на використанні числових параметрів, математичних моделей і статистичних розрахунків. Вони дозволяють більш точно оцінити рівень ризику, прогнозувати втрати та порівнювати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Оцінювання рівня ризику є одним із найскладніших і найбільш відповідальних етапів системи ризик-менеджменту, оскільки саме від його результатів значною мірою залежать подальші управлінські рішення. Якісно проведена оцінка ризиків *дозволяє своєчасно визначити критичні загрози, розподілити ресурси відповідно до пріоритетів і сформувати ефективні заходи реагування*. Недооцінка ризиків, навпаки, може призвести до фінансових втрат, організаційних перешкод або погіршення конкурентних позицій на ринку.

Першочерговим завданням у процесі оцінювання є встановлення переліку ризиків, які мають найбільшу ймовірність прояву та здатні суттєво вплинути на результати діяльності організації. Зміст цієї процедури доцільно поділяти на два взаємопов'язані напрями: оцінювання внутрішніх та зовнішніх ризиків.

По-перше, необхідно визначити ті ризики, рівень яких безпосередньо залежить від самої організації та може регулюватися її управлінськими рішеннями. Особливістю цієї групи є те, що їх вплив можна суттєво зменшити або частково усунути шляхом удосконалення системи менеджменту, модернізації процесів та підвищення дисципліни виконання.

По-друге, необхідно оцінити зовнішні ризики, рівень яких не залежить безпосередньо від особливостей функціонування підприємства. Такі ризики, як правило, не можуть бути повністю усунені, однак організація може зменшити їх негативний вплив через диверсифікацію діяльності, страхування, резервування ресурсів, сценарне планування та адаптивне управління.

Величина ризику (*ступінь ризику*), визначається за допомогою двох категорій розрахунків: середньоочікуваного значення результату та коливання (варіативності) можливих результатів. *Середньоочікуване значення* відображає ймовірний середній результат за певних умов, тоді як *коливання* характеризує ступінь невизначеності та можливі відхилення фактичного результату від очікуваного. Чим більша варіативність наслідків, тим вищим є рівень ризику.

У практиці менеджменту застосовується низка методів оцінювання економічного ризику:

статистичні методи, які базуються на використанні даних попередніх періодів, статистики втрат, частоти виникнення небажаних подій та математичних моделей. До цієї групи належать методи математичної статистики, розрахунок дисперсії, стандартного відхилення, коефіцієнта варіації, а також метод Монте-Карло, що дозволяє моделювати велику кількість можливих сценаріїв розвитку подій. Основною перевагою статистичного підходу є відносна об'єктивність результатів за наявності достатньої інформаційної бази;

методи доцільності затрат, орієнтовані на виявлення потенційних зон ризику шляхом співставлення витрат на реалізацію завдання/проєкту з очікуваними результатами та можливими втратами. Перевагою цього підходу є можливість аналізувати альтернативні сценарії та оцінювати економічну доцільність управлінських рішень;

методи експертних оцінок, які є доцільними у випадках недостатності статистичних даних або новизни проблеми. Сутність методу полягає у залученні компетентних фахівців для визначення значущості ризиків, їх ранжування та прогнозування можливих наслідків. До поширених форм належать метод переваг, метод рангів, бальна оцінка, метод Дельфі;

аналітичні методи, які базуються на дослідженні співвідношення між очікуваним доходом і рівнем ризику. За класичним ринковим правилом, вищий потенційний дохід супроводжується переважно вищим ризиком. Тому керівник має оцінювати не лише можливе зростання доходу, але й додатковий рівень ризиковості. У межах аналітичного підходу використовують метод аналізу абсолютних і відносних показників, аналіз чутливості, аналіз беззбитковості, сценарний аналіз та оцінювання граничної ефективності проєкту;

метод аналогів спрямований на оцінювання нових або нестандартних ситуацій і ґрунтується на порівнянні прийнятого рішення з уже реалізованими аналогами в інших організаціях або в попередній практиці управління ризиками;

графічні методи аналізу ризику передбачають візуальне відображення ризикових параметрів за допомогою графіків, діаграм, карт ризиків, матриць імовірності та впливу. Такі інструменти дозволяють наочно продемонструвати рівень ризиків, динаміку змін, пріоритетність загроз та полегшують сприйняття інформації керівництвом.

Для отримання більшої варіативності у прийнятті рішень доцільним є комплексне використання кількох методів одночасно, оскільки жоден із них не забезпечує абсолютної точності. Поєднання статистичного аналізу, експертних оцінок, сценарного моделювання та цифрової аналітики дозволяє отримати більш обґрунтовані результати.

Аналіз ризиків проводиться у логічній послідовності і включає і включає (рис.5.3.):



Рис. 5.3. Алгоритм проведення аналізу та оцінювання ризику

1. Оцінювання ймовірності та інтенсивності загроз. В рамках даної оцінки ідентифікуються актуальні і потенційні загрози, проводиться детальний їх опис із застосуванням системи кількісних та якісних індикаторів. Особлива увага приділяється визначенню величини вимірювання загроз, виду приналежності, рівня та статистичної ймовірності виникнення протягом заданого проміжку часу;

2. Аналіз уразливості організаційної системи. Спрямований на виявлення внутрішніх проблем у діяльності організації, встановлення причин їхнього виникнення та оцінку адаптивної спроможності системи протидіяти виявленим загрозам. За результатами аналізу для кожної загрози визначається відповідний *ступінь уразливості*: незначний, помірний або високий. Підсумком аналізу є аналітичний висновок щодо здатності існуючої системи управління ефективно нівелювати зовнішні та внутрішні деструктивні впливи;

3. Оцінювання потенційних наслідків ризику (імпакт-аналіз), спрямоване на прогнозування результатів прояву загрози в ключових сферах функціональної діяльності та управлінських сегментах. Оцінювання впливу має комплексний характер і базується на

дослідженні: безпосереднього (прямого) впливу на результативність; пролонгованого впливу, ефект від якого має здатність до експоненціального посилення у часі; кумулятивного впливу окремих загроз, в сукупності здатні досягти критичної маси, що призводить до негативних трансформацій.

4. Визначення інтегрального рівня ризику. Рівень ризику розглядається як багатофакторна функція загрози, уразливості та масштабу впливу. Аналітична оцінка здійснюється шляхом порівняння розрахованих значень із встановленими граничними межами. Відповідно до отриманих результатів, ризику класифікуються за наступною ієрархією: низький (характеризується мінімальними значеннями загрози, уразливості та потенційного впливу); помірний (встановлюється за умови незначного або середнього впливу, коли потенціал загрози перевищує поточний рівень уразливості); допустимий (діагностується за умови низького або помірною впливу, коли спроможність системи до протидії (уразливість) корелює з інтенсивністю загрози); високий (визначається при помірному або високому рівні впливу у ситуаціях, де рівень уразливості переважає над наявними інструментами протидії загрози); критичний (катастрофічний) (фіксується за умови одночасного досягнення максимуму за показниками загрози, уразливості та негативного впливу);

5. Сценарне прогнозування ризиків. За наявності достатнього масиву ретроспективних та прогностичних даних здійснюється розробка сценаріїв розвитку ризикової ситуації. Моделювання базується на трьох варіантному підході: базовий сценарій (найбільш імовірний хід подій за збереження поточних тенденцій); оптимістичний сценарій (сприятливий розвиток за умови мінімізації загроз); песимістичний сценарій (розвиток ситуації за найменш сприятливого розвитку подій).

Такий підхід дозволяє сформувати багаторівневу систему реагування та забезпечити гнучкість стратегічного управління в умовах динамічного середовища.

5.4. Ризик-менеджмент в організації

Ризик-менеджмент розглядається як цілеспрямований, системний і безперервний процес виявлення, оцінювання та управління ризиками для досягнення управлінських та бізнес-цілей. Він передбачає прийняття рішень для зниження ймовірності негативних наслідків або максимізації позитивних можливостей. На відміну від ситуативного реагування на проблеми, ризик-менеджмент передбачає *превентивний підхід*, орієнтований на попередження загроз і підготовку організації до можливих несприятливих подій.

Системний характер ризик-менеджменту проявляється в тому, що він інтегрується в загальну систему управління організацією та охоплює всі рівні менеджменту. Це означає, що питання ризиків мають враховуватися як у функціональній, так і операційній діяльності.

Управління ризиками в організації здійснюється на *стратегічному, тактичному та оперативному рівнях*, що забезпечує комплексний і безперервний характер ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє поєднати довгострокове бачення розвитку організації з поточним реагуванням на загрози та постійним контролем ризикових ситуацій. Розподіл функцій за рівнями управління сприяє чіткому визначенню відповідальності, узгодженості рішень і своєчасному реагуванню на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

На стратегічному рівні ризик-менеджмент пов'язаний із формуванням загальної політики управління ризиками та визначенням пріоритетних напрямів забезпечення ризикозахищеності організації. У цьому контексті керівництво оцінює ризики з урахуванням характеру загроз, імовірності їх настання, масштабів можливих наслідків і впливу на довгострокові цілі підприємства. Стратегічне управління ризиками інтегрується у процес розроблення корпоративної стратегії, інвестиційної політики, розвитку ринків збуту, диверсифікації діяльності та формування конкурентних переваг.

Процедура визначення стратегії управління ризиками передбачає:

виокремлення *ризиків, прийняття яких може забезпечити максимальний економічний ефект або стратегічну вигоду для організації*. Йдеться про так звані обґрунтовані ризики, пов'язані з інноваціями, освоєнням нових ринків чи інвестиційними можливостями;

визначення *допустимого обсягу ризику*, який організація готова прийняти без загрози фінансовій стійкості, а також очікуваний рівень

доходності за таких умов. Це пов'язано з формуванням ризик-апетиту та ризик-толерантності підприємства;

перевірку стратегічних рішень за різними сценаріями розвитку подій, у тому числі кризовими, а також оцінюється можливість перегляду структури активів, ресурсів чи портфеля ризиків залежно від змін середовища.

Стратегічний ризик-менеджмент ґрунтується на низці стратегій реагування на ризики, які є базовими методами в управлінні ризиками. До них відносяться:

ухилення від ризику (Risk elimination) полягає у відмові від діяльності, впровадження проєктів чи ухвалення управлінського рішення, які створюють надмірну небезпеку для організації та не відповідає її допустимому рівню ризику. Такий підхід доцільний у разі, коли потенційні втрати суттєво перевищують очікувані вигоди;

зменшення (пом'якшення) ризику (Risk reduction або Risk mitigation) передбачає реалізацію спеціальних заходів, спрямованих на зменшення імовірності ризикової події або масштабів її наслідків. Це може включати вдосконалення внутрішнього контролю, диверсифікацію постачань, модернізацію технологій, навчання персоналу, резервування ресурсів тощо;

передавання ризику (Risk transfer) означає часткове або повне перенесення можливих фінансових наслідків на іншу сторону. Найпоширенішими інструментами є страхування, аутсорсинг окремих функцій, гарантійні угоди, договірний розподіл відповідальності або фінансове хеджування.

прийняття ризику (Risk assumption) полягає у свідомому збереженні відповідальності за ризик у межах організації та готовності покривати можливі втрати за рахунок власних ресурсів. Така стратегія застосовується щодо ризиків невисокого рівня або у випадках, коли витрати на їх уникнення перевищують потенційні втрати.

Важливою умовою ефективності стратегічного управління ризиками є розуміння загальної політики ризику всіма працівниками організації. Це обумовлено тим, що кожен з них має власне ставлення до ризику: одні схильні до активного прийняття ризикових рішень, інші демонструють обережність або вичікувальну поведінку. Саме тому керівництву необхідно формувати єдину ризик-культуру, яка забезпечує узгодженість поведінки персоналу та відповідальне ставлення до ризиків.

На *тактичному рівні* здійснюється конкретизація стратегічних рішень через розроблення програм, процедур і заходів управління ризиками відповідно до сформованого реєстру ризиків. На цьому рівні визначаються відповідальні особи, строки виконання заходів, необхідні ресурси та порядок контролю результатів. Для *кожної ідентифікованої ризикової ситуації* приймається рішення щодо доцільності зниження ризику або застосування іншого способу реагування. При цьому враховуються основні характеристики ризику: індикатори ризику, що сигналізують про можливе погіршення ситуації; профіль ризику, який відображає його природу та джерела виникнення; динаміка ризику, тобто тенденції його зростання чи зниження; масштаби впливу на результати діяльності підприємства.

Ключовим інструментом тактичного рівня є *карта (матриця) ризиків*, у якій ризики ранжуються за двома параметрами – імовірністю виникнення та силою впливу. Така матриця дозволяє виділити *критичні ризики*, які потребують першочергового реагування, та *ризики помірною рівня*, що підлягають системному спостереженню. Щодо ризиків, які були оцінені як *неприйнятні або критичні*, приймаються рішення про термінове впровадження заходів зі зниження їх рівня. Ризики, які визначені як *прийнятні*, також мають перебувати під постійним моніторингом, оскільки під впливом змін зовнішнього середовища вони можуть перейти у більш небезпечну категорію.

Обираючи стратегію та тактику управління ризиком, менеджер повинен дотримуватись таких основних правил:

- *недоцільно ризикувати більшим заради меншого;*
- *недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяють власні ресурси;*
- *необхідно заздалегідь оцінювати можливі наслідки ризику;*
- *позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;*
- *при наявності сумнівів приймається негативне рішення.*

На *оперативному рівні* управління ризиками реалізується через щоденні управлінські дії та превентивні заходи, спрямовані на недопущення ризикових подій або мінімізацію їх наслідків. До таких заходів належать: контроль виконання процедур, перевірка дотримання стандартів безпеки, оперативне реагування на відхилення, резервне забезпечення процесів, технічне обслуговування обладнання, захист інформаційних систем, координація персоналу у кризових ситуаціях.

Оперативний рівень є найбільш наближеним до реальної діяльності організації, тому на цьому рівні перевіряється практична дієвість усієї

системи ризик-менеджменту. Ефективна робота цього рівня дозволяє локалізувати проблеми на ранній стадії та не допустити їх переростання у стратегічні загрози.

5.5. Критерії ризикозахищеності організації

У сучасних умовах функціонування організації ефективність її діяльності визначається не лише рівнем прибутковості чи часткою ринку, але й здатністю протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Саме тому важливого значення набуває такий управлінський підхід, як *ризикозахищеність організації*, який характеризує спроможність системи своєчасно виявляти ризики, мінімізувати їх негативний вплив, підтримувати стабільність функціонування та відновлюватися після кризових подій. Ризикозахищеність варто розглядати як комплексну характеристику системи управління ризиками, ресурсного потенціалу та адаптивності організації до змін середовища. До критеріїв, які забезпечують ризикозахищеність організації, відносяться: фінансова стійкість; диверсифікація ресурсів; резерви та страхування; гнучкість організаційної структури; кадрова стабільність; інформаційна безпека; кризова готовність; швидкість відновлення після перебоїв (рис. 5.4).



Рис. 5.2. Базові критерії ризикозахищеності організації

Фінансова стійкість вважається основним критерієм ризикозахищеності. Вона відображає здатність організації виконувати поточні зобов'язання, підтримувати ліквідність, зберігати

платоспроможність і забезпечувати безперервність діяльності навіть за несприятливих економічних умов. Фінансово стійка організація має достатній рівень власного капіталу, збалансовану структуру активів і пасивів, резерв ліквідних коштів та можливість залучення фінансування у разі потреби.

Диверсифікація ресурсів, як критерій ризикостійкості, полягає у зменшенні залежності організації від домінування одного постачальника, одного ринку збуту, одного джерела фінансування чи одного ключового виду ресурсу. Чим більше диверсифікованою є ресурсна база, тим менше вразливим є організація до локальних перешкод, коливань цін, втрати контрагентів або ринкових обмежень.

Значну роль у ризикозахищеності відіграють *резерви та страхування*. Формування фінансових, матеріальних і технологічних резервів дозволяє компенсувати тимчасові втрати, уникати зупинки виробництва та забезпечувати безперервність операційних процесів. Страхування майна, відповідальності, вантажів чи бізнес-ризиків дає змогу частково перенести фінансові наслідки небажаних подій на страхові механізми.

Особливим критерієм ризикозахищеності є *гнучкість організаційної структури*. Жорсткі, надмірно бюрократизовані структури повільно реагують на зміни середовища, тоді як адаптивні і гнучкі організації здатні швидко перерозподіляти функції, створювати тимчасові команди, змінювати бізнес-процеси та оперативно приймати рішення. Гнучкість структури особливо важлива в умовах криз, коли швидкість реакції прямо впливає на виживання підприємства.

Вагомим критерієм ризикозахищеності є *кадрова стабільність*. Організація, що має професійний, мотивований і лояльний персонал, краще долає кризові виклики. Висока плинність кадрів, дефіцит компетентних працівників або внутрішні конфлікти істотно знижують стійкість підприємства. Тому інвестиції в розвиток персоналу, систему мотивації та корпоративну культуру є складовою ризикозахищеності.

У цифровому середовищі особливої ваги набуває *інформаційна безпека*, зорієнтована на захист даних, комерційної інформації, фінансових систем, клієнтських баз та внутрішніх комунікацій від несанкціонованого доступу, кібератак і технічних перешкод. Втрата інформації або неспроможність цифрової інфраструктури можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати.

Важливим елементом сучасної стійкості є *кризова готовність організації*, тобто наявність напрацьованих планів дій у надзвичайних

ситуаціях. Ними є сценарії реагування, резервні канали постачання, альтернативні логістичні маршрути, система кризових комунікацій, порядок евакуації персоналу чи переведення роботи в дистанційний формат.

Швидкість відновлення після втрат, є критерієм, який характеризує здатність організації у найкоротші терміни повернутися до нормального функціонування після втрати ринку, фінансового шоку чи інших кризових подій.

Отже, ризикозахищеність організації не означає відсутності ризиків. Вона свідчить про зрілість системи управління, спроможність організації діяти в умовах невизначеності та підтримувати стійкий розвиток навіть за несприятливих ситуацій.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Чому традиційна система управління, орієнтована лише на контроль результатів, є менш ефективною порівняно з ризикоорієнтованим підходом в умовах нестабільного середовища? Обґрунтуйте відповідь.

2. Проаналізуйте, як інтеграція ризикоорієнтованого підходу у бізнес-процеси може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

3. Чи може надмірна орієнтація організації на уникнення ризиків стримувати її розвиток? Наведіть аргументи.

