

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Колективна монографія

*За загальною редакцією
доктора економічних наук,
професора Оксани Миколаївни Криворучко*



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ НА
ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Колективна монографія

*За загальною редакцією
доктора економічних наук,
професора Оксани Миколаївни Криворучко*

Харків – 2024

УДК 338.47:656

JEL Classification: C02;D21; L23; M12; O44

Дозволено до друку Вченою радою
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.
Дозвіл №70/24/6.4 від 08 листопада 2024 р.

Рецензенти:

Н. Е. Аванесова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

Г. В. Обруч, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

Інноваційні підходи до розвитку управління

I66 на транспортних підприємствах : монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 336 с.

ISBN 978-617-8534-02-8

Колективна монографія розкриває сутність актуальних питань, що стосуються інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах. Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

УДК338.47:656

JEL Classification: C02; D21; L23; M12; O44

ISBN 978-617-8534-02-8

© Колектив авторів, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	7
1.1 І.В. Федотова, Н.А. Бочарова ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
1.2 Н.А. Бочарова, І.В. Федотова ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....	38
1.3 Т.О. Водолажська МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
РОЗДІЛ 2 ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНО-СТРУКТУРНИХ ПІДХОДІВ	105
2.1 О.М. Криворучко ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ЇХ НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ.....	105
2.2 О.О. Гетьман ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....	138
2.3 Я.І. Величко КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	169
2.4 О.В. Кудрявцева КРОС-КУЛЬТУРНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	202
РОЗДІЛ 3 ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	237
3.1 Л.М. Ачкасова ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	237

3.2 Н.В. Попова

DIGITAL ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ268

3.3 Г.В. Криворучко

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ
ПОСЛУГ.....298

ПІСЛЯМОВА.....331

ПЕРЕДМОВА

Підприємства транспортно-логістичного сектору України опинилися в умовах, що потребують нових підходів та стратегій через виклики, породжені сучасним політичним та геополітичним середовищем. Воєнний конфлікт на території України суттєво змінив умови функціонування економіки, спричинив значні інфраструктурні руйнування та вплинув на численні сфери життя, зокрема на транспортну галузь. В таких екстремальних умовах транспортні компанії відіграють критичну роль у підтриманні економічної стабільності та забезпеченні сталого розвитку країни.

В сучасних умовах життєво важливим завданням для транспортних підприємств є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг, зокрема, у разі впровадження інноваційних підходів до управління розвитком. Важливим в цьому контексті є дослідження та опис процесів впровадження інновацій, їх генерування всередині організацій.

Враховуючи вищезазначене, метою досліджень, результати яких викладено у монографії, є розвинення та узагальнення теоретико-методичних засад, розроблення практичних рекомендацій, що стосуються інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах.

Досягнення сформульованої мети зумовлює необхідність виконання таких взаємозалежних завдань:

- розвинення інноваційних підходів в галузі управління на підприємствах автомобільного транспорту;
- вдосконалення бізнес-процесів та трансформаційно-структурних підходів на транспортних підприємствах;
- розроблення підходів до діджиталізації як інноваційного напрямку розвитку транспортних підприємств.

Об'єкт дослідження — процес розроблення, вдосконалення та розвинення інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах.

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні аспекти процесу розроблення, вдосконалення й розвинення інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах.

Отже, колективна монографія розкриває сутність актуальних питань, що стосуються інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах.

Дослідження базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1 ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

І.В. Федотова,

*докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
ORCID: 0000-0002-3277-0224*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
Н.А. Бочарова,*

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
ORCID: 0000-0003-4371-0187*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

Підприємства транспортно-логістичного сектору України опинилися в умовах, що потребують нових підходів та стратегій через виклики, породжені сучасним політичним та геополітичним середовищем. Воєнний конфлікт на території України суттєво змінив умови функціонування економіки, спричинив значні інфраструктурні руйнування та вплинув на численні сфери життя, зокрема на транспортну галузь. В таких екстремальних умовах автотранспортні компанії відіграють критичну роль у підтриманні економічної стабільності та забезпеченні сталого розвитку країни.

Автотранспортна галузь є ключовою складовою національної економіки України, забезпечуючи логістичні ланцюги, які з'єднують виробників, постачальників та споживачів товарів та послуг. Водночас, в умовах війни та економічних обмежень, забезпечення стабільного функціонування автотранспорту стає все більш складним завданням. Ризики безпеки, руйнування інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів та постійні зміни у законодавчій базі потребують від підприємств впровадження інноваційних та системних підходів до корпоративного управління.

Сучасні умови диктують необхідність покращення діяльності транспортно-логістичних компаній, особливо у напрямку підвищення ефективності використання наявних ресурсів та забезпечення сталого розвитку. В умовах, коли інфраструктурні можливості обмежені, а ризики зростають, ефективний корпоративний тайм-менеджмент стає

одним із ключових інструментів у забезпеченні продуктивності та стабільності діяльності підприємства. Це включає оптимізацію операцій, планування та управління часом, а також мінімізацію впливу зовнішніх загроз на функціонування підприємства.

Водночас, принципи сталого розвитку, які спрямовані на збереження та раціональне використання природних ресурсів, стають дедалі важливішими. Це вимагає від автотранспортних компаній впровадження інновацій у корпоративне управління, що дозволить не лише адаптуватися до нових викликів, але й закласти основу для довгострокового розвитку. Інтеграція аспектів тайм-менеджменту у систему корпоративного управління на засадах сталого розвитку дозволить підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити загальну ефективність.

Таким чином, дослідження інноваційно-орієнтованого корпоративного управління з акцентом на сталий розвиток та корпоративний тайм-менеджмент стає надзвичайно важливим для забезпечення ефективної роботи автотранспортних підприємств в сучасних умовах. Це дозволить не лише вирішувати поточні проблеми, але й створювати умови для сталого та збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі, що є критичним для економічного відновлення та стабільності України.

В науковій літературі широко представлені результати теоретичних досліджень різних аспектів корпоративного управління: вартісно-орієнтоване корпоративне управління наведено в працях Т.В. Момота [1], М.А. Чута [2] та інших [3-5]; ціннісно-орієнтованого управління — у працях М. Бойко [6] та інших авторів [7-8]; компетентно-орієнтованого управління — у працях О.А. Хілухи [9], О.В. Ареф'євої [10]; процесно-орієнтоване управління висвітлено в працях [11-13]; ресурсно-функціональний підхід до управління у роботах [14-15]; та багато інших підходів [16]. Методологія дослідження корпоративного управління має «певну еклектичність концепції як управлінського феномена, так як вона сформувалася за допомогою об'єднання в єдине ціле інституційних, організаційних, фінансових, правових, комунікативних та соціальних аспектів управління корпоративними структурами» [17]. Ця еклектичність відображає складну природу корпоративного управління та необхідність розглядати його з різних ракурсів.

Аналіз наукової літератури вказує на те, що існує різноманіття підходів до корпоративного управління, кожен з яких робить акцент

на різні аспекти діяльності підприємства. Проте, еклектичність методології корпоративного управління, яка формується шляхом поєднання різних інституційних, організаційних, фінансових, правових та соціальних аспектів, свідчить про складність та багатогранність цього феномена. Це підкреслює необхідність інтеграції інноваційних підходів з урахуванням принципів сталого розвитку для досягнення гармонійного та ефективного управління в умовах сучасного динамічного середовища, особливо в контексті автотранспортних підприємств.