4. Які переваги та обмеження має впровадження ризикоорієнтованого управління для підприємств України в сучасних умовах?

5. Чому неповна або формальна ідентифікація ризиків може бути небезпечнішою, ніж повна відсутність системи ризик-менеджменту?

6. Поясніть, чому одна й та сама подія для різних підприємств може вважатися ризиком різного рівня критичності.

7. Які внутрішні ризики організації найчастіше залишаються невиявленими, і чому це відбувається?

8. Чому реєстр ризиків повинен бути динамічним документом, а не одноразово створеним переліком загроз?

9. Чому ризик із низькою ймовірністю, але катастрофічними наслідками може потребувати більшої уваги, ніж ризик із високою ймовірністю та незначним впливом?

10. У яких випадках експертний метод оцінювання ризиків може бути доцільнішим за статистичний? Поясніть.

11. Як помилки в оцінюванні ризиків можуть вплинути на стратегічні рішення підприємства?

12. Чому доцільно поєднувати кількісні та якісні методи оцінювання ризиків, а не використовувати лише один підхід?

13. Проаналізуйте ситуацію: підприємство зосереджується лише на фінансових ризиках. Які інші критичні ризики можуть залишитися поза увагою?

14. Чому управління ризиками варто розглядати як безперервний процес, а не як одноразовий захід після виникнення проблеми?

15. За яких умов стратегія прийняття ризику є виправданою, а коли вона може бути управлінською помилкою?

16. Порівняйте ефективність стратегій уникнення ризику та зниження ризику для інноваційної компанії.

17. Як корпоративна культура організації впливає на результативність системи ризик-менеджменту?

18. Якщо підприємство має формальну систему управління ризиками, але кризи повторюються, які можливі причини такої ситуації? Проаналізуйте.

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

Дискусійна платформа 1. «Чи можлива повна ризикозахищеність організації, чи це лише управлінська ілюзія?»

Проблема для обговорення: У сучасному менеджменті дедалі частіше використовується поняття ризикозахищеності організації як її здатності протидіяти загрозам, зберігати стійкість та відновлюватися після криз. Водночас постає питання: чи реально створити організацію, повністю захищену від ризиків, чи ризикозахищеність завжди має відносний характер?

З одного боку, організація може впроваджувати системи внутрішнього контролю, резервування ресурсів, страхування, диверсифікацію постачань, кіберзахист, кризові плани реагування. З іншого боку, зовнішнє середовище залишається непередбачуваним: економічні кризи, війни, технологічні зміни, поведінка споживачів, репутаційні атаки.

Питання для дискусії

Чи може організація бути повністю ризикозахищеною, чи йдеться лише про відносний рівень стійкості?

Чи не створює надмірна орієнтація на захищеність бюрократизацію та втрату гнучкості?

Де проходить межа між розумною обережністю та управлінським страхом ризику?

Що важливіше для організації: мінімізація ризиків чи здатність швидко відновлюватися після них?

Як змінюється поняття ризикозахищеності в умовах діяльності бізнесу в Україні?

Дискусійна платформа 2. «Що важливіше для ризикозахищеності організації: сильний контроль чи гнучке лідерство?»

Проблема для обговорення.

Частина менеджерів вважає, що основою ризикозахищеності є жорсткі регламенти, стандарти, контроль виконання, багаторівневі перевірки та мінімізація відхилень. Інші переконані, що в умовах невизначеності більш результативними є гнучкість керівництва, швидке прийняття рішень, децентралізація та здатність команди адаптуватися до нових загроз. Отже, постає дилема: чи забезпечується ризикозахищеність переважно контролем, чи насамперед якістю управлінського лідерства?

Питання для дискусії

Чи може надмірний контроль сам по собі створювати нові ризики для організації?

У яких ситуаціях гнучке лідерство ефективніше за формальні процедури?

Чи можлива ризикозахищеність без сильної корпоративної культури?

Що небезпечніше для організації: слабкий контроль чи повільне керівництво?

Яка модель більш придатна для кризових умов: централізована чи децентралізована?

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Концептуальні підходи до управління ефективністю та результативністю діяльності

6.2. Система критеріїв і показників оцінювання ефективності та результативності системи менеджменту

6.3. Проблеми та бар'єри забезпечення ефективності діяльності організації. Підвищення результативності системи менеджменту

6.1. Концептуальні підходи до управління ефективністю та результативністю діяльності

Базовим критерієм вибудованої в організації управлінської системи та реалізації механізму управління є *їхня ефективність і результативність*.

Результативність менеджменту характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, виконання запланованих показників, реалізації стратегічних і оперативних завдань. Якщо організація досягла очікуваного результату, це є свідченням результативності її управління.

Ефективність менеджменту відображає співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів. Характеризує процес раціонального та доцільно необхідного використання наявних фінансових, трудових, часових, інформаційних та матеріальних ресурсів у процесі досягнення цілей.

Організація може бути результативною, але недостатньо ефективною, якщо цілі досягаються надмірно дорогим або нераціональним способом. І навпаки, раціональне використання ресурсів без досягнення кінцевих цілей також не свідчить про якісний менеджмент.

Логіка управлінської досконалості передбачає поєднання трьох базових компонентів у забезпеченні балансу результативності і ефективності:

1. досягнення необхідних для життєздатності організації результатів;

2. досягнення результатів із мінімально необхідними витратами ресурсів;

3. забезпечення сталості та повторюваності успішних результатів у перспективі.

У практиці управління її ефективність пов'язується з такими поняттями як: *економічна, соціальна та технічна ефективність*, яка має ще декілька зрізів: *управлінську, функціональну, організаційну*.

Економічна ефективність визначається відношенням витрат до отриманого результату, і характеризує економічність використаних ресурсів і засобів управління. Показник ефективності буде вищим, якщо для отримання одного і того ж результату управління витрати будуть меншими.

Соціальна ефективність характеризується відповідністю отриманих результатів діяльності вирішеним соціальним потребам і встановленим соціальним цілям в інтересах суспільства, та кожної окремої людини.

Технічна ефективність управлінської діяльності визначається ступенем досягнення цілей діяльності у співвідношенні до ресурсів, які витрачені на їх досягнення. Показник технічної ефективності характеризує відповідність управлінській діяльності вимогам зовнішнього середовища з урахуванням впливу на об'єкт управління. Технічна ефективність може бути оцінена, також, на основі використання додаткових критеріїв, зокрема оперативності, регулярності, складності діяльності, а також частковими критеріями, що характеризують специфіку роботи.

Управління ефективністю і результативністю діяльності організації доцільно розглядати як *інтегровану систему управлінських дій, спрямовану на досягнення запланованих результатів із найкращим використанням ресурсів, постійним удосконаленням процесів і забезпеченням сталого розвитку організації*. У його межах формується системи показників, за допомогою яких оцінюються різні аспекти діяльності організації: фінансові результати, продуктивність процесів, якість управлінських рішень, кадровий потенціал, клієнтська задоволеність, інноваційна активність, адаптивність до змін. Такий підхід дозволяє оцінювати організацію комплексно, а не лише за одним критерієм прибутковості.

У функціональному аспекті управління ефективністю та результативністю реалізується через класичні управлінські функції. На етапі планування визначаються цілі та критерії успішності, а також плануються витрати на їх досягнення. Організація забезпечує ефективну і результативну роботу через її структурування та розподіл відповідальності.

Мотивація спрямована на активізацію персоналу та орієнтацію на результати. Контроль дозволяє виявляти відхилення, а регулювання – вносити необхідні зміни для досягнення запланованих результатів.

У сучасних умовах управління ефективністю і результативністю набуває стратегічного характеру і пов'язується не лише з поточними результатами, але й із здатністю організації до інновацій, цифрової трансформації, управління ризиками, швидкої адаптації та розвитку в довгостроковій перспективі.

Управління ефективністю реалізується на взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких має власні завдання, інструменти та критерії оцінювання. Системний підхід до управління передбачає узгодження результатів на *стратегічному, тактичному, операційному, індивідуальному та командному рівнях* (рис. 6.2).

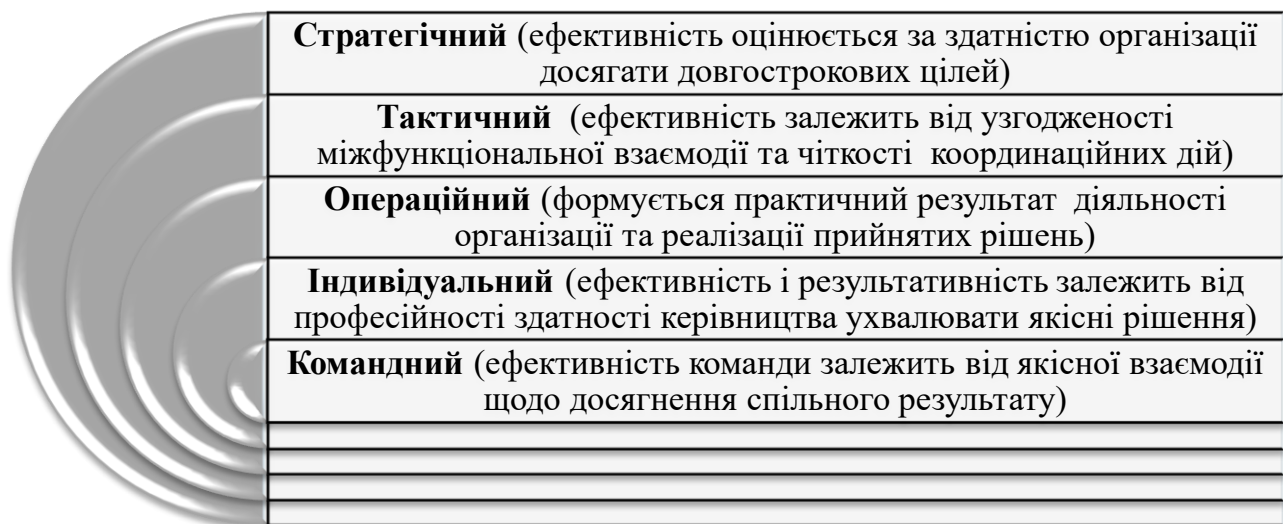


Рис. 6.2. Рівні управління ефективністю організації

Ефективність менеджменту формується через взаємодію всіх рівнів управління, а слабкість хоча б одного з них може негативно впливати на загальний результат.

Організація є ефективною та результативною, коли вона досягає поставлених цілей, робить це з оптимальними витратами ресурсів, підтримує високу якість управління, розвиває персонал, задовольняє потреби клієнтів і зберігає здатність до розвитку в майбутньому.

Ознаками ефективною та результативною організації є [6]:

чіткість цілей і стратегічна спрямованість. Ефективна організація має зрозумілу місію, стратегічне бачення та систему конкретних цілей. Персонал розуміє пріоритети діяльності, очікувані результати та власну роль у їх досягненні. Узгодженість між стратегією і

щоденною діяльністю є важливою ознакою результативності;

стабільне досягнення запланованих результатів. Результативна організація постійно виконує плани, реалізує проєкти у визначені терміни, досягає фінансових, виробничих чи соціальних показників. Для неї характерною є прогнозована здатність забезпечувати результати;

раціональне використання ресурсів. Ефективна організація вміє досягати цілей без надмірних витрат часу, коштів, матеріалів та трудових зусиль. Вона мінімізує втрати, оптимізує процеси та забезпечує високу продуктивність ресурсів;

якісна система менеджменту. Ознакою ефективної організації є професійне керівництво, своєчасне прийняття рішень, чіткий розподіл повноважень, належний контроль виконання та здатність координувати діяльність підрозділів. Менеджмент забезпечує організаційний порядок і розвиток.

6.2. Система критеріїв і показників оцінювання ефективності та результативності системи менеджменту

Оцінювання ефективності менеджменту потребує використання системи взаємопов'язаних критеріїв і показників, які дають змогу комплексно визначити якість управлінської діяльності, рівень досягнення цілей та раціональність використання ресурсів. У сучасних умовах недоцільно обмежуватися лише фінансовими результатами, оскільки ефективність управління формується під впливом економічних, організаційних, кадрових, ринкових, інноваційних та соціальних чинників (табл. 6.1). Комплексне оцінювання ефективності менеджменту передбачає поєднання різних груп показників, що дозволяє уникнути однобічного бачення результатів управління.

Таблиця 6.1

Характеристика показників оцінювання ефективності управління

Група показників ефективності	Що характеризують	Управлінське значення
Економічні	Фінансові результати діяльності та ефективність використання ресурсів	Дають змогу оцінити економічну доцільність управлінських рішень і здатність організації створювати вартість
Організаційні	Якість внутрішньої організації управління та процесів	Показують рівень керованості організації та здатність системи працювати узгоджено

Група показників ефективності	Що характеризують	Управлінське значення
Кадрові	Стан людського капіталу та якість роботи з персоналом	Визначають здатність менеджменту формувати стабільну, компетентну та мотивовану команду
Ринкові	Позиції організації на ринку та рівень конкурентоспроможності	Дає оцінку відповідності управління вимогам ринку та потребам клієнтів
Інноваційні	Здатність організації до розвитку, модернізації та оновлення	Свідчать про перспективність менеджменту та готовність до майбутніх викликів
Соціальні	Соціальну відповідальність організації та якість внутрішнього середовища	Показують сталість розвитку та рівень соціальної зрілості менеджменту
Репутаційні	Рівень довіри до організації з боку зовнішніх стейкхолдерів	Визначають силу нематеріальних активів та довгострокову стабільність
Адаптивні / антикризові	Стійкість організації до невизначеності та ризиків	Характеризують готовність менеджменту діяти в нестабільному середовищі

У процесі оцінювання загальної ефективності діяльності організації важливе значення має аналіз управлінської діяльності, оскільки саме якість менеджменту значною мірою визначає здатність організації досягати поставлених цілей, раціонально використовувати ресурси, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток.

У практиці оцінювання управлінської діяльності застосовується низка науково обґрунтованих підходів.

Цільовий підхід ґрунтується на вимірюванні ступеня досягнення поставлених цілей і завдань організації. У межах цього підходу оцінюється результативність управлінських рішень, рівень виконання стратегічних і поточних планів, досягнення ключових показників діяльності, реалізація програм розвитку та здатність менеджменту забезпечувати очікувані результати.

Функціональний підхід передбачає оцінювання ефективності виконання основних управлінських функцій. Особлива увага приділяється раціональності побудови управлінського апарату, продуктивності праці управлінського персоналу, рівню завантаженості керівників і витратності системи управління.

Композиційний підхід орієнтований на визначення впливу системи

управління на загальні результати діяльності організації. У цьому випадку оцінюється, наскільки управлінська система сприяє зростанню прибутковості, продуктивності праці, скороченню витрат та покращенню інших інтегральних показників діяльності.

Поведінковий підхід акцентує увагу на соціально-психологічних аспектах менеджменту. Оцінюються рівень задоволеності працівників умовами праці, довіра до керівництва, організаційний клімат, мотивація персоналу, якість комунікацій, а також ступінь задоволення потреб клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Множинний (комплексний) підхід передбачає використання системи узагальнюючих показників, які поєднують економічні, організаційні, кадрові, соціальні та інші критерії. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку конкретної організації, галузеві особливості та стратегічні пріоритети її розвитку.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує кількісні результати та якісні характеристики системи менеджменту. *Кількісні критерії* пов'язані з вимірюванням трудових, економічних та організаційних параметрів управління. *Якісні критерії* характеризують змістовні параметри функціонування системи менеджменту.

Оцінювання управлінської діяльності доцільно здійснювати у тісному взаємозв'язку із загальною системою оцінки менеджменту, використовуючи критерії, що характеризують *оперативність, оптимальність, ефективність, результативність і якість управління* (рис. 6.3). Такий підхід дозволяє комплексно визначити внесок управлінського персоналу у досягнення стратегічних і поточних цілей організації.



Рис. 6.3 Узагальнені критерії оцінки організації управлінської діяльності

Ключовою ознакою *оперативності управління* є своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона значною мірою залежить від типу організаційної структури, рівня делегування повноважень, якості внутрішніх комунікацій та дієвості механізмів зворотного зв'язку. В сучасних організаціях оперативне управління доцільно розглядати як сукупність чотирьох взаємопов'язаних підсистем: оперативного планування, оперативного адміністрування, оперативного обліку та оперативного контролю з аналізом результатів.

Для оцінювання *оперативності роботи управлінського персоналу* можуть використовуватися такі критерії:

1. Час виконання управлінських функцій (середній період від моменту отримання завдання до його завершення.)
2. Час ухвалення рішення (проміжок часу між отриманням необхідної інформації та прийняттям рішення).
3. Частка завдань, виконаних у встановлені терміни (відношення кількості своєчасно виконаних завдань до їх загальної кількості).
4. Час врегулювання проблемних ситуацій (середній період від виникнення проблеми до її повного усунення).
5. Кількість затримок у проходженні управлінських процесів (частота порушень строків або затримок за визначений період).

Застосування зазначених показників дає можливість об'єктивно оцінити оперативність організації управлінської праці, виявити вузькі місця та своєчасно впроваджувати заходи щодо вдосконалення системи управління.

Оптимальність управління пов'язується з вибором найбільш раціонального варіанту дій для досягнення результатів у конкретних умовах діяльності. Вона передбачає чітку послідовність операцій, мінімізацію зайвих витрат, ефективний розподіл ресурсів та досягнення максимально можливого результату. На рівень оптимальності суттєво впливають особистісні та професійні якості керівника: цілеспрямованість, організованість, відповідальність, компетентність, креативність, комунікативність та здатність приймати виважені рішення.

Основними показниками оптимальності можуть бути:

- продуктивність управлінської праці (кількість виконаних завдань, у тому числі виконаних своєчасно);
- ефективність процесу прийняття рішень (кількість успішно реалізованих проєктів у межах бюджету та строків);
- рівень впровадження управлінських інновацій;

адаптивність системи управління до змін середовища;
якість внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку між керівниками і працівниками.

Організаційна ефективність діяльності спрямована на забезпечення якісного виконання управлінських функцій, повне використання потенціалу операційної системи, підвищення рівня керованості та організаційної стійкості.

Результативність управлінської діяльності визначається ступенем досягнення поставлених цілей і характеризує дієвість управлінських рішень та їхній вплив на результати діяльності організації. Відображає співвідношення між досягнутими результатами та ресурсами, використаними для їх забезпечення. Оцінювання результативності управлінської праці є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування організації.

Для комплексної оцінки результативності доцільно використовувати такі критерії:

- ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей розвитку організації;

- виконання ключових показників ефективності керівниками різних рівнів;

 - відсоток виконання планових завдань та аналіз причин відхилень;

 - ефективність використання фінансових і трудових ресурсів;

 - вплив управлінських рішень на обсяги виробництва, прибутковість, розвиток партнерських відносин.

Якість управлінської праці характеризує здатність керівництва приймати обґрунтовані, своєчасні та адекватні рішення, а також формувати сприятливе внутрішнє середовище для досягнення цілей організації. Якісне управління забезпечує узгодженість дій персоналу, стабільність процесів та орієнтацію на розвиток. Основними критеріями якості управління є:

- якість управлінських рішень та їх вплив на результати діяльності підприємства;

 - узгодженість дій усіх зацікавлених сторін;

 - ефективність організації процесів продажу та взаємодії з постачальниками;

 - рівень задоволеності споживачів якістю товарів і сервісу, кількість позитивних відгуків;

 - рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації та роботою керівництва;

результативність навчання і професійного розвитку персоналу, впровадження нових компетентностей у практичну діяльність.

Поєднання критеріїв оперативності, оптимальності, організаційної ефективності, результативності та якості управління створює підґрунтя для об'єктивної оцінки роботи управлінського персоналу та формування напрямів подальшого вдосконалення системи менеджменту.

Особливим напрямом оцінювання управлінської праці є визначення рівня *ефективності діяльності керівництва організації*. Таке оцінювання доцільно розглядати як комплексне дослідження професійної діяльності керівника, його управлінського потенціалу, особистісних характеристик та реального впливу на результати функціонування організації. Воно охоплює не лише аналіз змісту праці управлінця, а й оцінку того, наскільки його рішення, дії та стиль керівництва забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Ефективність керівника відображає кінцеві результати використання ключових ресурсів упродовж певного періоду часу, а також рівень інтелектуальних, організаційних і комунікативних зусиль, спрямованих на забезпечення цих результатів. Водночас вона не обмежується формальним виконанням посадових обов'язків, а значною мірою залежить від здатності керівника формувати ефективну команду, забезпечувати мотивацію персоналу, підтримувати організаційну дисципліну та створювати сприятливе середовище для розвитку. Такими складовими є: особистісні якості та комунікативні здібності керівника; авторитет керівника; адекватний стиль керівництва щодо колективу і ситуації; результативне виконання функціональних обов'язків; формальне і неформальне лідерство (рис. 6.4).

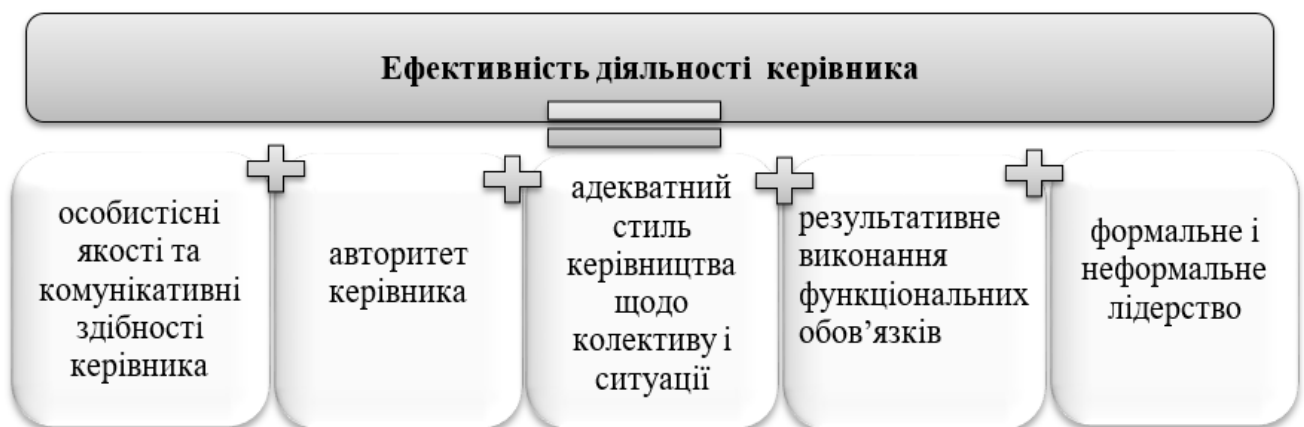


Рис. 6.4. Складові ефективності керівника

Складові ефективності управлінської діяльності тісно пов'язані не лише з професійною компетентністю керівника, але й з його особистісними та лідерськими якостями. Важливе значення мають авторитет у колективі, здатність приймати виважені рішення, адекватність обраного стилю керівництва, уміння комунікувати, вести переговори, врегульовувати конфлікти, працювати в умовах невизначеності та брати відповідальність за результати діяльності організації.

Відомий теоретик менеджменту П. Друкер наголошував, що ефективність керівництва значною мірою пов'язана з умінням раціонально використовувати власний час, розглядати його як ключовий ресурс управління, ставити високі вимоги до себе, орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів, використовувати можливості розвитку та концентрувати увагу насамперед на пріоритетних завданнях. Такий підхід підкреслює, що управлінська результативність часто визначається не обсягом виконаної роботи, а правильним вибором того, на що саме спрямовуються зусилля керівника.

У цьому контексті робочий час керівника доцільно розглядати як сукупність видів діяльності, що реалізуються в межах єдиного управлінського процесу.

По-перше, це час на постановку та делегування завдань, який охоплює доведення цілей до працівників, проведення нарад, обговорення критичних ситуацій, надання консультацій, погодження рішень, візування та підписання документів. Саме ця складова значною мірою визначає якість організації праці підлеглих.

По-друге, це час основної управлінської роботи (оперативний час), що включає виконання ключових управлінських функцій: планування, координацію діяльності підрозділів, контроль за виконанням завдань, управління торговельними чи виробничими процесами, проведення переговорів, робочих зустрічей, а також оперативне вирішення поточних проблем.

По-третє, це витрати часу на організаційне, інформаційне та технічне самообслуговування, тобто підготовку робочих матеріалів, опрацювання інформації, ведення електронних систем, комунікацію, забезпечення власної організації праці та підтримання необхідного інформаційного середовища для прийняття рішень.

По-четверте, це час на виконання непередбачених робіт, спричинених порушеннями трудової чи виконавської дисципліни,

конфліктними ситуаціями, кризовими подіями, усуненням ризиків, або необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики. Надмірна частка такого часу часто свідчить про недоліки системи управління, слабе планування або низький рівень організаційної дисципліни.

Оцінювання ефективності діяльності керівника має ґрунтуватися не лише на досягнутих результатах організації, а й на раціональності використання управлінського часу, якості прийнятих рішень, рівні лідерського впливу, здатності організовувати людей та забезпечувати стабільну результативність у довгостроковій перспективі.

Для підвищення результативності і ефективності управління сучасний менеджмент використовує широкий спектр інструментів, спрямованих на забезпечення прозорості процесів та якості рішень. Одним із найбільш поширених інструментів є KPI, OKR., Benchmarking, Business Intelligence, Lean-management, Agile-підходи тощо. Сучасні інструменти менеджменту не замінюють управління, але суттєво підсилюють його можливості щодо досягнення високої ефективності та стабільних результатів.

6.3. Проблеми та бар'єри забезпечення ефективності діяльності організації. Підвищення результативності системи менеджменту

Досягнення високої ефективності менеджменту в сучасних організаціях ускладнюється впливом низки внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, які знижують якість управлінських рішень, сповільнюють реалізацію цілей та обмежують потенціал розвитку. Усвідомлення таких проблем є необхідною передумовою формування дієвої системи управління результативністю.

Однією з найбільш поширених проблем виступає *нечіткість цілей*. Якщо стратегічні та оперативні орієнтири сформульовані розмито, суперечливо або не доведені до виконавців, працівники не розуміють очікуваних результатів, пріоритетів діяльності та критеріїв успіху. Це породжує розпорошення зусиль, дублювання функцій і втрату керованості організаційними процесами. *Ефективний менеджмент потребує конкретних, вимірюваних, досяжних і узгоджених цілей.*

Суттєвим бар'єром є *бюрократизація управління*, що проявляється у надмірній кількості погоджень, складних процедурах, перевантаженні документацією, багаторівневому ухваленні рішень та надлишковій

регламентації процесів. У таких умовах організація втрачає гнучкість, уповільнює реакцію на зміни середовища та збільшує непродуктивні витрати часу і ресурсів.

Поширеним викликом виступає *опір змінам*. Працівники та керівники можуть негативно сприймати нові підходи, цифровізацію, реорганізацію чи перегляд усталених правил роботи через страх невизначеності, втрати статусу або збільшення навантаження. Якщо менеджмент не здійснює належного управління змінами, навіть обґрунтовані реформи можуть зустрічати прихований або відкритий спротив.

Суттєвою перешкодою є *обмеженість інформації* або *низька якість інформаційного забезпечення*. Управлінські рішення, прийняті на основі неповних, несвоєчасних чи недостовірних даних, часто мають помилковий характер. У сучасних умовах інформація є стратегічним ресурсом, а її нестача знижує точність планування та прогнозування.

Неякісні комунікації, що спричиняють викривлення інформації, слабку взаємодію між підрозділами, конфлікти у комунікаційних каналах, призводять до непорозумінь та помилок у виконанні завдань. Ефективний менеджмент передбачає прозору, своєчасну та двосторонню комунікацію.

Вагомим чинником неефективності є *слабке лідерство*. Якщо керівники не здатні формувати бачення розвитку, мотивувати працівників, брати відповідальність за рішення та підтримувати довіру в колективі, організація втрачає цілісність і внутрішню енергію розвитку. Формальна влада без лідерських якостей часто виявляється недостатньою для досягнення високих результатів.

Проблемою багатьох організацій є *відсутність системи відповідальності*. Якщо не визначено персональну відповідальність за результати, строки та ресурси, виникає розмитість повноважень, взаємне перекладання провини, зниження дисципліни та контролю виконання. Ефективна система менеджменту повинна забезпечувати чіткий зв'язок між завданням, повноваженнями та відповідальністю.

Окремим ризиком є *перевантаження показниками*. Надмірна кількість КРІ, звітів і контрольних параметрів може відволікати керівників та працівників від реальної діяльності, стимулювати формальне досягнення цифр замість створення цінності. У такому випадку система вимірювання починає домінувати над системою управління.

Отже, бар'єри ефективності менеджменту часто пов'язані не лише з нестачею ресурсів, а передусім із недоліками самої управлінської системи. Їх подолання є важливою умовою підвищення результативності організації.

За таких умов підвищення результативності менеджменту потребує системних управлінських змін і впровадження нових підходів до керівництва організацією. Для підвищення якості управління доцільно реалізовувати такі заходи:

забезпечення розвитку управлінських компетентностей. Сучасний керівник має володіти стратегічним мисленням, аналітичними здібностями, навичками комунікації, управління змінами, командної взаємодії та цифрової грамотності. Постійне професійне навчання менеджерів, коучинг, менторство та розвиток лідерського потенціалу підвищують якість управлінських рішень. Важливого значення набуває адаптивне лідерство, яке передбачає здатність керівника діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на нові виклики, мобілізувати команду та змінювати управлінські підходи залежно від ситуації. У сучасних умовах особливо цінується не жорсткий адміністратор, а гнучкий лідер, здатний поєднувати стратегічне бачення з оперативною реакцією.

впровадження data-driven management. Передбачає використання аналітики, цифрових панелей показників, прогнозних моделей та систем бізнес-аналітики для обґрунтування рішень. Такий підхід знижує рівень суб'єктивізму, покращує точність планування та підвищує прозорість управління;

розвиток організаційної культури, що підтримує відповідальність, співпрацю, відкритість до змін та орієнтацію на результат. Культура організації впливає на поведінку працівників не менше, ніж формальні інструкції. Саме тому сучасний менеджмент приділяє значну увагу цінностям, нормам взаємодії та довірі всередині колективу;

підвищення мотивації персоналу. Ефективна система стимулювання має поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти: оплату праці за результатами, визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень. Мотивований персонал забезпечує вищу продуктивність та якість роботи;

інноватизація та забезпечення гнучкості організації. Менеджмент повинен створювати умови для генерування нових ідей, експериментування, швидкого тестування рішень, удосконалення

процесів та оперативного реагування на зміни ринку. Консервативні системи управління втрачають конкурентоспроможність у швидкозмінному середовищі.

Підвищення результативності менеджменту в сучасних умовах пов'язане не лише з контролем виконання завдань, а із формуванням гнучкої, інтелектуальної та стійкої системи управління, здатної ефективно діяти в умовах постійних змін.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. У чому полягає відмінність між ефективністю та результативністю менеджменту?
2. Як змінюються критерії ефективності управління в кризових умовах?
3. Які чинники найбільше впливають на результативність керівника?
4. Чому фінансові показники не можуть вважатися достатнім критерієм оцінювання ефективності менеджменту сучасної організації?
5. У чому полягає різниця між оцінюванням результативності менеджменту та оцінюванням його ефективності? Наведіть приклади.
6. Які ризики виникають у разі використання надмірної кількості КРІ для оцінювання роботи керівників?
7. Як змінюється система критеріїв оцінювання менеджменту залежно від галузі діяльності організації?
8. Чому якісні показники (довіра персоналу, організаційна культура, репутація) можуть бути не менш важливими за кількісні?
9. У яких випадках система КРІ може стимулювати зростання результативності, а в яких – формальне «полювання за цифрами»?
10. За яких умов цифровізація управління реально підвищує ефективність, а за яких лише ускладнює роботу організації?
11. Чому критерії ефективності менеджменту в кризових умовах можуть суттєво відрізнятися від критеріїв у стабільному середовищі?
12. Що є важливішим в умовах невизначеності: швидкість ухвалення рішень чи їх максимальна обґрунтованість? Аргументуйте відповідь.
13. Як поєднати необхідність оперативного реагування на загрози із збереженням стратегічного бачення розвитку організації?

14. Які управлінські компетентності керівника стають критично важливими в умовах кризи або воєнних викликів?

15. Чому організація з високою прибутковістю може виявитися неефективною в умовах різкої зміни середовища?

16. Чому нечітко сформульовані цілі часто призводять до низької ефективності навіть за наявності достатніх ресурсів?

17. У чому полягає небезпека слабких внутрішніх комунікацій для результативності менеджменту?

18. Як відсутність персональної відповідальності за результати впливає на дисципліну виконання рішень та якість управління?

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

Дискусійна платформа 1. Ефективність чи виживання організації в умовах кризи?

Проблемне питання:

Чи повинна організація в умовах глибокої кризи орієнтуватися насамперед на збереження життєздатності, навіть ціною тимчасового зниження класичних показників ефективності, чи менеджмент має забезпечувати звичний рівень результативності незалежно від обставин?

Напрями дискусії:

чи можна вважати ефективною організацію, яка втратила прибутковість, але зберегла команду та операційну стійкість;
що є пріоритетом у кризі: прибуток, ліквідність, персонал чи ринок;
чи допустиме скорочення інвестицій у розвиток заради короткострокового виживання;
як змінюються критерії оцінювання менеджменту в екстремальних умовах;
чи завжди антикризові заходи дають довгостроково позитивний результат.

Дискусійна платформа 2. Централізація чи гнучкість управління в умовах невизначеності?

Проблемне питання:

Яка модель управління є більш ефективною в умовах невизначеності та криз – жорстко централізована система з швидкими одноосібними рішеннями чи децентралізована модель із делегуванням повноважень і гнучкою реакцією підрозділів?

Напрями дискусії:

- чи забезпечує централізація більшу керованість у кризових ситуаціях;
- коли делегування повноважень підвищує швидкість і якість реагування;
- які ризики несе концентрація влади в одного керівника;
- чи готові працівники брати відповідальність в умовах невизначеності;
- як поєднати стратегічний контроль і оперативну автономію команд.

Дилема :

Що важливіше в кризі: жорстка дисципліна управління чи свобода швидких локальних рішень?

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ДОСКОНАЛОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Досконалість як здатність організації перевищувати очікування зацікавлених сторін. Види досконалості організації
- 7.2. Механізм забезпечення управлінської досконалості
- 7.3. Самооцінювання рівня досконалості організації

7.1. Досконалість як здатність організації перевищувати очікування зацікавлених сторін. Види досконалості організації

У висококонкурентному середовищі діяльність організацій має бути не лише успішною, але й сама вона має бути досконалою. *Досконала діяльність* набуває стратегічного значення, оскільки *відображає найвищий рівень управлінської зрілості, здатності до саморозвитку та досягнення довгострокового успіху*. Йдеться не лише про якісне виконання функцій чи досягнення результатів, а про системно організовану діяльність, у межах якої всі елементи управління, ресурси, процеси, персонал і стратегічні рішення узгоджені між собою та спрямовані на створення стійкої цінності для зацікавлених сторін. Це не одноразове досягнення і не формальний статус, а безперервний процес удосконалення та покращань [64].

В практичному вимірі досконалість передбачає здатність організації: *стабільно досягати стратегічних і операційних цілей*. Означає, що організація не залежить від випадкових обставин, короткочасної кон'юнктури чи надзусиль керівництва. Її результати ґрунтуються на зрілій системі управління, раціонально побудованих процесах, компетентному керівництві та узгодженій роботі персоналу. Така організація здатна повторювати успішні результати за різних умов діяльності та на системній основі;

Справжня досконалість проявляється тоді, коли високі результати: повторюються системно;
досягаються без кризового виснаження ресурсів;
забезпечуються керованими процесами;
не залежать від однієї особи;
супроводжуються розвитком організації;
зберігаються в умовах змін.