Багато досліджень відзначають зростаючий інтерес науковців до інноваційно-орієнтованого управління підприємством і до впровадження інновацій в корпоративному управлінні [18-27]. Сучасні компанії відчують потребу в постійному пошуку нових ідей та рішень для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених акцентують на значенні сталого розвитку в контексті інноваційного управління [28-32]. Більше компаній розглядають соціальну, економічну та екологічну відповідальність як невіддільну частину своєї стратегії.

Водночас повна адаптація і практична побудова процесів інноваційного вдосконалення системи корпоративного управління на підприємстві є поки недостатньою. Багато досліджень висвітлюють важливість системного підходу до корпоративного управління, який враховує всі аспекти діяльності компанії та їх взаємозв'язки, але практично відсутня система інноваційно-орієнтованого корпоративного управління. Це обумовлює подальший пошук інструментарію і створення умов для використання нереалізованого потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту і управління цими процесами за рахунок інноватизації управлінських чинників та їх швидкої реалізації.

У дослідженнях [33-36] наголошується на важливості ефективного управління часом для досягнення успіху підприємства, але в науковій літературі майже не розглянуто застосування тайм-менеджменту в інноваційному корпоративному управлінні. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє раціоналізувати процеси та зосередитися на головних завданнях.

Загальною тенденцією є те, що інноваційно-орієнтоване корпоративне управління з фокусом на сталий розвиток і корпоративним тайм-менеджментом стає все більш важливим для

сучасних компаній. Підприємства, що інтегрують ці концепції у свою діяльність, мають кращі перспективи досягти конкурентоспроможності та стійкості в умовах постійних змін ринку. Дослідники активно вивчають цю тему, і нові дослідження надають цінний внесок у розуміння цих концепцій і їх впливу на успіх підприємств. Проте, відсутність системного підходу до інноваційно-орієнтованого корпоративного управління може перешкоджати досягненню максимального потенціалу підприємства.

Відсутність повноти та системності у формуванні системи інноваційно-орієнтованого корпоративного управління перешкоджають ефективному функціонуванню та виживанню підприємства у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Питання інтеграції інноваційних та сталих підходів у корпоративне управління залишають багато аспектів дослідження не розглянутими. Недостатність системності при впровадженні цих підходів може призвести до втрати цінних можливостей для ефективного управління, оптимізації процесів та досягнення балансового розвитку. Таким чином, виникає потреба у дослідженні, яке спрямоване на розробку комплексного підходу до корпоративного управління, що об'єднує сталий розвиток, тайм-менеджмент і інноваційні практики для досягнення гармонії в системі корпоративного управління підприємствами транспортно-логістичної сфери.

Ціллю дослідження є розробка моделі системи корпоративного інноваційно-орієнтованого управління автотранспортним підприємством, що базується на інтеграції принципів сталого розвитку та ефективного корпоративного тайм-менеджменту. Це дозволить розкрити, як організації можуть створити інтегровану інноваційно-орієнтовану систему управління, яка сприяє інноваційному росту, забезпечує сталий розвиток та ефективне використання ресурсів, покращуючи при цьому конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Умови нестабільності та загроз безпеці ставлять перед корпораціями та підприємствами надзвичайні завдання, для вирішення яких необхідно нові підходи. Спільний інноваційний підхід до корпоративного управління, поєднаний з тайм-менеджментом, дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств та зберегти конкурентоспроможність в умовах кризи. Для ефективного впровадження інновацій у корпоративну практику потрібна система інноваційно-орієнтованого корпоративного

управління. Ця система базується на принципах сталого розвитку і системного підходу, що дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність та забезпечити сталість розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження буде використано системний підхід, що дозволяє розглядати підприємство як комплексну систему, де взаємодіють різні елементи та процеси. Особлива увага буде приділена застосуванню кібернетичної моделі управління, яка дозволяє відобразити взаємозв'язки між керуючою та керованою підсистемами корпоративного управління. Це сприятиме розробці моделі, яка інтегрує принципи сталого розвитку та ефективного тайм-менеджменту в інноваційний корпоративний контекст.

Системний підхід до управління дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними [37]. Використання системного підходу в корпоративному управлінні дозволяє розглядати підприємство в комплексі та враховувати всі його аспекти, включаючи внутрішні та зовнішні впливи.

Системний підхід сприяє інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності підприємства. Він дозволяє визначити ключові процеси та функції, які підлягають інноваціям, і враховувати їх взаємодію з іншими частинами організації. Застосовуючи системний підхід, будь-яка система управління або її окремі компоненти розглядаються як цілісне, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності або розвитку, ресурсами, структурою, процесами та взаємозв'язками з іншими системами. Системний підхід дозволяє досліджувати систему управління в цілому, аналізувати як її статичні, так і динамічні аспекти.

Засади інноваційно-орієнтованого корпоративного управління базуються на системному підході до організаційного розвитку, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає створення комплексної системи управління, що об'єднує інноваційні практики, принципи сталого розвитку та ефективний корпоративний тайм-менеджмент. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, в якій всі елементи взаємодіють між собою. Це дозволяє враховувати вплив інновацій на всі аспекти бізнесу, від стратегічного планування до внутрішніх процесів. Підприємство має

розвивати культуру постійного вдосконалення та інновацій, що стимулює співробітників до активної участі в процесі створення та впровадження інноваційних ідей. Засади сталого розвитку включають в себе економічну, екологічну та соціальну відповідальність підприємства [30, 31]. Інновації повинні сприяти не лише економічному зростанню, але й зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та покращанню умов праці.

Корпоративна система тайм-менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких зумовлюється інструментами організації часу, які розробляються на основі стратегічних поглядів вищого керівництва компанії з урахуванням останніх тенденцій у різних функціональних сферах менеджменту (управління персоналом, тайм-менеджмент, маркетинг, ухвалення управлінських рішень, стратегічне управління, інноваційний менеджмент тощо) та з використанням новітніх управлінських технологій [38]. Корпоративний тайм-менеджмент допомагає раціоналізувати використання часу та ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності та досягнення поставлених інноваційних цілей. Інноваційно-орієнтоване корпоративне управління передбачає постійне вдосконалення системи на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

Системний підхід до корпоративного управління підприємствами, особливо в умовах сучасних викликів, має вирішальне значення для їх ефективного функціонування та стійкого розвитку. Цей підхід ґрунтується на розумінні того, що кожне рішення або дія впливають на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, фінансовий менеджмент, виробництво, маркетинг, логістику, управління людськими ресурсами та інші ключові елементи. Саме тому необхідно враховувати інтеграційні зв'язки між різними функціональними підсистемами підприємства, щоб забезпечити збалансоване і гармонійне досягнення стратегічних цілей. В рамках системного підходу особливу увагу слід приділити кібернетичній моделі управління, яка виступає як потужний інструмент для моделювання та аналізу системи корпоративного управління. Кібернетика, як наука про управління складними системами, дозволяє не тільки відображати взаємодію між різними елементами корпоративної структури, але й забезпечує динамічне управління процесами на основі зворотного зв'язку, що є

критично важливим в умовах високої мінливості ринкового середовища.

Кібернетична модель управління передбачає наявність двох основних підсистем: керуючої та керованої. Керуюча підсистема відіграє роль центрального мозку організації, що відповідає за прийняття стратегічних рішень, розробку політик і визначення напрямків розвитку. Вона оперує на основі комплексного аналізу інформації, зібраної з різних частин системи, включаючи внутрішні показники ефективності, зворотний зв'язок від споживачів, ринкові тенденції та зовнішні умови. Завдяки цьому, керуюча підсистема формулює адекватні стратегії, що спрямовані на досягнення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Керована підсистема, яка представляє собою об'єкт управління, відповідає за оперативне виконання рішень і стратегій, прийнятих керуючою підсистемою. Вона включає виконавчі функції, такі як управління виробництвом, логістикою, фінансами та людськими ресурсами, і безпосередньо реалізує прийняті рішення в практичній площині. Ця підсистема також забезпечує постійний зворотний зв'язок з керуючою підсистемою, що дозволяє оперативно коригувати стратегії та плани у відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Узгоджена робота керуючої та керованої підсистем забезпечує цілісність і ефективність функціонування системи корпоративного управління. Вона створює умови для інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси підприємства, оптимізації використання ресурсів і досягнення сталого розвитку. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, але й проактивно формувати свою стратегію на основі аналізу даних та прогнозів. Завдяки кібернетичній моделі, система корпоративного управління стає більш прозорою, адаптивною та ефективною, що забезпечує точне управління ресурсами, процесами та стратегіями для досягнення поставлених цілей. Інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту в цю систему дозволяє підприємствам досягати синергії між інноваціями, сталим розвитком та ефективним використанням часу. Це, у свою чергу, створює основу для формування довготривалих конкурентних переваг і забезпечує стабільну ефективність підприємства навіть в умовах постійних змін на ринку.

Важливо визначити сутність об'єкту та суб'єкту управління. Система корпоративного управління об'єднує в собі ключові аспекти управління, які сприяють інтеграції інноваційних підходів та сталого розвитку в діяльності підприємства. Удосконалену систему корпоративного інноваційно-орієнтованого управління підприємством транспортно-логістичного комплексу детальніше наведено на рисунку 1.1.

Вплив зовнішнього середовища на побудову системи корпоративного управління на засадах сталого розвитку є важливим елементом у забезпеченні стійкості та ефективності підприємства. Зовнішнє середовище системи корпоративного управління формується під впливом різноманітних факторів, серед яких економічні, соціально-політичні та екологічні аспекти відіграють ключову роль. Взаємодія цих факторів визначає стратегію та функціонування корпорації, впливаючи на її здатність адаптуватися до змін і підтримувати сталий розвиток. Важливим аспектом є інтеграція трьох сфер сталого розвитку: економічної, соціально-політичної та екологічної.

Економічна сфера зовнішнього середовища включає в себе такі елементи, як економічний ріст, інфляція, обмінні курси, рівень безробіття, процентні ставки та інші макроекономічні показники. Зміни в економіці, наприклад, економічні цикли або структурні зміни, можуть суттєво впливати на фінансовий стан корпорації. Економічний зріст сприяє збільшенню попиту на товари та послуги, що стимулює розвиток корпорації, тоді як економічні спади можуть призводити до зниження прибутків, скорочення ринків збуту та необхідності зниження витрат.

Коливання на ринку, зокрема торгові війни або економічні кризи, можуть змусити корпорації переглянути свої стратегії управління, адаптуючи їх до нових умов. Наприклад, у випадку зростання інфляції, корпорації можуть бути змушені підвищувати ціни на продукцію або оптимізувати витрати. Торгові бар'єри чи валютні коливання можуть створювати нові виклики або можливості для міжнародних корпорацій, впливаючи на їхню здатність конкурувати на світових ринках.

Соціально-політична сфера також має значний вплив на корпоративне управління, включаючи такі аспекти, як зміни в суспільних цінностях, законодавчі та політичні зміни, вимоги споживачів щодо етики та сталості.

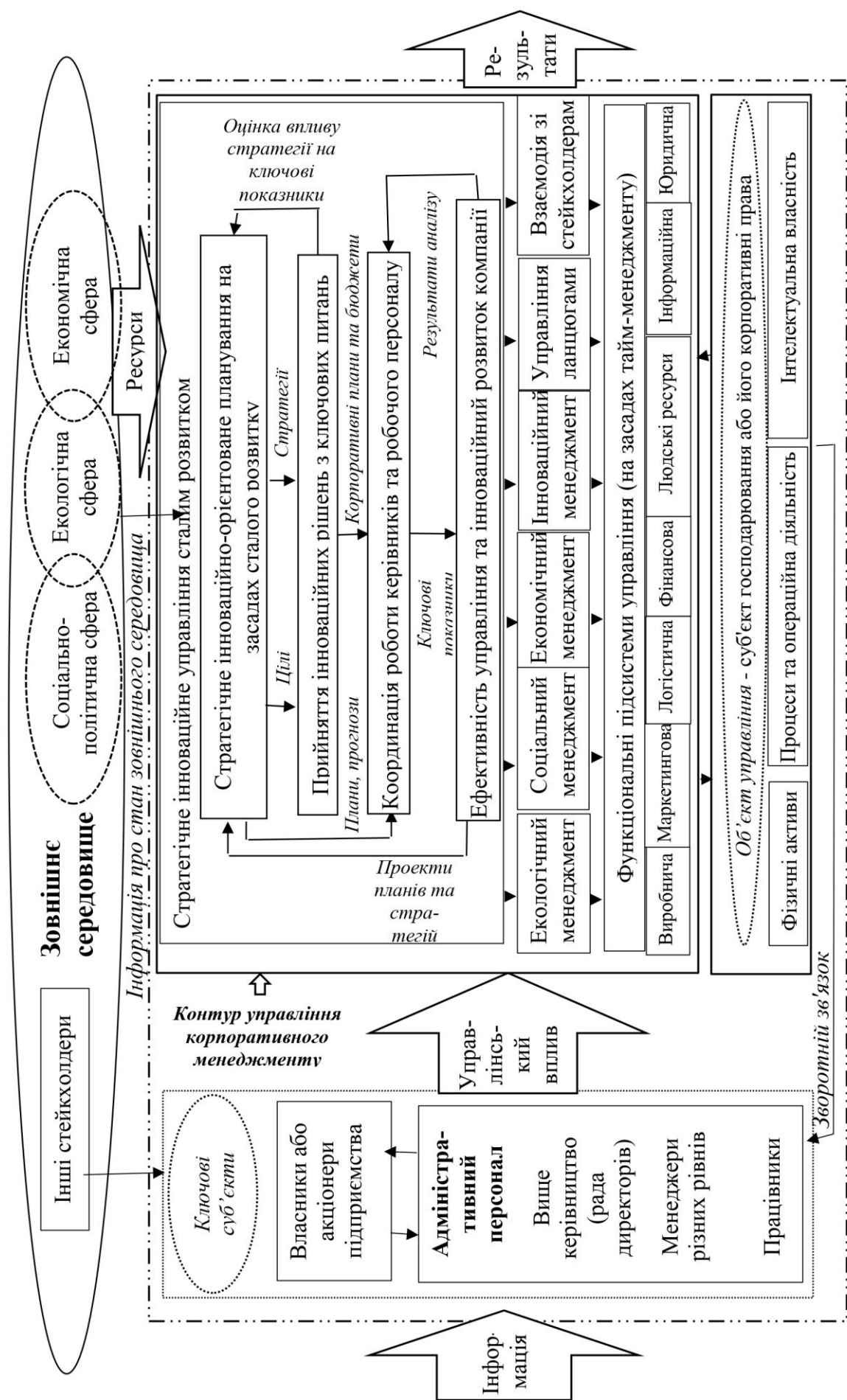


Рисунок 1.1 – Система корпоративного управління АТП на засадах сталого розвитку
(сформовано авторами на основі [39, 40])