перевищувати очікування зацікавлених сторін та формувати довіру партнерів і суспільства. Сучасна організація взаємодіє з широким колом зацікавлених сторін стейкхолдерами: споживачами, працівниками, власниками, партнерами, органами влади, інвесторами. Тому її успіх залежить не лише від внутрішніх показників, а й від якості відносин із ними. Досконала діяльність передбачає не лише задоволення мінімальних їхніх вимог, а створення додаткової цінності для кожної з цих груп. Здатність перевищувати очікування стейкхолдерів формує репутацію організації в суспільстві, забезпечує лояльність клієнтів та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Досконала організація орієнтується на створення додаткової цінності та перевищення очікувань стейкхолдерів. Це може проявлятися таким чином:

для клієнтів – вища якість, швидший сервіс, персоналізований підхід;
для працівників – безпечні умови праці, можливість розвитку, справедливе ставлення;
для власників – стійке зростання, фінансова стабільність, прозорість управління;
для партнерів – надійність і взаємо вигідність співпраці, довгострокові відносини;
для суспільства – соціальна відповідальність та екологічна свідомість.

Одним із найскладніших завдань менеджменту є узгодження та збалансування інтересів різних груп. Так, бажання власників скоротити витрати може суперечити очікуванням персоналу щодо підвищення оплати праці, а прагнення клієнтів до нижчої ціни – фінансовим інтересам організації. Досконалість проявляється не в догоджанні одній стороні, а в умінні знаходити збалансовані рішення, які забезпечують довгострокову стійкість організації. Це вимагає: стратегічного мислення; етичного керівництва; командної роботи та прозорості комунікації; аналізу наслідків рішень; пошуку компромісів; орієнтації на довгострокову цінність. Отже, *перевищення очікувань не означає безмежне задоволення всіх вимог, а означає розумне створення взаємовигідних результатів.*

Досконалість організації є багатовимірним явищем, тому її доцільно розглядати через окремі видові характеристики, які відображають різні аспекти функціональної діяльності. Це дозволить більш глибоко оцінити сильні сторони та проблемні зони розвитку організації, а також сформувати адекватні управлінські механізми вдосконалення. Залежно від об'єкта оцінювання виокремлюють такі

базові види досконалості: стратегічну, управлінську, ділову та організаційну (рис. 7.1).

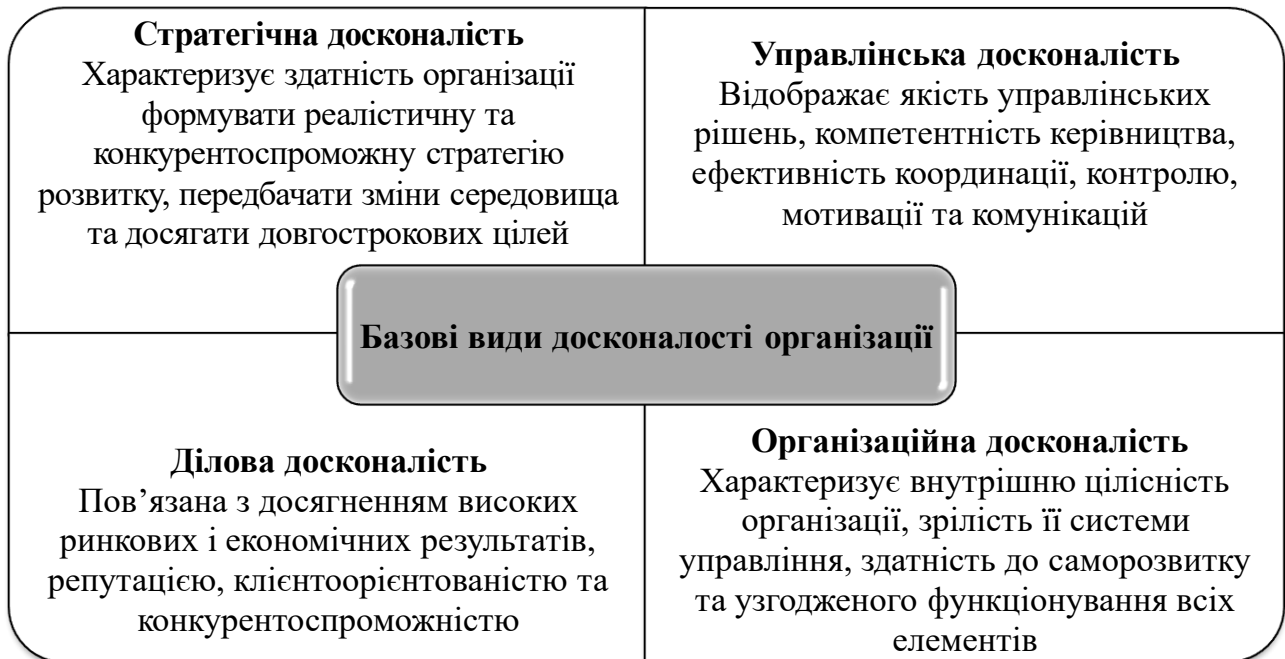


Рис. 7.1. Базові характеристики видів досконалості організації

Зовнішнім проявом успішності організації є її *ділова досконалість*. Ключовими ознаками ділової досконалості є: стабільне зростання результатів роботи; висока якість продукції; конкурентні переваги на ринку; позитивна ділова репутація; клієнтоорієнтованість; фінансова стійкість; здатність реагувати на зміни попиту; інвестиційна привабливість.

Управлінський зміст ділової досконалості полягає у відповідях на питання:

Наскільки успішною є організація у зовнішньому середовищі? Чи спроможна задовільнити зростаючі потреби споживачів та вимоги клієнтів? Чи створює вона цінність для клієнтів? Чи має потенціал для стабільного розвитку? Чи може ефективно конкурувати у довгостроковій перспективі? Чи забезпечує економічну стійкість?

Якщо ділова досконалість характеризує успішність організації у зовнішньому середовищі, то *організаційна досконалість* визначає якість внутрішньої архітектури, ступінь узгодженості всіх її елементів та організаційну гнучкість. Основною ознакою організаційної досконалості є раціонально вибудована система управління. Це означає чіткий розподіл повноважень і відповідальності, зрозумілу організаційну структуру, ефективну взаємодію між рівнями управління, здатність швидко ухвалювати рішення, потребу в постійному вдосконаленні та

системних покращаннях. У досконалій організації працівники розуміють свої функціональні обов'язки, роль в управлінських процесах та межі відповідальності.

Між діловою та організаційною досконалістю існує прямий взаємозв'язок. Суттєві зовнішні результати без належної внутрішньої організації часто є тимчасовими та нестійкими. Водночас внутрішньо впорядкована організація без ринкової гнучкості може втрачати позиції незважаючи на досконалу систему управління. Найбільш бажаною моделлю для стійкого успіху є одночасно висока ділова та висока організаційна досконалість. Отже внутрішня зрілість підтримує зовнішній успіх, а ринкова гнучкість підсилює спроможність розвитку.

7.2. Механізм забезпечення управлінської досконалості в організації

Досягнення ділової та організаційної досконалості потребує системного управління, що охоплює стратегічне бачення, якісне лідерство та культуру постійного вдосконалення. Такі елементи формують *управлінську досконалість*, яка є однією з ключових складових загальної досконалості та *відображає найвищий рівень зрілості системи менеджменту*. Вона характеризує не лише професіоналізм окремого керівника, а якість усього управлінського механізму, передусім, наскільки ефективно організація здатна управляти власним розвитком і поточною операційною діяльністю.

Значення управлінської досконалості полягає в тому, що навіть за наявності сучасних управлінських технологій, достатнього фінансового ресурсу чи висококваліфікованого персоналу організація може втрачати ефективність через слабе управління. Неузгодженість дій, затримка рішень, дублювання функцій, відсутність контролю або низька мотивація персоналу створюють більші ризики, ніж зовнішні виклики. У цьому сенсі управлінська досконалість виступає основою стратегічної керованості, дисципліни виконання, внутрішньої стабільності та здатності організації до сталого розвитку.

Умовами, що формують управлінську досконалість є:

- лідерство в управлінні;
- висока якість управлінських рішень;
- ефективне планування;
- комунікаційна досконалість;

адаптивність до змін і ризиків;
постійне покращання та удосконалення.

Досконала діяльність неможлива без *ефективного лідерства та компетентного керівництва*. У сучасних умовах керівник повинен бути не лише адміністратором чи координатором процесів, а стратегом, комунікатором, носієм цінностей, агентом змін і джерелом довіри для колективу. Саме тому лідерство розглядається як один із ключових чинників організаційної досконалості.

Однією з основних функцій лідера в досягненні досконалості є формування та донесення стратегічного бачення розвитку організації. Бачення визначає бажаний її майбутній стан, орієнтири розвитку та відповідає на питання: заради чого вона існує. Не менш важливою є роль керівника як носія організаційних цінностей. Працівники сприймають корпоративні принципи не лише через офіційні документи, а насамперед через поведінку керівництва. Якщо керівник демонструє професіоналізм, відповідальність, повагу, чесність і дисципліну, ці стандарти поступово стають нормою для всієї організації. Відтак, лідер задає не лише напрям розвитку, але й формує морально-поведінкову модель діяльності. Ефективне лідерство неможливе без створення довіри і культури залученості працівників до прийняття рішень, що є фундаментом ефективної взаємодії в колективі. Для досягнення досконалості організації, керівник має вибудовувати партнерські відносини з колективом, а не лише вертикальну систему підпорядкування.

Важливою роллю керівника є його лідерство у проведенні організаційних та стратегічних змін. Ефективне управління змінами передбачає не лише процедурне впровадження нововведень, а й роботу з мотивацією, емоціями та поведінкою персоналу. Досконала організація не може будуватися виключно на економічних результатах. Її стійкість напрямку залежить від репутації, морального клімату та довіри з боку суспільства. Саме тому важливим аспектом лідерства є його етичність і відповідальність.

Однією із базових умов управлінської досконалості є здатність керівництва *ухвалювати обґрунтовані, своєчасні та результативні рішення*. Якісне управлінське рішення характеризується тим, що воно: базується на достовірній інформації; враховує ризики та альтернативи; відповідає стратегічним цілям; є своєчасним і зрозумілим виконавцям; підлягає контролю та коригуванню. Управлінсько зріла організація мінімізує хаотичні, ситуативні та емоційні рішення, натомість використовує аналітичний і системний підхід.

Досконале управління неможливе без якісного планування, яке забезпечує перехід від намірів до конкретних дій. Ознаками зрілого планування є реалістичність, гнучкість, узгодженість і орієнтація на результат. Організація з низькою управлінською досконалістю часто працює в режимі постійного реагування, а не випереджального планування.

Умовою управлінської досконалості є забезпечення комунікаційної досконалості управління. Навіть правильні рішення втрачають цінність, якщо вони погано донесені до виконавців. Ознаками комунікаційної досконалості є: чіткість управлінських доручень; двосторонній зв'язок; прозорість рішень; розвинуті горизонтальні комунікації; цифрові канали взаємодії; культуру спілкування. Комунікаційно зріла організація швидше координує дії, знижує конфліктність і підвищує довіру.

Управлінська досконалість означає також здатність змінювати систему управління відповідно до нових умов. Організація повинна не лише підтримувати порядок, а й трансформуватися і адаптуватися до нових викликів і вимог. В основі таких змін лежить: раннє виявлення загроз і можливостей; сценарне мислення; готовність змінювати структуру; цифрова трансформація; швидке ухвалення рішень у кризах.

Одним із критично важливих управлінських механізмів побудови досконалої діяльності є *проведення постійних удосконалень та покращень*. Такі удосконалення свідчать про здатність організації не обмежуватися досягнутим рівнем результативності, а системно шукати нові можливості підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності. Управлінсько зріла організація не розглядає наявний стан як остаточно оптимальний, а сприймає будь-який процес, рішення чи результат як такий, що може бути вдосконалений. Саме тому покращання стає не разовою реакцією на проблему, а постійною управлінською практикою.

Практична реалізації постійного покращання в організації здійснюється через:

проведення регулярного аналізу діяльності, спрямованого на виявлення невідповідностей та проблемних зон, причин втрати ресурсів, часу чи якості та подальше впровадження змін. Керівництво системно оцінює результати роботи підрозділів, продуктивність процесів, рівень задоволеності клієнтів, дисципліну виконання, ефективність використання ресурсів і на основі отриманих даних приймає рішення щодо вдосконалень;

оптимізацію бізнес-процесів, спрощення процедур, скорочення непродуктивних втрат часу, усунення дублювання функцій,

цифровізацію управлінських операцій, удосконалення документообігу та підвищення швидкості внутрішніх комунікацій;

безперервний розвиток персоналу. Організація системно інвестує у навчання працівників, підвищення кваліфікації керівників, розвиток цифрових компетентностей, формування кадрового резерву та вдосконалення командної взаємодії;

впровадження механізмів підвищення ініціативності працівників. У досконалій організації персонал не є пасивним виконавцем, а виступає джерелом ідей щодо спрощення роботи, усунення проблем і підвищення якості.

Для проведення постійних покращень та удосконалення діяльності використовується комплекс *управлінських інструментів*, який дозволяє не лише виявляти проблеми, але й системно впроваджувати зміни, оцінювати результати та закріплювати досягнуті покращання. Управлінська досконалість полягає саме в тому, що вдосконалення здійснюється не хаотично, а на основі чітких процедур, методів і аналітичних підходів.

Одним із базових інструментів є *цикл безперервного вдосконалення* Plan-Do-Check-Act (PDCA). Він дозволяє послідовно планувати зміни, реалізовувати їх, перевіряти результати та впроваджувати стандартизовані рішення. Цей підхід доцільний як для вдосконалення окремих процесів, так і для масштабних організаційних змін. Він перетворює розвиток на безперервний процес.

Для вимірювання результатів покращань використовуються інструменти KPI та система показників результативності. Без кількісних чи якісних індикаторів складно оцінити, чи впроваджені зміни зумовили позитивний ефект.

Виявлення причин, що обумовлюють виникнення проблем в бізнес-процесах, варто здійснювати шляхом проведення причинно-наслідкового аналізу. Одним із найвідоміших методів такого аналізу є *діаграма Ішікави*, яка допомагає структурувати фактори, що спричиняють проблему. Пошук причин проводиться за такими ключовими факторами, як: персонал, методи вимірювання, система управління, використовуване обладнання, матеріали, середовище діяльності. Практична цінність діаграми полягає в тому, що вона: допомагає віднайти корінні причини проблеми; структурує колективне обговорення; запобігає поспішним висновкам; показує взаємозв'язок факторів; слугує основою для розробки коригувальних дій. У цьому

контексті ефективним є метод 5 Why, коли послідовне запитання «чому?» дозволяє дійти до першопричини виникнення проблеми.

Для скорочення втрат варто застосовувати інструменти *Lean-менеджменту*, які спрямовуються на усунення тих процедур, що не створюють цінності. Це може бути надлишкова звітність, зайві погодження, простої, зайві переміщення, повторна робота або неефективне використання часу персоналу. Lean особливо корисний у сервісних, адміністративних і виробничих структурах.

Важливим інструментом удосконалення є Kaizen-підхід, що орієнтує організацію на незначні, але постійні покращання за участю всіх працівників. Це реалізується через збирання ідей від персоналу, роботу в малих робочих групах, проведення щотижневих нарад щодо вдосконалення, заохочення ініціативності та швидке впровадження інноваційних пропозицій.

Для стратегічних покращань доцільно використовувати бенчмаркінг, що дозволяє порівняти власні процеси і результати із найкращими практиками інших організацій. Це дозволяє виявити відхилення, знайти нові рішення та перейняти успішний досвід.

Якщо вдосконалення пов'язане з цифровізацією, реорганізацією структури, запуском нової системи чи масштабною оптимізацією, доцільним є використання проєктного менеджменту. Оформлення таких змін окремими проєктами із визначеними цілями, термінами, ресурсами, відповідальними особами та контрольними точками дозволить концентрувати зусилля на їх впровадженні та отриманні реального ефекту.

У практичному вимірі доцільно поєднувати інструменти залежно від мети удосконалення:

якщо потрібно усунути проблему – 5 Why, діаграма Ішікави, PDCA;

якщо необхідно скоротити втрати – Lean, картування процесів;

якщо потрібна культура постійних змін – Kaizen;

якщо важливо виміряти результат – KPI, дашборди;

якщо йдеться про масштабну трансформацію – проєктний менеджмент;

якщо потрібно підвищити конкурентність – бенчмаркінг.

Постійні покращання та удосконалення варто здійснювати з використанням не одного окремого управлінського інструменту, а їх цілісної системи, що поєднує аналіз, планування, реалізацію змін, контроль результатів і закріплення досягнень. Саме системне

використання PDCA, KPI, Lean, Kaizen, процесного аналізу, бенчмаркінгу та цифрових рішень забезпечує реальну управлінську досконалість і здатність організації безперервно ставати кращою і спроможною задовольняти потреби зацікавлених сторін.

7.3. Самооцінювання рівня досконалості організації

Самооцінювання рівня досконалості спрямовується на системне визначення фактичного стану організації, рівня зрілості її управлінських процесів, сильних сторін та напрямів подальшого вдосконалення. На відміну від формального аудиту, самооцінювання передбачає внутрішній аналітичний процес, у межах якого *організація самостійно аналізує власну діяльність, співвідносить її з визначеними критеріями досконалості та формує рішення щодо розвитку.*

Управлінська цінність самооцінювання полягає в тому, що воно дозволяє не чекати виникнення кризових ситуацій або проблем, а завчасно виявляти слабкі місця у системі управління, можливості підвищення ефективності та нові джерела зростання. Для досконалої організації самооцінювання є регулярною практикою організаційного навчання та безперервного вдосконалення.

Самооцінювання можна визначити як *структурований процес внутрішнього аналізу діяльності організації за встановленими критеріями, показниками або моделями досконалості з метою визначення рівня її розвитку та підготовки управлінських рішень щодо покращання.* Його особливість полягає в комплексному характері оцінки. Аналізу підлягають не лише фінансові результати чи окремі показники результативності, а вся система функціонування організації. Самооцінювання дає відповідь на ключові питання: *де перебуває організація у даний час, у чому полягають її переваги, які чинники стримують розвиток та що необхідно змінити для досягнення вищого рівня досконалості.*

Проведення самооцінювання спрямоване на досягнення низки важливих управлінських цілей. Так, воно дозволяє визначити фактичний рівень організаційної зрілості, виявити сильні або ж унікальні сторони діяльності, встановити проблемні зони та ризики, оцінити результативність системи управління і перевірити готовність організації до змін. Крім того, самооцінювання допомагає сформувати пріоритети

розвитку, підготуватися до зовнішньої сертифікації чи аудиту та стимулювати культуру постійного вдосконалення.