Вплив соціальних факторів, таких як демографічні зміни, зміни у споживчих перевагах, а також зміни в рівні освіти та доходів населення, можуть змінювати попит на товари та послуги корпорацій. Законодавчі та політичні зміни, наприклад, введення нових регуляцій або змін у податковому законодавстві, можуть впливати на операційну діяльність корпорацій.

Також варто враховувати міжнародні політичні тенденції, такі як глобалізація або децентралізація, які можуть відкривати нові ринки або, навпаки, створювати нові бар'єри для ведення бізнесу.

Екологічна сфера набуває дедалі більшого значення у контексті сталого розвитку. Зростаючий тиск з боку регуляторних органів, а також зростання екологічної свідомості серед споживачів змушує корпорації впроваджувати екологічно відповідальні практики. Це включає у себе заходи з підвищення енергоефективності, зменшення викидів парникових газів, управління відходами та захист природних ресурсів.

Зміни у сфері екології також спричиняють необхідність розробки нових бізнес-моделей, що орієнтовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Корпорації, що активно впроваджують такі практики, можуть отримати конкурентні переваги, підвищити свою репутацію та задовольнити зростаючий попит на екологічно чисті продукти та послуги.

Зовнішнє середовище системи корпоративного управління формується також під впливом численних стейкхолдерів (рис.1.1), серед яких: інвестори, клієнти, постачальники, державні органи, неурядові організації, місцеві громади та працівники корпорації. Всі ці зацікавлені сторони мають свої очікування та вимоги, які корпорація повинна враховувати при формуванні своєї стратегії. Інвестори очікують стабільного фінансового зростання та прибутків, тому вони можуть вимагати від корпорації прозорості у фінансових звітах та дотримання етичних норм. Клієнти очікують високої якості продукції та послуг, а також дедалі частіше звертають увагу на соціальну відповідальність та екологічну стійкість компаній. Постачальники очікують стабільного співробітництва та взаємовигідних умов партнерства, тому корпорації повинні підтримувати міцні взаємини з ними. Державні органи забезпечують регуляторний нагляд, тому важливо дотримуватися законодавства та стандартів, особливо у сфері екології та праці. Неурядові організації та місцеві громади можуть впливати на репутацію корпорації,

зокрема через свою позицію щодо її діяльності в контексті соціальної та екологічної відповідальності.

Всі ці аспекти зовнішнього середовища впливають на побудову системи корпоративного управління, спрямованої на досягнення сталого розвитку. Зміни в економічному, соціально-політичному та екологічному середовищі можуть створювати як виклики, так і нові можливості для корпорації. Врахування цих факторів і впровадження відповідних стратегій та практик допомагають корпораціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і забезпечити ефективне корпоративне управління.

Збалансований підхід до управління фізичними активами, інтелектуальною власністю, корпоративними правами, а також до оптимізації процесів та операційної діяльності дозволяє корпорації не лише досягати короткострокових цілей, але й забезпечувати довгострокову стійкість та розвиток, що є ключовим у сучасних умовах. Інноваційні підходи та ефективний тайм-менеджмент стають необхідними інструментами для підтримання високої конкурентоспроможності та адаптивності до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища.

Таким чином, система корпоративного управління, побудована на засадах сталого розвитку, здатна не лише забезпечити успішне функціонування підприємства, але й сприяти його сталому розвитку в довгостроковій перспективі, враховуючи всі аспекти та виклики зовнішнього середовища.

На рисунку 1.1 представлено систему корпоративного управління АТП, в якій особливу увагу приділено контуру корпоративного менеджменту. Цей контур складається з двох основних підсистем: керуючої та керованої (об'єкту управління). Виділення цього контуру обґрунтоване необхідністю чіткого розмежування функцій управління та контролю в рамках корпоративного управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Контур корпоративного менеджменту охоплює усі ключові аспекти управління підприємством, від стратегічного планування до реалізації прийнятих рішень. Він створює замкнену систему взаємодії, де керуюча підсистема відповідає за формування стратегій, прийняття управлінських рішень і забезпечення зворотного зв'язку, а керована підсистема займається реалізацією цих рішень, контролем та виконанням завдань на оперативному рівні.

У контексті корпоративного управління, об'єктом управління є підприємство або корпорація, яка потребує ефективного управління своєю діяльністю та ресурсами. Суб'єктом корпоративного управління може бути керівництво підприємства, включаючи власників, керівників, управлінський персонал та інші структурні підрозділи, що здійснюють управління корпорацією.

За межі контуру корпоративного менеджменту виведено ключових суб'єктів управління, таких як власники, акціонери, та адміністративний персонал (до якого відносяться вище керівництво, рада директорів, менеджери різних рівнів і працівники). Це зроблено для того, щоб підкреслити їхню особливу роль у впливі на корпоративне управління.

Об'єкт і суб'єкт корпоративного управління входять до системи корпоративного управління. Об'єкт управління (підприємство чи корпорація) включає в себе всі аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові ресурси, людські ресурси, виробничі процеси, стратегічне планування, ризики та інше. Він може бути розглянутий як центральний елемент системи корпоративного управління, в якому відбувається розробка та реалізація стратегій, аналіз результатів та управління різними функціональними підсистемами підприємства.

Суб'єкт управління (керівництво, власники, управлінський персонал) включає в себе власників та керівництво підприємства, які приймають рішення, розробляють стратегії та впроваджують їх на практиці. Вони відповідають за ефективне управління ресурсами, процесами та досягнення цілей підприємства.

В систему корпоративного управління на засадах інноваційності, сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту можна включити наступних ключових суб'єктів:

1) Власники або акціонери підприємства: розробка інноваційних стратегій для забезпечення сталого розвитку та збільшення цінності підприємства для акціонерів; управління інвестиціями в інноваційні проекти та оцінка їхнього впливу на корпоративний часовий ресурс.

2) Вище керівництво (рада директорів): розробка стратегій, спрямованих на сталий розвиток і інновації в діяльності підприємства; управління великими рішеннями та виділенням ресурсів з огляду на корпоративний тайм-менеджмент.

3) Менеджери різних рівнів: впровадження інноваційних методів управління в щоденну практику роботи; ефективне

планування робочого часу та ресурсів для досягнення інноваційних та сталих цілей.