Під зрілістю розуміють ступінь сформованості, стабільності, керованості та результативності управлінських механізмів. В практиці самооцінювання визначають 5 рівнів досконалості: *початковий; базовий; керований; інтегральний; рівень досконалості*.

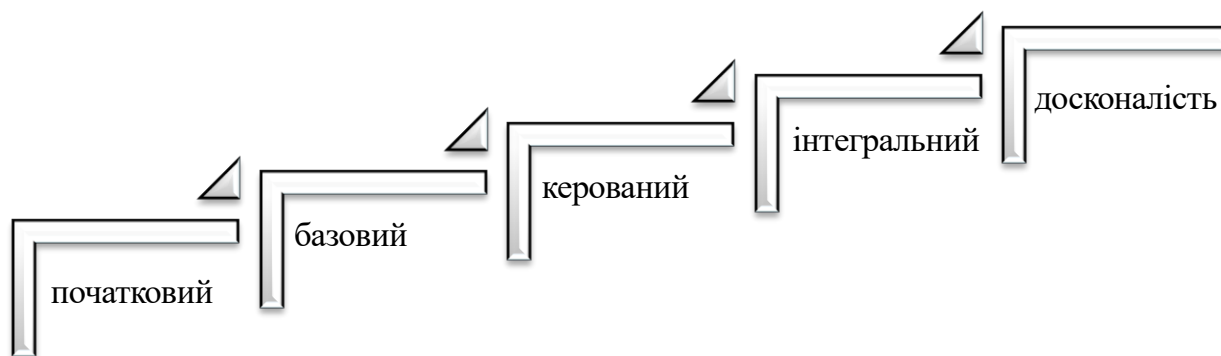


Рис. 7.2. Рівні досконалості організації

На початковому рівні процеси мають переважно хаотичний характер, значна частина рішень приймається ситуативно, а результати роботи залежать від зусиль окремих працівників або керівника. *На базовому рівні* вже існують окремі регламенти, розподіл функцій і базові процедури контролю, однак система є ще недостатньо узгодженою. *Керований рівень* характеризується наявністю чіткого опису ключових процесів діяльності, більш системним підходом до ухвалення рішень, належним функціонуванням управлінського контролю. *Інтегрований рівень* означає, що всі ключові елементи управління узгоджені між собою, стратегія пов'язана з операційною діяльністю, а персонал залучений до процесів розвитку організації. Найвищим є *рівень досконалості*, за якого організація демонструє інноваційність, високу адаптивність, культуру постійного вдосконалення та стабільно високі результати. Загалом, оцінювання зрілості дозволяє визначити, чи здатна організація працювати системно, чи її успіх залежить від випадкових факторів.

Важливою метою самооцінювання є також, окреслення сильних сторін, які формують конкурентні переваги організації та забезпечують її успішність. Такими перевагами можуть бути ефективне лідерство, сильна команда, висока якість послуг, сучасні технології, позитивна репутація, налагоджені процеси, високий рівень довіри персоналу чи фінансова стійкість. Одночасно визначаються зони вдосконалення, які потребують першочергових змін. До них можуть належати надмірна бюрократія,

слабка координація підрозділів, низький рівень цифровізації, недостатній контроль виконання, повільне ухвалення рішень, висока плинність кадрів, недостатня клієнтоорієнтованість або слабе управління ризиками. Саме поєднання об'єктивного бачення сильних і слабких сторін дозволяє формувати реалістичну стратегію розвитку.

Суттєвим доповненням до самооцінювання є бенчмаркінг, в рамках якого проводиться системне порівняння власної діяльності з кращими практиками інших організацій. Його завданням є не копіювання чужого досвіду, а виявлення стандартів високої результативності та пошуку можливостей для перегляду і вдосконалення власних процедур.

На відміну від самооцінювання, *аудит організаційної досконалості* передбачає більш формалізовану перевірку системи управління, яка може проводитися внутрішніми або зовнішніми експертами. Його метою є незалежне оцінювання відповідності управлінських практик установленим стандартам, моделям або критеріям ефективності. Перевагою аудиту є вища об'єктивність оцінки, оскільки зовнішній погляд дозволяє виявити проблеми, які внутрішній аудит може не помітити.

Для ефективного проведення самооцінювання доцільно дотримуватися певної послідовності дій. Спочатку визначаються цілі оцінювання, після чого формуються *критерії та показники* такої оцінки. Далі здійснюється збір інформації, проводиться опитування працівників і зацікавлених сторін, аналізуються сильні і слабкі сторони, визначаються рівні зрілості організації. Завершальними етапами є формування плану вдосконалення та контроль реалізації запланованих змін. За такого підходу самооцінювання перетворюється на циклічний процес постійного розвитку.

Практика самооцінювання часто супроводжується системними помилками. Найпоширенішими серед них є формальний підхід без реального аналізу, завищення власних оцінок, орієнтація лише на проблеми без фіксації сильних сторін, відсутність достовірних даних, ігнорування думки персоналу та відсутність подальших дій після завершення оцінювання. Якщо результати самооцінювання не трансформуються у конкретні зміни, сама процедура втрачає практичну цінність.

Самооцінювання рівня досконалості організації є стратегічно важливим інструментом сучасного менеджменту, який дозволяє об'єктивно оцінити стан системи управління та визначити рівень її зрілості. Саме здатність критично оцінювати себе, навчатися на власному

досвіді та системно вдосконалюватися є однією з ключових ознак досконалої організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РОЗУМІННЯ І ЗАСВОЄННЯ ТЕМИ

1. Чому організація, яка демонструє високі фінансові результати, не завжди може вважатися досконалою? Які додаткові критерії варто враховувати?
2. Як може змінюватися розуміння організаційної досконалості залежно від того, хто оцінює діяльність організації: клієнт, працівник, власник чи громада?
3. Чи можливо одночасно перевищувати очікування всіх зацікавлених сторін? Які конфлікти інтересів можуть виникати та як їх урівноважити?
4. У чому різниця між разовим успіхом організації та її здатністю стабільно досягати високих результатів у довгостроковій перспективі?
5. Поясніть якими можуть бути наслідки для сталого успіху організації у ситуаціях коли поєднуються: висока ділова і низька організаційна досконалість? Висока організаційна і низька ділова досконалість? Висока ділова і висока організаційна досконалість? Наведіть приклади
6. Які внутрішні та зовнішні чинники найбільше впливають на здатність організації системно перевищувати очікування зацікавлених сторін?
7. Який із принципів управління досконалістю ви вважаєте базовим для сучасної організації: лідерство, процесний підхід, орієнтація на зацікавлені сторони чи постійне вдосконалення? Обґрунтуйте відповідь.
8. У яких випадках орієнтація виключно на клієнта може негативно вплинути на інтереси інших зацікавлених сторін організації?
9. Чим відрізняється керівник-адміністратор від керівника-лідера у контексті формування досконалої організації?
10. Як стиль лідерства керівника впливає на організаційну культуру, мотивацію персоналу та готовність до змін?
11. Чи можлива досконала діяльність організації за наявності ефективних процесів, але слабого лідерства? Поясніть позицію.

12. Які ризики для організації виникають тоді, коли керівник декларує цінності, але не демонструє їх у власній поведінці?

13. Які лідерські компетентності є найбільш важливими для керівника в умовах нестабільності, цифровізації та кризових викликів?

14. Чому впровадження сучасних інструментів удосконалення (PDCA, Lean, KPI, Kaizen) не завжди забезпечує реальні зміни в організації?

15. Які переваги та обмеження має система KPI як інструмент оцінювання результативності діяльності?

16. У чому полягає різниця між підходами Kaizen (поступові зміни) та проєктним управлінням (масштабні зміни)? У яких ситуаціях доцільний кожен із них?

17. Як управління ризиками може стати не лише захисним механізмом, а й джерелом нових можливостей для організації?

18. Чому для досягнення досконалості важливо не окреме використання інструментів, а їх інтегроване поєднання в єдину систему управління?

ПРОБЛЕМНІ ТА ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ПО ТЕМІ

1. Чи можлива організаційна досконалість в умовах постійної нестабільності, криз та воєнних викликів, чи досконалість досяжна лише у стабільному середовищі?

2. Що має більший вплив на досягнення досконалої діяльності організації: сильне лідерство керівника чи зріла система управління процесами та правилами? Відповідь обґрунтуйте.

3. Чи здатна організація перевищувати очікування зовнішніх зацікавлених сторін, якщо всередині не забезпечено належний рівень мотивації, довіри та розвитку персоналу?

4. Чи є безперервне вдосконалення безумовним благом для організації, чи надмірна орієнтація на постійні зміни може породжувати втому персоналу, хаос і втрату стабільності?

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управлінське завдання 1

«Вибір бізнес-моделі в умовах трансформації середовища»

Опис ситуації.

Компанія «EduTech Solutions» протягом 10 років працювала за традиційною бізнес-моделлю, надаючи офлайн-освітні послуги (професійні курси підвищення кваліфікації). Організаційна структура компанії побудована за функціональним типом, управління централізоване, основним джерелом доходів є плата за навчання.

За останні два роки компанія зіткнулася з низкою змін:

- зростання попиту на онлайн-навчання та гнучкі формати;
- поява цифрових освітніх платформ і глобальних конкурентів;
- зменшення кількості слухачів офлайн-курсів;
- обмеженість фінансових ресурсів;
- потреба швидкого оновлення програм навчання;
- підвищення вимог клієнтів до персоналізації та сервісу.

Керівництво розглядає можливість трансформації бізнес-моделі, зокрема переходу до:

сервісної моделі (індивідуальні освітні траєкторії, супровід);

платформної моделі (створення цифрової платформи взаємодії викладачів і слухачів);

гібридної моделі (поєднання офлайн, онлайн і партнерських програм).

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте ключові зовнішні та внутрішні чинники, що зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделі;
- оцініть сильні та слабкі сторони чинної (традиційної) бізнес-моделі компанії.

2. Запропонуйте найбільш доцільну бізнес-модель для подальшого розвитку організації та:

- обґрунтуйте свій вибір;
- визначте, як зміняться: організаційна структура; ключові процеси; роль персоналу; взаємодія з клієнтами.

3. Сформулюйте 3-4 управлінські кроки, необхідні для реалізації обраної бізнес-моделі.

4. Оцініть, які ризики може створити трансформація бізнес-моделі для організації та як менеджмент може їх мінімізувати.

Управлінське завдання 2

Формування цілей діяльності

Ситуація: Компанія «LogiTech», що займається автоматизацією складської логістики, тривалий час використовувала директивне планування. На річних зборах власник озвучив мету: «Стати лідером ринку та підвищити прибутковість». Проте за підсумками кварталу з'ясувалося, що:

1. Відділ розробки зосередився на складних технічних оновленнях, які не цікаві клієнтам.
2. Відділ продажів робив знижки, щоб збільшити кількість контрактів, що призвело до падіння маржинальності.
3. HR-відділ набирал персонал, який не володіє необхідними стеками технологій.

Завдання:

1. Проаналізуйте помилки у формулюванні початкової мети власника.
2. Сформулюйте одну стратегічну ціль для компанії за методикою SMART.
3. Розробіть систему OKR (одна ціль та 3-4 ключові результати) для одного з відділів (на вибір), щоб забезпечити декомпозицію загальної стратегії.

Управлінське завдання 3

Відхилення як сигнал для перепланування

Ситуація: Мережа приватних медичних центрів впровадила систему цифрового моніторингу завантаженості лікарів. За результатами кварталу функція контролювання виявила критичне відхилення: у трьох філіях лікарі завантажені на 110%, що призводить до помилок, а у двох інших – лише на 40%. Попередньо план передбачав рівномірний розподіл ресурсів на основі демографічних даних минулого року, які виявилися неактуальними через міграцію населення.

Завдання:

1. Проаналізуйте зворотний зв'язок: як дані функції контролювання мають змінити стратегічне та оперативне планування на наступний період?
2. Які заходи з організування (перерозподіл персоналу, обладнання) необхідно вжити негайно?
3. Обґрунтуйте, чому без дієвої системи контролю функція планування в цій ситуації стає формальною.

Управлінське завдання 4

Мотиваційний розрив: Коли структура не дає працювати

Ситуація: ІТ-компанія розробила прогресивну систему мотивування, засновану на бонусах за інноваційні ідеї та швидкість розробки. Проте, в межах поточної функції організування впроваджено жорсткий регламент: кожна ідея має пройти 5 рівнів бюрократичного узгодження (від техліда до фінансового директора). Через таку структуру реалізація ідеї займає 3-4 місяці. Співробітники втратили інтерес до інновацій, оскільки «система все одно поховас будь-яку ініціативу».

Завдання:

1. Поясніть конфлікт між системою мотивування та існуючим організуванням бізнес-процесів.
2. Запропонуйте зміни до функції організування щоб активувати систему мотивації.
3. Як зміняться критерії контролю після цих змін?

Управлінське завдання 5

«Демотивація як чинник слабкої комунікації»

Ситуація: Компанія «BuildExpert» працює за командною моделлю реалізації проєктів. Її сфера діяльності – проєктний інжиніринг. Формально в організації впроваджено систему оцінювання результатів діяльності персоналу, яка передбачає щорічне преміювання за досягнення індивідуальних і командних показників.

Однак у практиці управління виникають такі проблеми:

- критерії оцінювання результатів не є чітко доведені працівникам;
- значну роль у визначенні премій відіграє суб'єктивна оцінка керівників;
- внесок окремих працівників у командні результати часто залишається непоміченим;
- працівники не отримують регулярного зворотного зв'язку щодо якості своєї роботи;
- виникає відчуття несправедливості розподілу винагороди.

У результаті:

- знижується довіра до керівництва;
- зменшується готовність брати на себе додаткову відповідальність;
- зростає орієнтація на «видимі» завдання замість реального внеску;
- частина досвідчених працівників розглядає можливість зміни роботи.

Керівництво вважає, що система оцінювання є достатньо гнучкою і дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників.

Завдання:

1. Проаналізуйте, які демотиваційні чинники сформувалися в організації та як вони пов'язані з системою оцінювання результатів.
2. Обґрунтуйте, як відчуття несправедливості може впливати на індивідуальну результативність і командну взаємодію.
3. Запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання внеску працівників.
4. Поясніть, як регулярний зворотний зв'язок і участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання можуть вплинути на рівень їх мотивації.

Управлінське завдання 6 **«Контроль без орієнтирів»**

Ситуація: Компанія «InnoMarket» (сфера діяльності – цифровий маркетинг) перебуває на етапі швидкого зростання. Для підвищення керованості діяльності керівництво запровадило:

- щоденні звіти про виконання завдань;
- погодження більшості рішень із керівником відділу;
- жорсткі терміни виконання проєктів;
- регулярний моніторинг робочого часу.

Водночас стратегічні цілі компанії залишаються нечітко сформульованими, працівники не мають єдиного розуміння пріоритетів, а завдання часто змінюються в процесі виконання. У результаті цього спостерігається:

- зниження креативності та ініціативності команд;
- зростання кількості помилок через поспіх;
- уникнення відповідальності за прийняття рішень;
- формальне дотримання процедур без орієнтації на результат;
- підвищення рівня емоційного виснаження.

Керівництво вважає, що посилення контролю є необхідним для підтримання дисципліни та якості роботи.

Завдання:

1. Проаналізуйте, які саме демотиваційні чинники сформувалися в організації та як вони пов'язані з управлінськими практиками.
2. Обґрунтуйте, як невизначеність стратегічних і операційних цілей впливає на ефективність функції контролю.

3. Запропонуйте управлінські рішення, що дозволять зменшити демотиваційний вплив надмірного контролю без втрати керованості діяльності.

4. Поясніть, за яких умов контроль може стати інструментом розвитку персоналу, а не чинником демотивації.

Управлінське завдання 7

Приватне підприємство «ДІСНЕЙ-ка» працює на цільовому сегменті ринку з організації святкових заходів для дітей. Предметом діяльності ПП «ДІСНЕЙ-ка» є організація дитячих днів народжень, дитячого шоу, хрестин, оформлення фуршетних столів, кенді-барів, ексклюзивне оформлення композицій з фруктів, букетів з цукерок, виготовлення та продаж іграшок, фотоальбомів ручної роботи, проведення майстер-класів з розпису та малювання, організація віртуальної реальності. Основними споживачами послуг є діти молодшої і середньої вікової групи, сім'ї з дітьми, дитячі садочки, загальноосвітні школи.

Для організації діяльності ПП «ДІСНЕЙ-ка» співпрацює з партнерами-постачальниками оздоблювальних матеріалів, кондитерськими підприємствами, фотостудіями, гуртовими постачальниками фруктів, виробниками м'яких іграшок, закладами громадського харчування та іншими організаціями, що забезпечують проведення святкових заходів. ПП «ДІСНЕЙ-ка» має власний веб-сайт, працює гаряча лінія з прийому замовлень, розміщена інформація в соціальних мережах. Реалізація послуг здійснюється без посередників у вигляді event-агенцій. Основним конкурентом ПП «ДІСНЕЙ-ка» в регіоні є ТОВ «Диво», що надає аналогічні послуги та функціонує в межах спільного цільового ринку.

З урахуванням новітніх тенденцій організації бізнесу та зростаючими вимогами до якості послуг, перед керівництвом ПП «ДІСНЕЙ-ка» постає проблема: або залишити сформовану бізнес-модель організації діяльності або ж здійснити реорганізаційні інноваційні зміни щодо оновлення діючої бізнес-моделі та використанні сучасного управлінського інструментарію з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Завдання:

1. Сформуйте бізнес-модель діяльності ПП «ДІСНЕЙ-ка» з урахуванням наявних можливостей та ресурсів підприємства. Для цього використати шаблонну бізнес-модель *Канвас* Олександра Остервальдера

та Ів Піньє, з визначенням всіх її складових та конкретизацією бізнес-блоків. Модель зобразити графічно.

2. Запропонуйте управлінські реорганізаційні заходи щодо підвищення конкурентних переваг та посилення конкурентних позицій ПП «ДІСНЕЙ-ка» в частині оновлення асортиментної політики, розширення клієнтської бази, можливостей диверсифікації діяльності, розширення сегменту ринку та урізноманітнення каналів реалізації послуг.