4) Працівники: залучення персоналу до інноваційних ініціатив та забезпечення їхньої участі в інноваційних процесах; застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту для підвищення продуктивності та виконання завдань.

Вище перераховані три групи стейкхолдерів (вище керівництво, менеджери та працівники) належать до блоку Адміністративний персонал, який фокусується на управлінні персоналом підприємства. Включає найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та управління продуктивністю співробітників. Також включає планування кадрових ресурсів, управління трудовими відносинами та формування корпоративної культури.

5) Зацікавлені стейкхолдери з зовнішнього середовища: врахування інтересів та побажань зовнішніх стейкхолдерів при розробці інноваційних і сталих стратегій; забезпечення дотримання термінів і стандартів у роботі з зовнішніми стейкхолдерами з урахуванням тайм-менеджменту. Цей блок належить до управління відносинами із заінтересованими сторонами підприємства, такими як держава, суспільство, співтовариство, клієнти, постачальники та інші. Включає облік та задоволення інтересів різних стейкхолдерів, соціальну відповідальність підприємства, етичні норми та відповідність вимогам законодавства.

Ці суб'єкти впливають на інноваційний та сталий розвиток підприємства та оптимізацію управління ресурсами часу для досягнення корпоративних цілей.

Власники та акціонери представляють стратегічні інтереси підприємства і здійснюють управлінський вплив через механізми прийняття рішень на рівні ради директорів або загальних зборів. Вони визначають загальні напрямки розвитку, цілі та очікування від діяльності підприємства, але не залучаються безпосередньо до операційного управління.

Адміністративний персонал, включаючи вище керівництво, виконує роль проміжної ланки між власниками, акціонерами і функціональними підсистемами. Вони забезпечують реалізацію стратегічних рішень, здійснюють контроль за їх виконанням і підтримують ефективність операційної діяльності на всіх рівнях. Це дозволяє розмежувати стратегічні та оперативні завдання, зосереджуючи функціональні підсистеми на виконанні конкретних

управлінських рішень, а адміністративний персонал на управлінському впливі і координації між різними рівнями організації.

Таким чином, виділення ключових суб'єктів управління за межі контуру корпоративного менеджменту (рис. 1.1) підкреслює їхню стратегічну роль та вплив на загальну діяльність підприємства, при цьому забе

Дослідження будь-якої системи передбачає ідентифікацію зовнішніх впливів та встановлення методів та напрямів інформаційного забезпечення. Моніторинг зовнішнього середовища є основою для позиціонування компаній у навколишньому середовищі та розробки різних стратегій та прогнозів. На підставі отриманої інформації формуються корпоративні плани та бюджети з метою забезпечення відповідності поточної діяльності компанії її стратегії. Це проілюстровано на рисунку 1.1.

Запропонована модель корпоративного управління, заснована на парадигмі сталого розвитку та інноваційно-орієнтованого управління, включає необхідність інтегрувати стратегічне планування, прийняття рішень, координацію робіт, ефективність управління та інноваційного розвитку компанії. Проте для покращення розуміння та успішної реалізації цієї моделі необхідно додати візію щодо формування системи корпоративного інноваційно орієнтованого управління на засадах сталого розвитку.

На погляд К.О. Бояринової «функціонування інноваційно орієнтованого підприємства ґрунтується на провадженні саме економічної діяльності як основи його існування, а застосування інновацій є джерелом та активатором його розвитку. Інноваційно орієнтований розвиток доцільно вважати його ідеологією, проявом і способом розвитку, керованого інноваціями або спрямованого на них» [19]. Застосування інновацій повинно бути не просто реакцією на зміни, але і активним керованим процесом. Стале зростання та конкурентоспроможність підприємства досягаються завдяки впровадженню інновацій, які допомагають оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та зменшувати вплив на навколишнє середовище. Корпоративний тайм-менеджмент стає інструментом для ефективного використання ресурсів та управління інноваційними проектами, забезпечуючи їхню успішну реалізацію.

Таким чином, візія сучасного автотранспортного підприємства полягає в створенні системи управління, яка поєднує інновації та сталий розвиток в транспортно-логістичній галузі. Доцільно

використання збалансованого підходу, де інновації допомагають оптимізувати процеси, знижувати вплив на довкілля та сприяють сталому зростанню підприємств. Система корпоративного управління має забезпечити конкурентну перевагу підприємств в умовах мінливого світу, де сталий розвиток та інновації стають ключовими чинниками успіху в транспортно-логістичній сфері. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту, спрямованого на оптимізацію використання ресурсів та ефективне керування інноваційними проектами, є необхідною складовою цієї системи, сприяючи досягненню стратегічних цілей та збереженню конкурентної переваги.

В запропонованій системі корпоративного управління (рис. 1.1), на основі системного підходу, було виділено контур корпоративного менеджменту, який включає наступні основні підсистеми: стратегічне інноваційне управління для сталого розвитку, екологічний менеджмент, соціальний менеджмент, економічне управління, інноваційний менеджмент, управління ланцюгами постачання, взаємодія зі стейкхолдерами та функціональні підсистеми. Ці підсистеми складають керуючу підсистему в системі управління, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування та розвиток корпоративного підприємства. Керована підсистема у вигляді об'єкту управління може представляти собою підприємство (суб'єкт господарювання) або його корпоративні права.

В контексті інноваційно-орієнтованого корпоративного управління на засадах сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту, підсистема інноваційного управління стратегічним сталим розвитком (див. рис. 1.1) відіграє ключову роль у формуванні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Завдяки впровадженню корпоративного тайм-менеджменту в цей процес, компанія має можливість керувати часом і ресурсами більш ефективно, що сприяє досягненню стратегічних цілей в контексті сталого розвитку. Важливо зазначити, що стратегічне планування повинно включати не лише економічні аспекти, але й соціальні та екологічні фактори. Таким чином, система управління стратегічним сталим розвитком повинна активно залучати зацікавлені сторони, включаючи споживачів, співробітників, постачальників та громадські організації, до процесу формулювання стратегічних цілей і альтернатив. Для досягнення цих цілей, стратегічний аналіз базується на зборі інформації про зовнішнє середовище та внутрішню ситуацію

компанії, включаючи аналіз соціальних та екологічних аспектів. Отримана інформація дозволяє визначити загальні цілі розвитку та формулювати стратегічні альтернативи, які враховують вимоги сталого розвитку. Також в результаті цього процесу створюються прогнози, які служать основою для створення нефінансової корпоративної звітності.

Застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту в блоку прийняття рішень допомагає більш ефективно оцінювати стратегічні альтернативи та визначати оптимальні шляхи досягнення цілей в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Зокрема, вибір цільових показників та показників стратегічного розвитку повинен враховувати не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні впливи. Враховуючи принципи корпоративного тайм-менеджменту, підприємство формує детальну систему стратегічних корпоративних цілей та показників, спрямованих на досягнення сталого розвитку в обумовлених обмежених рамках часу. З дотриманням цих принципів вищорівневі цілі та стратегічні альтернативи декомпонуються, що дозволяє створити детальну систему стратегічних корпоративних цілей та показників, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Блок координації роботи персоналу враховує принципи корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями та ключовими показниками продуктивності, з урахуванням вимог сталого розвитку. Ця координація допомагає збалансувати стратегічні цілі з продуктивністю окремих відділів та відділів компанії, забезпечуючи досягнення цілей сталого розвитку.