Управлінське завдання 8

Меблева фабрика «Лісма» є одним із лідерів виробництва меблів на вітчизняному ринку, яка виготовляє винятково якісні за надійністю і дизайном м'які меблі, ліжка, кухонні кутки, дерев'яні меблі, столи і стільці з натурального дерева, стінові панелі, а також провадить власну лінію виробництва дерев'яних дверей і дубової паркетної дошки.

У перспективі фабрика планує розпочати виробництво офісних меблів на замовлення споживачів та розширити асортимент продукції новими виробами з урахуванням потреб споживачів.

Впродовж 25-літнього досвіду роботи у меблевій галузі, фабрика має репутацію добросовісного виробника та надійного партнера. Місія фабрики «Лісма» – задоволення потреб клієнтів якісними і стильними меблями, з натуральних, надійних та нешкідливих для здоров'я матеріалів. Успішність фабрики на ринку меблів забезпечується: індивідуальним підходом у проектуванні та дизайні меблів; високою якістю меблевої продукції; застосуванням новітніх технологій виробництва та обладнання, що відповідає європейським вимогам і стандартам; використанням екологічно-чистої сировини та перевірених матеріалів; збалансуванням рівня якості, функціональності і дизайну, залежно від вимог і потреб цільових груп споживачів за рівнем платоспроможності; надання знижок постійним замовникам.

Меблева фабрика функціонує в рамках впровадженої системи управління якістю за міжнародними стандартами ISO 9000. Виробництво меблевої продукції забезпечують висококваліфіковані працівники. Персонал фабрики є уважним до потреб і споживчих вимог замовників, враховує їх побажання та смаки, особливості конструювання меблів відповідно до інтер'єру приміщення тощо.

В процесі виробництва меблевої продукції фабрика співпрацює з партнерами-постачальниками деревини, фурнітури, поролону, тканин, пластику тощо. Реалізація продукції здійснюється через: прямі поставки продукції до споживача, дилерську мережу, продаж у спеціалізованих

меблевих магазинах, обладнаних виставковими стендами, а також через власний фірмовий магазин, розміщений у м. Тернопіль. Придбання еталонних меблів провадиться через мережу on-line замовлення. Підприємство надає послуги зі складання меблів та встановлює гарантійний термін на свою продукцію. З метою просування власної меблевої продукції фабрика проводить широку рекламну компанію, здійснює інші заходи з просування товару, вивчає попит на види меблевої продукції, що виробляються на фабриці, аналізує цінову та асортиментну політику конкурентів.

Завдання

1. Сформуйте бізнес-модель діяльності меблевої фабрики «Лісма» з урахуванням наявних можливостей та ресурсів підприємства. Для цього використати шаблонну бізнес-модель *Канвас* Олександра Остервальдера та Ів Піньо. Відобразити зв'язки між блоками моделі.

2. Побудуйте процесну модель виробництва меблів за індивідуальним замовленням, використавши для цього графічний варіант опису процесу.

Для побудови процесної моделі скористатися наступною інформацією про етапність виконання замовлення на індивідуальне виробництво меблів.

Звернення клієнта до торговельного консультанта або представника фабрики щодо реалізації його потреби у виготовленні меблів. Демонстрація консультантом фотоальбому зразків меблевої продукції та надання консультації щодо ціни, кольорової гами, сучасних тенденцій, якості комплектуючих матеріалів тощо. Оформлення бланку-заяви на обраний вид меблів.

Організація зустрічі замовника з дизайнером фабрики з уточненням індивідуальних споживчих вимог та дизайну меблів. Виїзд дизайнера до клієнта, здійснення заміру приміщення і місця монтування меблів з метою вибору правильної їх форми. Підготовка ескізу меблів, уточнення запитів та особливих побажань клієнта щодо функціональності, форми, колірної гами тощо. Попереднє узгодження ескізу. Розроблення остаточного варіанту ескізу меблів з використанням комп'ютерної графіки, обрахунок витрат та ціни виготовлення. Погодження ескізу дизайну та ціни меблів, його підписання та встановлення планової дати виконання замовлення. Внесення замовником встановленого авансового платежу за виготовлення меблів.

Передавання у конструкторський відділ погодженого ескізу і текстових коментарів до нього для підготовки техніко-конструкторської документації з описом необхідних матеріалів, сировини,

комплектуючих. Оформлення відділом постачання заявки на придбання у партнерів необхідних матеріалів для виробництва меблів за індивідуальним замовленням. Передача техніко-конструкторської документації у виробничий цех, який після отримання необхідних матеріалів, виготовляє замовлений зразок меблів. Проводиться пробний монтаж особливих конфігурацій та складних елементів конструкцій меблів з метою перевірки їх якісних параметрів.

Виїзд бригади столярів в обумовлений з клієнтом час для монтажу меблів. Оформлення акту передачі меблів та його підпис клієнтом. За фактом прийняття виконаного замовлення (задоволеності вимог і очікувань) клієнт сплачує повну вартість меблів. У разі виникнення претензій або скарг, виясняються причини незадоволення, оформляється відповідна претензія до виробника та здійснюється усунення виявленої невідповідності коштом фабрики.

3. Розробіть управлінські заходи щодо можливого розширення сегменту ринку, на якому функціонує меблева фабрика, можливості виходу на нові ринки меблевої продукції, проведення на цій основі реорганізаційних змін в діючій бізнес-моделі, реінжинірингу процесу виконання індивідуального замовлення на виготовлення меблів в частині посилення контролю за процесом виробництва, якістю сировини та комплектуючих матеріалів, підвищення рівня задоволеності споживачів меблевої продукції.

Управлінське завдання 9

Провести оцінку показників, які характеризують управлінську діяльність керівництва організацією з точки зору їх успіху та невдач.

Перелік причин успіху або ж невдач в кар'єрі керівника в балах, наданих експертами, наведена в таблиці. Зробити висновки за кожною категорією наведених для оцінки показників та рівнів керівництва.

Для оцінки використана оціночна шкала від 1 до 5, де 1 – низький рівень прояву, 2 – нижче середнього; 3 – середній; 4 – вище середнього; 5 – високий.

(бали)

	Показники, які оцінюються	Директор	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний економіст	Начальник цеху	Сума балів
1.	Толерантність та виваженість	5	2	4	3	2	
2.	Професіоналізм	5	5	5	4	4	

	Показники, які оцінюються	Директор	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний економіст	Начальник цеху	Сума балів
3.	Особиста скромність	4	2	4	4	3	
4.	Відношення до символів влади	3	4	2	3	5	
5.	Повага підлеглих	3	3	4	4	2	
6.	Турбота про реалізацію потреб підлеглого	3	3	3	4	3	
7.	Уміння вислухати підлеглого	5	3	5	4	3	
8.	Уміння адекватно оцінювати підлеглого	4	4	5	4	4	
9.	Намагання присвоїти собі чужі результати роботи	3	4	3	2	5	
10.	Скритність, небажання висловлювати власні думки	2	4	4	5	3	
11.	Особиста чесність, моральність та етичність в поведінці	4	3	4	3	3	
	Сума оцінок						
	<i>В середньому на одиницю</i>						
	Сума оцінок, які сприяють успіху керівника						
	<i>В середньому на один успішний фактор</i>						
	Сума оцінок, які призводять до невдач керівництва						
	<i>В середньому на один несприятливий фактор</i>						
	<i>Частка сприятливих чинників в управлінській діяльності керівника, %</i>						
	<i>Частка не сприятливих чинників(невдач) в управлінській діяльності керівника, %</i>						

Управлінське завдання 10

Аналіз мікромоделей управлінських відносин

Завдання: На основі наведених ситуацій вивчіть типові мікромоделі управлінських відносин та визначте відповідний тип управління. Для кожної ситуації побудуйте мікромодель управління згідно з методикою.

Ситуації:

Ситуація 1. Керівник фінтех-стартапу практикує агресивний мікроменеджмент. Він вимагає від розробників щогодинних звітів,

використовує програмне забезпечення для стеження за активністю екранів та особисто перевіряє кожен рядок коду, навіть якщо це не входить до його компетенцій. Будь-які ідеї щодо оптимізації процесів сприймає як загрозу своєму авторитету. Робочі чати не замовкають у вихідні та вночі. Попри високу зарплату, плинність кадрів за останній рік перевищила 60%, оскільки фахівці відчують емоційне вигорання та повну відсутність довіри.

Ситуація 2. Керівник департаменту у великій корпорації дотримується методів управління десятирічної давності. Він сприймає цифровізацію лише як «додаткове навантаження» і ставиться до працівників виключно як до виконавців функцій. Комунікація відбувається лише через офіційні листи; жодні горизонтальні зв'язки чи неформальні ініціативи не підтримуються. Його рідкісні спроби проявити лояльність виглядають неприродньо і викликають у команди підозру: «Знову готують скорочення чи понаднормову роботу». При цьому він не має реального впливу на команду, оскільки не володіє сучасними інструментами мотивації.

Ситуація 3. Керівниця відділу маркетингу прийшла з аудиторської компанії й спочатку запровадила жорсткі регламенти: жодних розмов на неробочі теми, суворий дрес-код та контроль за часом перерв. Вона вимагала від творчих працівників звітування за кожну хвилину. Проте, адаптувавшись, вона кардинально змінила підхід. Тепер вона – «адвокат» своєї команди: знає про особисті обставини кожного, впровадила гнучкий графік і систему взаємодопомоги. Команда працює злагоджено, але керівниця категорично уникає будь-яких радикальних змін у стратегії, які можуть викликати невдоволення топ-менеджменту, навіть якщо ці зміни необхідні ринку.

Ситуація 4. У відділі панує культура «армійської дисципліни». Кожен крок має бути санкціонований керівником, а будь-яке відхилення від регламенту карається позбавленням премії. Найбільш токсичним є те, що керівник систематично презентує кращі стратегії та ідеї своїх підлеглих на загальних зборах компанії як власні напрацювання. Це створює атмосферу пригніченості та недовіри, де працівники приховують свої думки, щоб їх не «вкрали».

Ситуація 5. СЕО невеликої агенції постійно генерує «геніальні ідеї», які суперечать одна одній. Він дає розмиті завдання, встановлює нереальні дедлайни («це потрібно на вчора»), а потім втрачає інтерес до результату. Коли проєкти провалюються через відсутність ресурсів та стратегії, він звинувачує команду в лінощах. Він наобіцяв

співробітникам бонуси, але за два роки жодна обіцянка не була виконана. Наразі в компанії залишився лише один лояльний менеджер, а бізнес перебуває на стадії ліквідації через втрату клієнтів.

Ситуація 6. Керівник відділу логістики настільки цінує «хороші стосунки», що закриває очі на системні запізнення та помилки в документації. Він уникає будь-яких конфліктів, дає вказівки лише у формі м'яких порад і завжди виправдовує недбалість підлеглих перед вищим керівництвом. Результат – повна втрата дисципліни: відповідальні працівники змушені доробляти роботу за менш сумлінних колег, що створює приховану напругу в колективі.

Ситуація 7. Керівник проєктного офісу (25 років, математичний бекграунд) поєднує креативність із жорсткою аналітикою. Він використовує дані для прийняття рішень, але завжди залишає місце для експериментів. Він поважає команду, відкрито обговорює слабкі місця і впроваджує інновації лише після тестування. У відділі діють чіткі стандарти звітності та комунікації (SOP), які він вважає фундаментом свободи: «Коли процеси автоматизовані та зрозумілі, у нас залишається більше часу на творчість».

Етапи виконання завдання

1. Побудуйте мікромоделі управлінських відносин для кожної із семи ситуацій, використовуючи схему управлінських орієнтацій керівника (див. рис.).

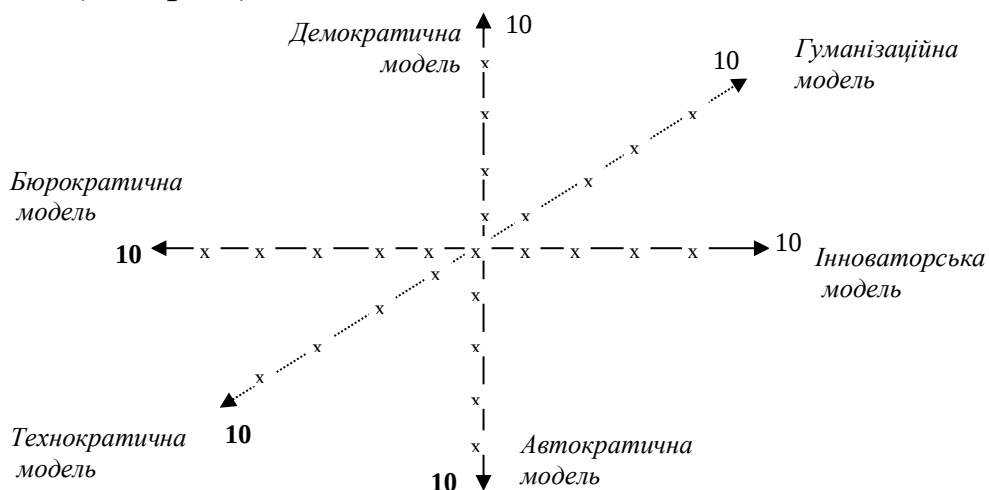


Рис. Модель управлінської поведінки керівника

2. Визначте, який тип управлінських орієнтацій відповідає кожній ситуації, обравши із запропонованого переліку:

- формалізовані та успішні управлінські відносини;
- персоналізовані управлінські відносини;

авторитарно-інноваційні управлінські відносини;
динамічні управлінські відносини;
кризові управлінські відносини;
технократичні (авторитарні) управлінські відносини;
командно-бюрократичні управлінські відносини.

3. Зробіть узагальнені висновки про причини поведінки керівника в кожній із описаних ситуації.

Управлінське завдання 11

«Усунення демотиваційних чинників у системі менеджменту організації»

Навчальна мета: Сформувати у здобувачів здатність: ідентифікувати демотиваційні чинники; аналізувати їх причинно-наслідкові зв'язки з управлінськими функціями; обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення залученості персоналу; оцінювати ризики трансформації системи мотивації.

Організація роботи

Здобувачі об'єднуються у 3 групи, кожна працює з окремим кейсом:

1. Демотивація через надмірну орієнтацію на KPI і внутрішню конкуренцію.
2. Демотивація через надмірний контроль і невизначеність цілей.
3. Демотивація через несправедливу оцінку результатів.

Після групової роботи відбувається загальна дискусія та порівняльний аналіз.

Універсальні аналітичні запитання до кожного кейсу

1. Визначте ключові демотиваційні чинники та класифікуйте їх як:
 - організаційні;
 - управлінські;
 - соціально-психологічні.
2. Проаналізуйте причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями та поведінкою персоналу.
3. Обґрунтуйте управлінські заходи, спрямовані на:
 - відновлення залученості;
 - підвищення довіри;
 - покращення командної взаємодії.
4. Оцініть ризики запропонованих змін для результативності організації.

Завдання підсумкової дискусії (для всієї групи)

1. Які демотиваційні чинники є найбільш системними та небезпечними для довгострокового розвитку організації?
2. Чи можна компенсувати недоліки однієї функції менеджменту (наприклад, мотивації) посиленням іншої (контролю або організації)?

Управлінське завдання 12
Організаційне проєктування

Контекст завдання: Реструктуризація як перехід від функціональної до дивізійної або матричної структури в умовах цифровізації.

Ситуація: Велика багатопрофільна клініка (КНП) стикається з проблемою повільного прийняття рішень. Наразі структура є суворо функціональною: усі питання (від закупівлі медикаментів до графіку чергувань) проходять через головного лікаря та його заступників. Через це впровадження нових сервісів (наприклад, телемедицини) затягується в часі. Кожен відділ (терапевтичний, хірургічний, діагностичний) працює як ізольований «острів», а пацієнти скаржаться на погану координацію між лікарями різних профілів.

Завдання:

1. Оцініть недоліки поточної функціональної структури для закладу охорони здоров'я в умовах змін.
2. Запропонуйте варіант матричної структури або формування крос-функціональних команд для запуску центру цифрового здоров'я в межах клініки.
3. Візуалізуйте схему нової структури (на рівні блоків) та визначте, де можуть виникнути конфлікти подвійного підпорядкування.

Управлінське завдання 13

Вплив стратегічних прорахунків на операційну діяльність

Ситуація: Керівництво виробничої компанії розробило стратегічний план щодо виходу на ринок індивідуальних замовлень. Однак, організаційна структура залишилася жорстко лінійно-функціональною, розрахованою на масове стандартизоване виробництво. Як наслідок: конструкторський відділ не встигає обробляти унікальні креслення, закупівлі відбуваються за старими графіками, а цех простоє в очікуванні специфічних матеріалів. Комунікація між відділами заблокована через надмірну кількість погоджень.

Завдання:

1. Опишіть, як саме неузгодженість у функції організування нівелює цілі, поставлені на етапі планування.
2. Розробіть пропозиції щодо реорганізації структури, щоб вона відповідала новій стратегії.
3. Визначте, які нові точки контролю мають з'явитися в цій системі.

Управлінське завдання 14

Делегування повноважень

Контекст вправи: Подолання «пастки засновника» та впровадження моделі Empowerment.

Ситуація: Андрій – талановитий архітектор, який заснував власну студію. Зараз у нього в підпорядкуванні 15 дизайнерів. Андрій переконаний, що «хочеш зробити добре – зроби сам», тому він особисто перевіряє кожне креслення, сам веде переговори з усіма постачальниками та навіть обирає колір штор для кожного об'єкта. Як наслідок: Андрій працює по 14 годин на добу, студія не може взяти більше двох проєктів одночасно, а досвідчені дизайнери звільняються, бо відчують себе «простими креслярами», чия думка не важлива.

Завдання

1. Побудуйте матрицю Ейзенхауера для Андрія: які функції йому варто залишити собі, а які – негайно делегувати.
2. Використовуючи інструмент RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), розподіліть ролі в типовому проєкті студії (наприклад, «Розробка концепту інтер'єру»).
3. Опишіть алгоритм передачі повноважень: як керівнику контролювати результат, не вдаючись до мікроменеджменту?

Управлінське завдання 15

Вихідні дані

ТОВ «ФРАНК ЛЕМЕКС», яке є дочірнім підприємством німецького заводу «Франк Вальц унд Шмідетехнік», займається реалізацією оригінальних запасних частин до сільськогосподарської техніки на українському ринку. Його основна діяльність пов'язана зі здійсненням валютних розрахунків з партнерами за прямими поставками з-за меж країни.