Блок управління ефективністю та сталим інноваційним розвитком визначає стратегічний напрям розвитку компанії в сучасних умовах, де сталість, соціальна відповідальність, а також ефективний корпоративний тайм-менеджмент мають важливе значення для досягнення довгострокового успіху. Однак, важливо зауважити, що система управління не може бути повноцінною без інтеграції ефективного корпоративного тайм-менеджменту, який допомагає оптимізувати використання часу та ресурсів компанії.

В системі корпоративного управління (рис. 1.1) було виділено також наступні основні підсистеми АТП: екологічний менеджмент, соціальний менеджмент, економічний менеджмент, інноваційний

менеджмент, управління ланцюгами постачання, взаємодія зі стейкхолдерами.

Екологічний менеджмент фокусується на мінімізації негативного впливу автотранспортного підприємства на навколишнє середовище. Це включає впровадження технологій, що знижують викиди шкідливих речовин, оптимізацію витрат палива, а також розвиток інфраструктури для обслуговування та використання екологічно чистих транспортних засобів. Екологічна відповідальність стає важливим елементом сталого розвитку підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку та сприяє дотриманню міжнародних стандартів.

Соціальний менеджмент включає в себе стратегії розвитку людського капіталу, покращення умов праці та забезпечення соціального захисту співробітників. Для автотранспортних підприємств це означає не лише дотримання вимог з охорони праці, але й розвиток корпоративної культури, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу серед працівників. Важливим аспектом є також залучення громадськості та клієнтів до процесу прийняття рішень, що підвищує довіру до підприємства та його соціальну відповідальність.

Економічний менеджмент зосереджений на забезпеченні ефективності використання ресурсів, фінансовій стабільності та зростанні рентабельності підприємства. Важливим є розробка інноваційних бізнес-моделей, що дозволяють знижувати витрати, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати ефективність управління активами. У випадку автотранспортних підприємств, особливу увагу слід приділити управлінню парком транспортних засобів та плануванню маршрутів з метою максимізації прибутковості та мінімізації експлуатаційних витрат.

Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Це включає впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів управління, використання цифрових платформ для моніторингу та оптимізації транспортних операцій. Інновації також стосуються розвитку нових послуг і рішень, що підвищують якість обслуговування клієнтів та створюють додаткову вартість для підприємства.

Управління ланцюгами постачання є важливою складовою корпоративного управління, особливо для автотранспортних підприємств, де своєчасність і надійність постачання мають критичне

значення. В цьому контексті, важливою є інтеграція постачальників, клієнтів та партнерів у єдину систему управління ланцюгами постачання, що забезпечує безперебійну роботу та оперативне реагування на зміни ринкових умов. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Взаємодія зі стейкхолдерами охоплює комунікацію та співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, клієнтів, працівників, постачальників, регуляторні органи та громадськість. Для автотранспортного підприємства це означає прозорість у веденні бізнесу, відповідальність перед суспільством та активне залучення стейкхолдерів до прийняття стратегічних рішень. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню довгострокового успіху на ринку.

Таким чином, системно-інноваційний підхід до корпоративного управління автотранспортними підприємствами на засадах сталого розвитку та тайм-менеджменту передбачає комплексне впровадження підсистем, які забезпечують ефективність, стабільність та інноваційність у всіх аспектах діяльності підприємства.

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту дозволяє підприємствам забезпечити більш ефективне розподілення робочого часу співробітників, планувати завдання та проекти з урахуванням стратегічних цілей, а також підвищити продуктивність працівників. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції та швидкого темпу змін в сучасному бізнесі.

Управління ефективністю та сталим інноваційним розвитком має включати аналіз не лише фінансової звітності, соціальних та екологічних аспектів, але й акцентувати увагу на оптимізації використання часу та ресурсів за допомогою корпоративного тайм-менеджменту. Це дозволить компаніям досягти балансу між досягненням стратегічних цілей та раціональним управлінням робочим часом, що відіграє ключову роль у досягненні довгострокового успіху та сталого розвитку.

Система корпоративного управління, побудована на основі парадигми сталого розвитку, передбачає інтеграцію економічних, соціально-політичних та екологічних аспектів в управління підприємством. Це вимагає перегляду підходів до стратегічного планування, прийняття рішень, координації та оцінки результатів.

Така модель сприятиме позитивним результатам в розвитку компанії, забезпечуючи при цьому стійкість соціальних, екологічних та економічних аспектів її діяльності.

Згідно з рисунком 1.1, наступним блоком керуючої підсистеми є функціональні підсистеми, які відіграють важливу роль у системі корпоративного управління автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку. Ці підсистеми включають наступні підсистеми: виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, управління людськими ресурсами, інформаційна та юридична.

Кожна з цих підсистем виконує специфічні функції, спрямовані на забезпечення ефективного управління підприємством та досягнення його цілей у контексті сталого розвитку.

У таблиці 1.1 наведено узагальнену інформацію щодо характеристик функціональних підсистем корпоративного управління з позицій сталого розвитку та тайм-менеджменту.

Функціональне управління включає в себе адміністрування різними функціональними областями в організації, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, людські ресурси та інше. Воно передбачає розробку стратегій, політик та процесів, що специфічні для кожної області, для ефективного досягнення цілей підприємства.

Функціональні підсистеми у системі корпоративного управління на засадах інноваційності, сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні його успішного функціонування.

У системі корпоративного управління автотранспортного підприємства (АТП) на засадах сталого розвитку та ефективного тайм-менеджменту важливо виділити ключові функціональні підсистеми, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Ці підсистеми відповідають за різні аспекти діяльності підприємства, і їх правильне управління сприяє досягненню сталого розвитку. Розглянемо ці підсистеми більш детально.

Виробнича підсистема автотранспортного підприємства охоплює процеси, пов'язані з технічним обслуговуванням і ремонтом транспортних засобів, організацією перевезень, а також контролем за якістю виконуваних робіт.

Таблиця 1.1 –Характерні аспекти функціональних підсистем системи корпоративного управління

Назва підсистеми	Характеристика з позиції сталого розвитку	Характеристика з позиції тайм-менеджменту
Виробнича підсистема	Впровадження екологічно стійких практик та технологій.	Планування оптимальних графіків виробництва для підвищення продуктивності.
Маркетингова підсистема	Розробка маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення усвідомлення про сталість продукції.	Ефективне управління часом для дослідження ринку та взаємодії з клієнтами.
Логістична підсистема	Оптимізація ланцюга постачань та розподілу товарів з огляду на сталий розвиток.	Контроль часу доставки та ефективність логістичних операцій.
Фінансова підсистема	Оцінка фінансової ефективності інновацій та інвестиційних проєктів з позиції сталого розвитку.	Планування бюджету та ефективне управління фінансами з урахуванням термінів та ресурсів.
Управління людськими ресурсами	Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності та сталого управління персоналом.	Оптимізація робочого часу співробітників та навчання команди ефективному розподілу часу.
Інформаційна підсистема	Впровадження інформаційних технологій для збору та аналізу даних з метою покращення сталого розвитку.	Управління інформацією та часом для забезпечення комунікації та прийняття рішень.
Юридична підсистема	Розробка політик та стандартів, які відповідають правовим нормам сталого розвитку.	Ефективне управління юридичними питаннями та дотримання термінів юридичних процедур.

В умовах сталого розвитку важливо, щоб ця підсистема була зорієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Це включає впровадження екологічно безпечних технологій ремонту та обслуговування транспортних засобів, використання альтернативних видів палива, а також оптимізацію маршрутів перевезень для зменшення викидів вуглекислого газу. Крім того, ефективний тайм-менеджмент у виробничій підсистемі дозволяє раціонально використовувати час і ресурси, забезпечуючи своєчасне виконання всіх виробничих завдань.

Маркетингова підсистема відповідає за дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій та просування послуг автотранспортного підприємства. В умовах сталого розвитку маркетингова підсистема повинна враховувати зміну споживчих настроїв, спрямованих на підтримку екологічно чистих та сталих послуг. Це включає розвиток бренду підприємства як відповідального учасника ринку, який дбає про екологію та соціальну відповідальність. Тайм-менеджмент у маркетинговій підсистемі дозволяє ефективно планувати та реалізовувати маркетингові кампанії, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і потреб споживачів.

Логістична підсистема забезпечує управління потоками матеріалів, інформації та фінансів на всіх етапах ланцюга постачання. У контексті сталого розвитку важливою складовою цієї підсистеми є оптимізація логістичних процесів для зменшення впливу на довкілля, наприклад, через скорочення відстаней перевезень, зниження витрат пального, впровадження нових технологій, які підвищують ефективність перевезень. Тайм-менеджмент у цій підсистемі полягає у точному плануванні та контролі часу доставки товарів і послуг, що забезпечує своєчасність виконання замовлень та підвищення задоволеності клієнтів.

Фінансова підсистема охоплює управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи бюджетування, аналіз витрат, контроль за фінансовими потоками та інвестування. Важливим аспектом є фінансування ініціатив сталого розвитку, таких як модернізація автопарку з метою зменшення викидів чи впровадження енергоефективних технологій. Ефективний тайм-менеджмент у фінансовій підсистемі сприяє своєчасному виконанню фінансових операцій, зокрема, здійсненню платежів, веденню звітності та управлінню інвестиційними проектами.

Підсистема управління людськими ресурсами (HR) включає в себе управління персоналом, розвиток компетенцій, мотивацію та залучення співробітників до діяльності підприємства. В умовах сталого розвитку важливим завданням є забезпечення умов для безперервного навчання та розвитку персоналу, зокрема, у сфері екологічної відповідальності та інноваційних підходів до роботи. Тайм-менеджмент в HR-системі дозволяє ефективно розподіляти час між завданнями, що сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності співробітників.

Інформаційна підсистема забезпечує збір, обробку та передачу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. У контексті сталого розвитку ця підсистема повинна забезпечувати доступ до даних, які допомагають мінімізувати екологічний вплив діяльності підприємства, зокрема, через впровадження системи моніторингу екологічних показників. Тайм-менеджмент в інформаційній підсистемі забезпечує своєчасне отримання та обробку даних, необхідних для ефективного управління.

Юридична підсистема відповідає за забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству та нормативним актам, а також за юридичний супровід всіх аспектів корпоративного управління. В умовах сталого розвитку важливо враховувати юридичні аспекти впровадження екологічних та соціальних ініціатив, а також управління ризиками, пов'язаними з порушенням норм екологічного права. Тайм-менеджмент у юридичній підсистемі забезпечує своєчасну підготовку та перевірку документів, а також дотримання всіх правових вимог у встановлені строки.

Ці функціональні підсистеми, будучи частинами керуючої підсистеми корпоративного управління, забезпечують ефективність діяльності автотранспортного підприємства, сприяючи його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

На рисунку 1.1 також представлено керовану систему корпоративного управління, яка є об'єктом управління. Цей об'єкт може виступати в різних формах, таких як суб'єкт господарювання (наприклад, автотранспортне підприємство, логістична компанія, або об'єднання підприємств) або його корпоративні права (акції, частки в статутному капіталі, права голосу та інші права, пов'язані з корпоративним управлінням).

Суб'єкт господарювання у цьому контексті є центральним елементом, що визначає напрями розвитку підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Це може бути як окреме підприємство, так і холдингова структура або група компаній, що функціонують в рамках єдиної корпоративної стратегії. Кожна з цих форм суб'єкта господарювання має свої особливості в управлінні та вимоги до ефективного корпоративного менеджменту.

Корпоративні права, у свою чергу, формують правове підґрунтя, що регулює відносини між учасниками корпоративної структури, визначає організаційний устрій і правила управління, а також забезпечує дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін, таких як

акціонери, працівники, клієнти та партнери. Важливість корпоративних прав зростає в умовах динамічних змін на ринку та необхідності адаптації до нових умов функціонування. Вони визначають розподіл відповідальності і владних повноважень всередині компанії, а також забезпечують механізми захисту інтересів і вирішення конфліктів.

Таким чином, керована система управління, представлена на рисунку 1.1, об'єднує різноманітні аспекти діяльності підприємства, створюючи цілісну структуру, здатну адаптуватися до викликів зовнішнього середовища і сприяти сталому розвитку.

Враховуючи сучасні вимоги та принципи корпоративного управління, об'єкт управління в системі корпоративного управління автотранспортного підприємства має бути належним чином організованим та ефективно управлятися з використанням інноваційних підходів, засад сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту.

У системі корпоративного управління автотранспортним підприємством слід виділити кілька ключових блоків керованої підсистеми, які є критичними для забезпечення оптимального функціонування підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, інноваційного підходу та ефективного тайм-менеджменту:

1. Фізичні активи. Управління фізичними активами є основоположним елементом корпоративного управління, оскільки від їх ефективного використання залежить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Фізичні активи включають в себе транспортні засоби, обладнання, нерухомість, інфраструктурні об'єкти та інші матеріальні ресурси, необхідні для здійснення основної діяльності. Для автотранспортного підприємства це означає не лише забезпечення своєчасного технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, але й оптимізацію їх використання, зменшення експлуатаційних витрат, та підвищення надійності операцій.

Застосування принципів сталого розвитку передбачає впровадження екологічно чистих технологій, що знижують шкідливі викиди та енергоспоживання, а також модернізацію парку транспортних засобів шляхом придбання більш економічних та екологічно безпечних моделей. Водночас, інноваційний підхід дозволяє інтегрувати новітні технології, такі як інтернет речей (IoT)

для моніторингу стану транспортних засобів у режимі реального часу, що підвищує ефективність управління фізичними активами.

2. Інтелектуальна власність та корпоративні права. Управління інтелектуальною власністю та корпоративними правами є критично важливим для забезпечення довгострокової стійкості та інноваційного розвитку підприємства. Інтелектуальна власність включає патенти, торгові марки, авторські права та інші нематеріальні активи, які можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку. Автотранспортні підприємства, що впроваджують новітні технології та інноваційні рішення, повинні ефективно управляти цими ресурсами, захищати їх від неправомірного використання та максимізувати їх комерційну цінність.