Дане підприємство функціонує в умовах підвищеного ризику, причинами якого є:

сезонність процедур закупівель запасних частин сільськогосподарськими товаровиробниками і, обумовленого цією обставиною, відтермінуванням у часі сплати коштів за замовлені запасні частини;

наявність великої кількості конкурентів на даному ринку та ймовірність появи нових;

низька платоспроможність замовників оригінальних запасних частин;

нераціональне ціноутворення на запасні частини;

надходження на ринок імпортованих запасних частин низької якості за зниженими цінами з Польщі;

не прогнозованість державної валютної, митної та податкової політики;

втрата вигідних замовлень через непрозорі тендерні закупівлі;

зростання цін на енергоносії.

В рамках впровадження в ТОВ «ФРАНК ЛЕМЕКС» ризико-орієнтованого підходу необхідно:

1. Ідентифікувати потенційні ризики діяльності підприємства, обґрунтувати фактори таких ризиків, проранжувати їх за значимістю втрат та ймовірністю виникнення. Результати аналізу та оцінки ризиків оформити за схемою табл.1.

Таблиця 1

Тип ризику ³⁾	Формулювання ризику	Фактор (причина) ризику	Наслідки ризику	Значимість втрат ¹⁾		Ймовірність виникнення ²⁾		Інтегральна оцінка
				Опис	Бальна оцінка	Опис	Бальна оцінка	
	Ризики неплатежів				3		4	
	Ризик зниження прибутковості				2		3	
	Ризик втрата клієнтів				2		2	
	Ризик появи нових конкурентів				1		5	
	Ризик запровадження обмежень на валютні розрахунки				3		2	
	Ризики зниження цін на ринку запчастин				2		4	

Тип ризику ³⁾	Формулювання ризику	Фактор (причина) ризику	Наслідки ризику	Значимість втрат ¹⁾		Імовірність виникнення ²⁾		Інтегральна оцінка
				Опис	Бальна оцінка	Опис	Бальна оцінка	
	Ризик розірвання угоди з ключовим постачальником				4		2	
	Репутаційні ризики				2		1	

1. Для опису значущості ризику скористатися наступними визначеннями: незначний – 1 бал; істотний – 2 бали; критичний – 3 бали; катастрофічний – 4 бали;
2. Для опису ймовірності виникнення ризику використати визначення: малоімовірно, що виникне – 1 бал; можливо – 2 бали; виникне на 50% – 2 бали; швидше за все виникне – 4 бали; точно виникне – 5 балів.
3. Ідентифікацію ризику за типом проведіть шляхом віднесення їх до групи фінансових (Ф1, Ф2, Ф3...), організаційних (О1, О2, О3...), економічних (Е1, Е2, Е3...), правових (П1, П2, П3...).

2.3 метою актуалізації ризиків, які суттєво впливають на стан ризикозахищеності ТОВ «ФРАНК ЛЕМЕКС», побудуйте карту ризиків. Визначте критичні (руйнівні) для ТОВ ризики.

3. Запропонуйте найбільш доцільні (прийнятні) методи управління ризиками та конкретні заходи їх реалізації щодо:

а) ризиків, які є прийнятними (керованими) для підприємства (вони знаходяться внизу «межі допустимого ризику»);

б) ризиків, які є для нього критично-катастрофічними.

Пропозиції оформити за формою таблиці.

Таблиця

Ризик	Методи управління ризиком	Заходи, спрямовані на регулювання ризику
а) Прийнятні (керовані) ризики		
...		
...		
б) Критичні ризики		
...		
..		

ТРЕНІНГ-КУРС З МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тренінгове завдання

1. Тренінгове завдання виконується малою групою (до 5 осіб) за обраним підприємством (організацією) або ж *заявленою бізнес-ідеєю* за такою послідовністю дій:

1. Назва підприємства (або формулювання бізнес-ідеї віртуального підприємства) та опис цільового ринку його функціонування.

2. Визначення місії та цілей підприємства (організації) з відповідною побудовою дерева цілей.

3. Побудова діючої бізнес-моделі підприємства (організації) (*Канвас*) з її графічною інтерпретацією за кожним із 9 компонентів (*обов'язково!!!*).

4. Визначення основних управлінських бізнес-процесів та їх опис шляхом побудови процесної моделі управління (виробництва) (*обов'язково!!!*).

5. Побудова організаційної структури управління підприємством (організацією) з визначенням її типу переваг та недоліків.

6. Формування системи управління підприємством (організацією) (стиль керівництва, комунікативні процеси, система контролю).

7. Обґрунтування необхідності здійснення змін в підприємстві (організації) з урахуванням зовнішнього середовища (які зміни є доцільними і чому). Побудувати SWOT-матрицю діяльності підприємства (організації).

8. Ідентифікувати ризики підприємства (організації) та скласти матрицю (карту, паспорт) ризиків. Запропонувати методи управління ризиками в контексті діяльності підприємства (організації).

9. Сформулювати стратегічні орієнтири розвитку підприємства (організації). Обґрунтувати можливу (найбільш доцільну) стратегію розвитку підприємства (організації) з точки зору можливостей і загроз розвитку.

Частина 1. Створення підприємства (організації), формулювання її місії і цілей, визначення напрямів діяльності, організаційна (функціональна) та процесна побудова діяльності

Крок-компонент (кількість годин самостійної роботи)	Завдання тренінгу (технологія проведення)	Очікуваний результат
1. Формулювання бізнес-ідеї та її оформлення у відповідний проект	Дати відповіді на питання: 1. Чому ви обираєте саме такий напрям діяльності? Які проблеми (причини) економічного (соціального, екологічного) характеру зумовили появу вашої бізнес-ідеї? 2. Яким є стан і основні тенденції на сегменті ринку, на якому ви плануєте працювати? 3. Як ви визначали потребу (необхідність) у вашій продукції (послугах)? На яку цільову групу Ви зорієнтовані. 4. Хто є основними вашими конкурентами? 5. Якими є бар'єри реалізації вашої бізнес-ідеї та виходу на ринок? 6. Якими є ваші фінансові можливості організації діяльності?	Аргументація <i>ідеї проекту</i> з обґрунтуваннями необхідності такої діяльності (виробництва, надання послуги, виконання роботи).
2. Підбір команди, обрання керівника (лідера) та розподіл ролей	Дати відповіді на питання: 1. Якими принципами ви керуєтеся при формуванні команди працівників? 2. На яких принципах ви обирали керівника (лідера) групи? 3. За якими критеріями розподілялася зона впливу (ролі) в команді? 4. Якими якостями має володіти керівник?	Створення <i>малої групи та встановлення принципів роботи</i> . Подання списку команди та імовірних сфер діяльності і відповідальності <u>Для керівника групи:</u> Сформулювати правила роботи групи (план дій). Визначити власні сфери відповідальності та сфери відповідальності членів команди.

Крок-компонент (кількість годин самостійної роботи)	Завдання тренінгу (технологія проведення)	Очікуваний результат
3. Оформлення бізнес-ідеї в організаційно- правову форму	1. Обґрунтуйте переваги обраної організаційно-правової форми ведення вашого бізнесу? 2. Якою є процедура реєстрації Вашої організації?	Перелік установчих та реєстраційних документів.
4. Побудова бізнес-моделі організації	Дати відповіді на питання: 1. Якою є цінність товарів чи послуг, які ви надаєте? 2. Якими є ключові види діяльності організації? 3. Які ресурси вам необхідні? 4. Хто є вашими ключовими партнерами? 5. Для кого ваші продукти призначені? Хто є вашими споживачами? 6. Які відносини ви вибудовуватимете зі споживачами і як вони будуть підтримуватися? 7. Які канали збуту (реалізації) товару Ви пропонуєте? 8. Якими є потоки надходжень доходів? 9. Якою є ваша структура витрат? Яку технологію вибору та обґрунтування бізнес-моделі ви застосували?	Графічна <i>інтерпретація</i> <i>бізнес-моделі</i> за обраним напрямом діяльності з детальною характеристикою всіх її компонентів.
5. Визначення місії та цілей організації	1. Сформулювати місію як лозунг (девіз) організації з дотриманням відповідного алгоритму і послідовності дій та наукових підходів до її визначення. Встановити критерії якості місії. 2. Визначити та обґрунтувати цілі розвитку з використанням SMART-підходів.	Формулювання місії організації. Оформлення місії у відповідний документ (положення про місію). Побудова « <i>дерева цілей</i> » <i>організації</i> .

Крок-компонент (кількість годин самостійної роботи)	Завдання тренінгу (технологія проведення)	Очікуваний результат
	3. Побудувати 2 типи «Дерева цілей» не менше як за трьома рівнями в розрізі: а) довго-, середньо- і короткострокових показників; б) економічних, матеріальних, соціальних та організаційних (наукових) показників.	
6. Побудова організаційної структури управління та розподіл повноважень і відповідальності організації та її обґрунтування	1. Обґрунтувати пропонований Вами тип організаційної структури, її переваги над іншими. Визначити можливості її подальшої трансформації і раціоналізації. 2. Встановити рівні управління у Вашій організації та окреслити спектр завдань, які будуть на них вирішуватися. 3. Описати систему зв'язків в обраній Вами системі управління. Обрати форми зворотного зв'язку та виписати механізми реагування керівництва на проблемні ситуації. 4. Розподілити повноваження і відповідальність між управлінським персоналом.	Представлення моделі управління, визначення типу оргструктури, рівнів управління, встановлення прямих і зворотних зв'язків та розподіл повноважень. Побудова матриці повноважень та відповідальності (RASI).
7. Визначення основних (ключових) управлінських та бізнес-процесів діяльності, їх опис	1. Структурувати процеси діяльності організації з їх поділом на основні, допоміжні, управлінські (функціональні), процеси розвитку. 2. В контексті визначених процесів побудувати з використанням загальноприйнятих символів блок-схеми: а) процесну модель основної діяльності вашої компанії; б) процесну модель прийняття управлінського рішення (або реалізації однієї з базових функцій).	Представлення процесної моделі організації діяльності підприємства за обраним напрямом та встановлення відповідальних на кожному її етапі. Побудова процесної моделі прийняття управлінського рішення.

**Частина 2. Ситуативні підходи в менеджменті організації:
управлінські моделі та технології прийняття рішень, стратегічні
пріоритети розвитку**

Крок-компонент (кількість годин самостійної роботи)	Завдання (технологія проведення)	Очікуваний результат
8. Вибір та обґрунтування стилю керівництва в організації	1. Обґрунтувати найбільш доцільний стиль управління для вашої організації, та вказати на його особливості і переваги 2. Описати процедури - розподілу функцій та повноважень реалізації управлінських рішень - контакту керівника з підлеглим (інструменти зворотного зв'язку та форми його проведення) - комунікації в організації (вказати на переважаючий тип комунікації та визначити комунікативні бар'єри) - реалізації контрольної функції в управлінні. 3. Вказати, які методи та інструменти використовувалися в процесі прийняття управлінського рішення.	1. Побудуйте <i>модель управлінської поведінки керівника</i>. Вкажіть на ознаки належності поведінки до одного з типів: бюрократичної, демократичної, автократичної, технократичної, інноваторської, 2. Побудувати <i>процесну модель організації зворотного зв'язку</i> з метою виявлення проблем управління. 3. Побудувати <i>процесну модель комунікативного процесу в організації</i>. 4. Побудувати <i>процесну модель прийняття рішення про дисциплінарне стягнення з працівника у зв'язку з систематичним порушенням термінів виконання завдання</i>. Вказати на механізми контролю за виконанням прийнятих рішень.
9. Моделювання організаційних перетворень в організації	1. Вказати на типи і рівні організаційних змін. 2. Обґрунтувати готовність організації до змін. 3. Визначити критерії ефективності варіантів розвитку організації з урахуванням опору змінам.	1. Розробити <i>матрицю діагностики готовності організації до змін</i>. 2. Побудувати <i>алгоритм управління змінами в організації</i>. 3. Скласти <i>процесну модель прийняття управлінського рішення</i>

Крок-компонент (кількість годин самостійної роботи)	Завдання (технологія проведення)	Очікуваний результат
		щодо оцінювання рівня опору змінам та його подолання.
10. Розроблення концепції управління ризиками в організації	На основі SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності організації вказати на слабкі і сильні сторони діяльності організації. 1. Ідентифікувати ризики для Вашої організації. 2. Провести якісну оцінку ризиків та змодельовати поведінку організації в умовах ризиків. 3. Обґрунтувати найбільш доцільний інструментарій (методи) впливу на ризик та оцінити їх ефективність.	1. Розробити карту (матрицю) <i>ризиків</i> . 2. Сформулювати концептуальні засади управління ризиками для Вашої організації.
11. Формування стратегічних орієнтирів розвитку організації		Обґрунтувати прийнятну (найбільш доцільну) стратегію розвитку організації з урахуванням можливостей та загроз її розвитку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Комплексне завдання 1

«Моделювання трансформаційного переходу підприємства до парадигми Менеджменту 4.0»

1. Опис вихідної ситуації (Стан «As-Is»)

Компанія «Прогрес-Маш» – середнє промислове підприємство, яке 20 років працює за традиційною лінійно-функціональною структурою. Управління базується на жорсткій ієрархії, де всі рішення приймає генеральний директор. **Проблеми:**

Планування: Стратегія розробляється раз на 3 роки і не коригується. Прогнози базуються на минулих періодах і не враховують ризики BANI-світу.

Організування: Кожен цех працює як закритий підрозділ. Комунікація між конструкторами та маркетологами триває тижнями через паперовий документообіг.

Мотивування: Система оплати – фіксований оклад. Ініціатива не заохочується, панує культура «уникнення помилок».

Контролювання: Звіти готуються в кінці місяця, коли виправити ситуацію вже неможливо.

2. Управлінський виклик

Ринок вимагає переходу на персоніфіковане (індивідуалізоване) виробництво та впровадження цифрових сервісів. Генеральний директор ініціює проєкт «Цифрова трансформація 4.0». *Ваше завдання як консультантів – змоделювати процес змін через взаємозв'язок функцій управління.*

3. Алгоритм моделювання

Етап 1. Змоделювати перехід від статичного до адаптивного планування.

– Розробіть дерево цілей для переходу на модель Data-Driven Management.

– Впровадьте систему OKR (Objectives and Key Results) замість жорстких річних планів. Як саме ці цілі будуть переглядатися у випадку ринкового шоку?

Етап 2. Побудувати дизайн гнучкої архітектури (функція організування) Необхідно змінити «скелет» компанії.

– Запропонуйте перехід від функціональних відділів до крос-функціональних продуктових команд, які відповідають за конкретний сегмент клієнтів.

– Опишіть процес делегування повноважень: які рішення тепер приймає команда самостійно, а що залишається за топ-менеджментом?

– Змодельуйте впровадження елементів «цифрового двійника організації» для візуалізації бізнес-процесів.

Етап 3. Зміна корпоративної культури (функція мотивування). Зміна структури не спрацює без зміни мислення. Для цього:

– Розробіть нову модель мотивації, яка включає «бонус за цифрову грамотність» та «право на помилку» (нагородження за невдалі, але цінні експерименти).

– Як функція мотивування має підтримати працівників у стані анізотропії (тривожності), характерному для VANI-середовища?

Етап 4. Впровадження інтелектуального моніторингу (функція контролювання). Контроль має стати випереджаючим.

– Замініть щомісячні звіти на дашборди (Real-time Dashboards). Які 3 ключові показники ефективності Ви виведете на екран директора для миттєвого контролю змін?

– Опишіть механізм зворотного зв'язку: як дані контролю автоматично запускають процес перепланування (цикл замкненого управління).

Формат звіту : Розробити Дорожню карту організаційних змін, де кожна дія в одній функції аргументується змінами в іншій.

Комплексне практичне завдання 2

«Проектування архітектури контролю для компанії в умовах масштабування»

Мета завдання: Навчитися обирати оптимальні форми та інструменти управлінського контролю залежно від специфіку бізнес-процесів, цілей організації та наявних ресурсів.

Опис завдання: Компанія «NeoFurniture» є середнім за масштабом підприємством, що займається дизайном та виготовленням ергономічних офісних меблів. Компанія має власний цех, відділ логістики та онлайн-платформу для продажів.

Ситуація: За останній рік компанія зросла втричі (зі 40 до 120 співробітників). Власник почав помічати «втрату керованості»:

Якість: частка дефектів при складанні меблів зросла з 2% до 12%.

Фінанси: виникають неочікувані «касові розриви», попри ріст замовлень; витрати на матеріали зросли непропорційно обсягам виробництва.

Терміни: відділ логістики затримує кожну п'яту доставку, звинувачуючи склад у повільній підготовці замовлень.

Стратегія: топ-менеджмент не впевнений, чи встигне компанія реалізувати план виходу на європейський ринок до кінця року, оскільки всі зайняті «гасінням оперативних пожеж».

Завдання: Спираючись на вивчений матеріал, розробіть «Проект системи контролю для NeoFurniture», відповівши на наступні запитання:

1. Заповніть таблицю, запропонувавши заходи для кожного етапу виробництва меблів.

Попередній контроль: Що потрібно перевірити до початку виготовлення партії меблів?

Поточний контроль: Які параметри мають відстежуватися менеджером цеху під час робочої зміни?

Заключний контроль: Як оцінити успішність виконання замовлення після його доставки клієнту?

Форма контролю	Заходи (приклади)
Попередній	
Поточний	
Заключний	

2. **Оберіть** найбільш доцільний інструмент (з наведеного переліку або власних варіантів) для вирішення конкретних проблем компанії. Обґрунтуйте свій вибір (2–3 речення на кожен пункт):

- Для контролю витрат та уникнення касових розривів.
- Для контролю за якістю в цеху та зменшення браку.
- Для координації дій між складом та логістикою (дотримання термінів).

- Для контролю за стратегічним розвитком та виходом на ринок ЄС. (Інструменти для вибору: Бюджетування, CRM, Діаграма Ганта, KPI, OKR, Карти Шухарта, BSC).

3. Чи доцільно в цій ситуації створювати окремий підрозділ внутрішнього аудиту, чи достатньо покласти функції контролю на лінійних менеджерів? Поясніть свою думку.

У яких процесах (фінанси, виробництво, клієнтський сервіс) ви б застосували суцільний контроль, а в яких – вибіркового?

4. Запропонуйте 2 заходи, як впровадити нову систему контролю так, щоб працівники не сприйняли це як «тотальний нагляд» та не втратили мотивацію.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційне завдання 1

«Конфлікт стратегічних і операційних цілей»

Ситуація: Виробнича компанія «MetalTech» визначила стратегічну ціль – розширення частки ринку через підвищення якості продукції та інноваційність. Водночас операційні підрозділи мають завдання знизити витрати та збільшити обсяг виробництва.

У результаті:

- підрозділ виробництва скорочує час тестування продукції;
- відділ якості наполягає на посиленні контролю;
- відділ продажу обіцяє клієнтам нові характеристики продукту, які ще не відпрацьовані;
- керівники підрозділів починають конкурувати за ресурси.

Менеджмент фіксує зростання внутрішнього напруження та зниження узгодженості дій.

Завдання :

1. Проаналізуйте, у чому полягає конфлікт цілей і які управлінські причини його виникнення.
2. Обґрунтуйте, які інструменти узгодження цілей можуть бути застосовані.
3. Запропонуйте управлінське рішення, яке дозволить зберегти баланс між ефективністю та інноваційністю.

Ситуаційне завдання 2

«Помилки керівника при постановці цілей»

Ситуація: Компанія «Промтех» займається виробництвом обладнання для харчової промисловості. Генеральний директор компанії вирішив підвищити ефективність діяльності організації та поставив перед керівниками підрозділів нові цілі. На виробничій нараді він оголосив такі завдання:

Виробничому підрозділу: «Потрібно значно підвищити продуктивність праці та зменшити витрати».

Маркетинговому підрозділу: «Необхідно активніше працювати з клієнтами та збільшити продажі».

Фінансовому підрозділу: «Скоротити всі можливі витрати компанії».

Однак через кілька місяців результати діяльності компанії не

покращилися. У процесі аналізу ситуації виявилось, що:

- керівники підрозділів по-різному трактували поставлені цілі;
- не було визначено чітких показників результативності;
- цілі підрозділів суперечили одна одній;
- працівники не розуміли, які результати від них очікуються.

У результаті це призвело до зниження координації між підрозділами та неефективного використання ресурсів.

Завдання 1. Проаналізуйте ситуацію та визначте основні помилки керівника при формуванні цілей.

Завдання 2. Визначте, яким вимогам повинні відповідати ефективні управлінські цілі.

Завдання 3. Запропонуйте альтернативний варіант формулювання цілей для кожного підрозділу.

Ситуаційне завдання 3

«Фрагментарне впровадження сучасних методів управління»

Ситуація:

ІТ-компанія «SoftLine Group» одночасно впровадила:

систему KPI для оцінки результатів;

Agile-підхід у проєктних командах;

Lean-ініціативи щодо оптимізації процесів.

Однак:

KPI орієнтують працівників на індивідуальні результати;

Agile-команди потребують командної відповідальності;

Lean-зміни викликають опір через страх скорочення персоналу;

керівники підрозділів по-різному трактують пріоритети.

У результаті виникає перевантаження персоналу, конфлікти ролей і зниження швидкості прийняття рішень.

Завдання:

1. Проаналізуйте, чому фрагментарне впровадження сучасних методів управління може знижувати результативність організації.

2. Обґрунтуйте, які принципи інтеграції управлінських методів необхідно врахувати.

3. Запропонуйте модель узгодження KPI, Agile і Lean у межах єдиної системи управління.

Ситуаційне завдання 4 «Зростання без системності»

Ситуація: Компанія «Орбіта» є швидкозростаючою ІТ-організацією (80 працівників). За останні два роки вона:

- збільшила обсяг проєктів у 2 рази;
- активно наймає нових працівників;
- розширила клієнтську базу.

Однак виникли проблеми:

- працівники отримують суперечливі завдання від різних керівників;
- строки виконання проєктів часто порушуються;
- команди працюють ізольовано;
- нові працівники не розуміють стратегічних пріоритетів;
- виникають конфлікти щодо відповідальності;
- керівництво постійно змінює пріоритети.

При цьому зарплати є високими, а офісні умови – комфортними.

Навчальні завдання:

Завдання 1. Ідентифікація порушених принципів. Визначте:

Які принципи менеджменту порушені в діяльності компанії?

Які з них є ключовими причинами проблем?

Завдання 2. Причинно-наслідковий аналіз:

Побудуйте логічний ланцюг: Порушення принципу → управлінська проблема → наслідки для результативності

Завдання 3. Управлінські рішення. Запропонуйте:

- 3 заходи організаційного характеру;
- 2 заходи щодо покращення комунікацій;
- 2 рішення для підвищення системності управління.

Дискусійне питання

Чи може швидке зростання організації бути більш небезпечним для менеджменту, ніж стагнація?

КЕЙСОВІ ЗАВДАННЯ:

«Побудова бізнес-моделі організації»

Кейс 1: «Перезапуск бренду»

Ситуація: Стартап, в рамках якого вироблялися натуральні соки, втратив частину клієнтів через появу сильних конкурентів. Власники хочуть змінити бізнес-модель компанії, щоб підвищити прибутковість і повернути лояльність споживачів.

Завдання:

1. Скласти бізнес-модель Canvas для поточного стану компанії.
2. Запропонувати оновлену версію бізнес-моделі із покращеною ціннісною пропозицією, розширенням цільової групи, каналами продажу і планом відновлення ринкових позицій
3. Обґрунтувати очікувані результати змін (з т.з. нового позиціонування бренду, відновлення конкурентоспроможності, зростання продажів тощо)

Кейс 2: «Кав'ярня нового формату»

Ситуація. Підприємець хоче відкрити кав'ярню в центрі міста, але ринок вже насичений такими закладами. Він прагне знайти свою нішу, з акцентом на поєднання кавової культури, креативних рішень і екологічності (еко-упаковка).

Завдання.

1. Побудувати бізнес-модель кав'ярні.
2. Визначити унікальну ціннісну пропозицію кав'ярні.
3. Продумати, як інтегрувати цифрові сервіси (замовлення через застосунок, програма лояльності) для підвищення конкурентних переваг і забезпечення лояльності споживачів.

Кейс 3: «Інноваційний стартап»

Ситуація. Команда креативних студентів-менеджерів розробила мобільний застосунок для організації навчання і надання послуг з менеджменту інновацій для молодих підприємців, SMM-спеціалістів, початківців-стартаперів, стартап-команд, громадських організацій, студентів. Ідея цікава, але відсутня бізнес-модель, яка б забезпечувала стабільні доходи для розвитку проєкту.

Завдання .

1. Розробити бізнес-модель для стартапу: визначити ключових

партнерів, ціннісну пропозицію, цільову групу, джерела доходів, ключові ресурси.

2. Вибрати оптимальну модель монетизації (підписка, реклама, freemium).

3. Оцінити ризики (зокрема, низька готовність користувачів платити) і запропонувати варіанти їх мінімізації.

Кейс 4: «Сімейна майстерня з виготовлення меблів»

Ситуація. Невелика родинна майстерня займається виготовленням дерев'яних меблів під замовлення. Попит є, але бізнес не масштабований, оскільки відсутня чітка стратегія, клієнти приходять випадково, прибуток нестабільний.

Завдання.

1. Розробити бізнес-модель сімейної майстерні.

2. Продумати нові канали просування.

3. Створити пропозицію з високою цінністю та розширити сегмент споживачів.

4. Розробити систему ключових показників для оцінки роботи у нових умовах.

Кейс 5: «Креативний коворкінг»

Ситуація. У центрі міста з'явилася вільне приміщення. Група підприємців хоче започаткувати коворкінг із творчими просторами для дизайнерів, IT-фахівців, фотографів.

Завдання.

1. Розробити бізнес-модель для нового коворкінгу. Акцентувати увагу на сегментах клієнтів (фрілансери, стартапи), джерел доходів (оренда місць, події), партнерів (міська рада, постачальники обладнання, меблів тощо).

2. Продумати унікальну цінність створення коворкінгу.

3. Розробити план заповнюваності на півріччя та спрогнозувати доходи.

Процесний підхід в управлінні організацією

Кейс 6: «Інформаційне впорядкування»

Ситуація: Мале підприємство «ТехноПром» зіткнулося з проблемою затримки виконання замовлення на виробництво продукції. Аналіз показав, що причина не в постачальниках, а у внутрішніх

процесах: інформація про замовлення вчасно не доходить до ділянки з виробництва продукції.

Завдання:

1. Скласти карту основних бізнес-процесів (від отримання замовлення до відвантаження).
2. Визначити, на якому етапі виникають втрати часу (виявити «вузькі місця» процесу).
3. Запропонувати інструменти покращення .

Кейс 7: «Сервіс під контролем»

Ситуація: Мережа кав'ярень «Кавоманія» отримує скарги за тривалий час обслуговування клієнтів у пікові години.

Завдання:

1. Проаналізувати процес обслуговування клієнта на основі побудови процесу приготування кави за моделлю «як є» (від замовлення до видачі напою).
2. Виявити причини затримки («вузькі місця» процесу) (нестача баристів, складний процес оплати, неефективне розташування обладнання, інше).
3. Розробити план оптимізації часу на процес, який дозволить зменшити час очікування на 30% (зміна організації робочих місць, цифрові рішення).

Кейс 8: «Ефективна клініка»

Ситуація: Приватна клініка отримує скарги на довге очікування пацієнтів у черзі до лікаря. Хоча вільні години є, адміністрація не встигає швидко координувати запис і перенесення візитів.

Завдання:

1. Описати процес запису пацієнта від дзвінка до візиту.
2. Виявити причини затримок (*нестача адміністраторів, неефективна система онлайн-запису*).
3. Запропонувати цифрові інструменти та новий алгоритм обслуговування пацієнтів.

Кейс 9: «Постачання без затримок»

Ситуація: Магазин електроніки стикається із затримками постачання популярних товарів. Через це втрачає продажі і клієнтів.

Завдання:

1. Побудувати процесну модель постачання товарів в магазин за

схемою: замовлення у постачальника → отримання товару → розміщення на складі → продаж.

2. Виявити осередки (вузькі місця), де виникають затримки (невчасні замовлення, відсутність моніторингу залишків, додаткові заходи з перевірки якості тощо).

3. Запропонувати інтеграцію системи управління запасами.

Кейс 10: Групова робота

«Усунення внутрішніх суперечностей в обслуговуванні»

Ситуація: У компанії «Логістик-Хаб» є три базові підрозділи: продажу, склад і транспорт. Кожен працює за своїми правилами, що призводить до конфліктів і невиконання замовлень клієнтів:, оскільки продажі обіцяють клієнтам швидку доставку, але склад не встигає комплектувати замовлення.

Завдання:

Запропонувати узгоджену систему процесів взаємодії між підрозділами компанії, які б мінімізували конфлікти та забезпечувала якість сервісу компанії. Для цього:

1. Побудувати модель процесів, де чітко визначені входи/виходи для кожного підрозділу.

2. Встановити показники ефективності (KPI) для кожного етапу обслуговування.

3. Запропонувати механізм узгодження дій підрозділів.

Алгоритм виконання: Формуються три команди, кожна з яких «грає роль» одного з відділів (продажів, складу, транспорту), що відстоюють свої інтереси. У процесі пошуку узгоджених дій із забезпечення якості обслуговування (щоб не втратили клієнтів і підвищити їх лояльність до компанії) домовляються про спільні KPI та зміни процесів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРА

1. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 35–40.
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*. № 3 2022, с. 121-126
3. Августин Р.Р., Попович Т.М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Менеджмент організації» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» Укладачі: Тернопіль. ЗУНУ: Економічна думка. 2022. 112 с.
4. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Перекл. з анг. Київ. Наш формат. 2017.
5. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Книга 1. 2023. 276 с.
6. Боровик М. В., Новікова М. М. Менеджмент організацій : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
7. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
8. Вавдіюк Н. С., Мельничук М.Д. Менеджмент Індустрії 4.0 : навчальний посібник для здобувачів закладів вищої освіти. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 182 с.
9. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555>
10. Володькіна М.В., Данилюк В.О. Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb84bd5e-7b98-4a3c-8b65-a085efc21002/content>
11. Впровадження сучасних технологій управління. URL: <https://presa.com.ua/navchannia/vprovadzhennya-suchasnikh-tekhnologij-upravlinnya.html>
12. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

13. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf
14. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. Т. 4. С. 5-10
15. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) .Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с
16. Гришова І.Ю., Гнатєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
17. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
18. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.: Всеуито, Наукова думка. 2001. 242 с.
19. Донець О.М., Савельєва Т.В., Урецька Ю.І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. URL: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf
20. Драбенко В.А. Актуальні проблеми появи та реалізації невизначеності ризикових ситуацій у бізнесі. URL: <http://www.m-economy/number.com.ua php3?bnumber=30>
21. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. К.:КМ-БУКС. 2019. 568 с.
22. Друкер П.Ф. Практика менеджменту. Пер.з англ. В-во МАНН. 2015. 416с.
23. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Управління ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (Національний стандарт України). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf
24. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). Чинний від 2019-01-01. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
25. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). Чинний від 2019-01-01. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>

26.ERP-система. що це і для чого вона потрібна? URL: <https://www.softinform.com.ua/news/shcho-take-erp-systema/>

27.Єршова О.О., Гончаренко І.М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7). С. 75-85.

28.Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС. 2021. 224с

29.Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/13356>

30.Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

31.Мальська М.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. К. Центр учбової літератури. 2020.190с.

32.Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 224 с.

33.Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, А.С. Соломко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.

34.Менеджмент організацій: навчальний посібник. Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

35.Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

36.Менеджмент. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. 76 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/62474.pdf>

37.Мишакова К. А. Сучасні технології менеджменту в Україні. URL: https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_mishakova.htm

38.Мінцберг Генрі. Менеджмент. Природа та структура організацій. К. 2018. 512 с.

39.Міщенко В.А., Кобець В.М., Ващенко В.В. Менеджмент в XXI столітті. URL: <https://www.researchgate.net/publication/386100420>
MANAGEMENT IN THE XXI CENTURY

40.Монастирський Г. Л., Попович Т. М. Антикризове управління: навч. посіб. Тернопіль : Крок. 2018. 180 с.

41. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків. НТУ «ХПІ». 2018. 40 с.
42. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
43. Новак В. О., Баклан О. П. Зміст та організація управлінської праці. *Економіка управління*. 2019. №3. С.42-44.
44. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/18147/mod_resource/content/1/204.pdf
45. Організаційне проєктування: конспект лекцій. Уклад. М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
46. Осокіна А., Леоненко О. Цифрова трансформація процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://surl.li/dyraty>
47. Остервальдер Александер, Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Пер. з англ. Р. Корнута. К. 2017. 288 с.
48. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf>
49. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. URL: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf
50. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Дніпро. НТУ «ДП». 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
51. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
52. Попович Т., Галько Л. Новітні технології управління організацією. Зб. доповідей Міжнародної НПК, 2018. Тернопіль.
53. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37612/1/202019.pdf>
54. Попович Т.М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень в системі ризик-менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. №2 [40]. С. 362-367.
55. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ«ХПІ». 2015. 220 с.
56. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні.

3-тє вид., переробл. І доп.. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.

57.Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf

58.Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>

59.Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків, 2017 . 100 с..

60.Решетняк Т. Еволюція концепції VUCA та стратегічні контексти бізнесу в параметрах середовища BANI URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6f78c7c-b75e-4683-8f77-2a4c64b6fd90/content>

61.Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 524 с.

62.Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017 р. 100 с.

63.Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. № 2 (38). 2020. С.91-98

64.Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. URL: https://www.researchgate.net/publication/364549217_Novi_paradigmi_menedzmentu_v_umovah_cifrovoi_ekonomiki

65.Сп'як Г.І., Собко О.М., Турчин Л.Я. Обґрунтування управлінських рішень : навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 153 с.

66.Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Київ. Кондор. 2018. 200 с

67.Сутність та технологія реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F5_Reinginiir_L_7-8.pdf

68.Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової . Харків: «Діса плюс». 2023. 430 с.

69.Трут О.О., Гнилянська О.В. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Випуск 1(11). С.37-44

70. Ульянченко О.В. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
71. Фролова Л.В., Кравченко О.С. Формування бізнес-моделі підприємства: підручник. К.: ЦУЛ. 2019. 384 с.
72. Чичкан Ю.М., Харчук О. Г. Agile-методи управління організаціями та проектами. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182415>
73. Чому реінжиніринг бізнес-процесів краще оптимізації. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/re-nzhin-ring-b-znes-protses-v>
74. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент навчальний посібник. Тернопіль. 2022. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>
75. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. URL: http://www.visnyk-ecopom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/42.pdf
76. Юрган Аппело Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула. 2019. 432 с.
77. Arias Oscar E. Mastering the Chaos: Navigating the B.A.N.I. World to Thrive in Business. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mastering-chaos-navigating-bani-world-thrive-business-oscar-e-arias--jgcde>
78. Arwa S. Bokhari and Rizwan J. Qureshi. Business Process ReEngineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia. I.J. Information Engineering and Electronic Business. 2016. 4.
79. Collins James C. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. 2001. 368 с.
80. COSO ERM Framework (Enterprise Risk Management Integrated Framework) URL: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>
81. Haleem A., Javaid M., Pratar Singh R., Suman R., Khan Sh. Management 4.0: Concept, applications and advancements. Sustainable Operations and Computers. 2023, Vol. 4
82. Jurgen Appelo. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Longman (Pearson Education). 2011. 432 с.
83. Mark von Rosing, Stephen White, Fred Cummins, Henk de Man. Business Process Model and Notation –BPMN. URL: <https://www.globaluniversityalliance.org/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Model-and-Notation.pdf>

84. Matricano Diego. Entrepreneurship Trajectories. Entrepreneurial Opportunities, Business Models, and Firm Performance. Academic Press. November 6, 2019. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/business-model>

85. Morrison Rupert The Organizational System: How Defining Your Organizational System Is the Key to Organizational Stability. URL: https://www.orgvue.com/resources/articles/an-organisation-is-a-system/?utm_source=chatgpt.com

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку 18.09.2025 р.
Формат 60х84 1/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Облік.-видав. арк. 13,05. Умов. друк. арк. 15,81
Наклад 100 прим.

Видавництво «Крок». Свідоцтво №3538 від 30.07.2009 р.
46006, м. Тернопіль, вул. Гайова, 56
тел. 0352248436