Корпоративні права, у свою чергу, визначають правовий статус підприємства, його організаційну структуру, внутрішні регламенти та принципи управління. Ці права регулюють відносини між акціонерами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість та підзвітність управлінських рішень. Враховуючи інноваційний характер діяльності підприємства, важливо створити умови для захисту інтелектуальних ресурсів, що дозволить підвищити рівень довіри інвесторів та інших стейкхолдерів.

3. Процеси та операційна діяльність. Операційна діяльність та управління бізнес-процесами є ключовими факторами, що визначають загальну ефективність та стійкість автотранспортного підприємства. Оптимізація процесів, впровадження нових технологій та вдосконалення корпоративного тайм-менеджменту є основними завданнями цього блоку. Ефективне управління бізнес-процесами передбачає аналіз та вдосконалення логістичних ланцюгів, що дозволяє знизити витрати, скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Інновації в операційній діяльності можуть включати впровадження автоматизованих систем управління транспортними засобами, використання програмного забезпечення для планування та моніторингу операцій, що забезпечує більшу гнучкість та адаптивність до змін ринкових умов.

Вдосконалення корпоративного тайм-менеджменту сприяє підвищенню продуктивності працівників, оптимізації використання часу та ресурсів, що в кінцевому результаті забезпечує ефективніше виконання операційних завдань. Зокрема, це включає планування робочого часу, управління проектами, а також впровадження практик

збереження балансу між роботою та особистим життям, що підвищує мотивацію персоналу.

Таким чином, виділені блоки керованої підсистеми в системі корпоративного управління автотранспортного підприємства є критичними для забезпечення його стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів ринку. Інтеграція інноваційних рішень та ефективне використання ресурсів дозволяють підприємству залишатися лідером у своїй галузі.

За допомогою цих блоків керованої підсистеми в системі корпоративного управління, автотранспортне підприємство зможе досягти інноваційності та сталого розвитку, оптимізувати свою діяльність та досягти більшої продуктивності. Такий підхід допоможе підприємству адаптуватися до змінного середовища та забезпечити конкурентну перевагу на ринку транспортно-логістичних послуг.

Отже, система корпоративного управління складається з суб'єкта та об'єкта управління, які взаємопов'язані через управлінський вплив з одного боку і зворотний зв'язок з іншого, обидві підсистеми діють під впливом зовнішнього середовища та отримують інформаційну підтримку та ресурси для свого функціонування, необхідні для досягнення загальної мети діяльності компанії.

Запропоновану модель корпоративного управління можна подальше розвивати, враховуючи аспекти інноваційності, сталого розвитку та тайм-менеджменту. У межах кожного блоку можна ідентифікувати конкретні функції і встановити інформаційні потоки та взаємозв'язки, спрямовані на забезпечення ефективного управління та досягнення сталого розвитку підприємства.

Таким чином, у процесі дослідження було розроблено удосконалену систему корпоративного управління для підприємств транспортно-логістичного комплексу, що враховує специфіку зовнішнього середовища та інтегрує ключові аспекти корпоративного менеджменту. Основною особливістю цієї системи є її здатність адаптуватися до змінних економічних, соціально-політичних та екологічних умов, які формують стратегічні підходи та забезпечують ефективне функціонування корпорацій у складних ринкових умовах. Зовнішнє середовище, що включає зазначені фактори, виявилось критичним елементом у формуванні стратегії підприємств транспортно-логістичного сектору, що підкреслює важливість

врахування цих змінних при розробці та реалізації управлінських рішень.

Розроблена система корпоративного управління базується на системному підході та включає кілька підсистем, які забезпечують комплексне управління різними аспектами діяльності підприємства. Зокрема, система передбачає інтеграцію стратегічного інноваційного управління, екологічного менеджменту, соціального менеджменту, економічного управління, управління ланцюгами постачання та взаємодії зі стейкхолдерами. Ці підсистеми забезпечують не лише сталий розвиток підприємства, але й його конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринкового середовища. Особливий акцент зроблено на взаємозв'язках між функціональними підсистемами, такими як фінанси, маркетинг, виробництво та управління людськими ресурсами, що дозволяє досягти синергії та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Крім того, впровадження цієї системи управління дозволяє автотранспортним підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, але й оптимізувати управління ресурсами, включаючи час, що є критичним аспектом в умовах інтенсивної конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. Важливим результатом дослідження є виокремлення контурів корпоративного менеджменту, що включають керуючі та керовані підсистеми. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати функції управління та забезпечити ефективне використання ресурсів на всіх рівнях організації.

Запропонована система корпоративного управління також включає концепцію корпоративного тайм-менеджменту, що є новаторським підходом у контексті сталого розвитку підприємств транспортно-логістичної сфери. Ефективне управління часом, інтегроване в загальну систему управління, дозволяє значно скоротити витрати на прийняття рішень, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити оперативну ефективність. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню стабільності та довгострокової життєздатності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та постійних викликів з боку зовнішнього середовища.

Загалом, впровадження розробленої системи корпоративного управління на основі системного підходу та принципів сталого розвитку має потенціал для суттєвого підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств. Вона забезпечує інтеграцію інноваційних підходів до управління, підвищує здатність

підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та сприяє досягненню стратегічних цілей, таких як сталий розвиток, конкурентоспроможність та економічна ефективність.

Список використаних джерел:

1. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : монографія. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
2. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. 1 (17). С. 114–121.
3. Іоргачова М. І., Ковальова О. М., Коцюрубенко Г. М. Вартісно-орієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.111>.
4. Євдокимов В. В., Валінкевич Н. В., Завалій Т. О. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, вип. 26. С. 384–393.
5. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія. Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 400 с.
6. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 5. С. 74–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2009_5_9 (дата звернення: 23.09.2023).
7. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 282–284.
8. Tepliuk M. A., Liezina A. V., Zavyalova M. V., Lysenko N. S., Yavorska A. F. Valuable aspects in the enterprise management process. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 1(32). P. 206–212. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200371>.
9. Хілуха О. А. Принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18, ч. 3. С. 96–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/> (дата звернення: 23.09.2023).

10. Ареф'єва О. В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі : монографія / за ред. Ареф'євої О. В.* Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 7–17.

11. Коваль В. В. Процесно-орієнтований підхід до стратегічного корпоративного управління сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 6, т. 1. С. 135–138.

12. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1–8.

13. Нетепчук В. В. Процесний підхід у побудові корпоративних систем управління проектами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 2 (90). С. 112–121.

14. Д'яконова І. І., Петренко Ю. М. Ресурсно-функціональний підхід у дослідженні фінансової безпеки підприємства та корпоративного управління. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 188–193.

15. Борисова Л. Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11, ч. 2. С. 55–58.

16. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Освіта і наука*. 2021. Вип. 2 (31). С. 173–176.

17. Романюк В. М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (дата звернення: 23.09.2023).

18. Bezgin K., Martiyanova M., Ushkalyov V. Characteristics of innovationoriented organization: a behavioral paradigm. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11, ч. 1. С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.18>.

19. Бояринова К. О. Інноваційно орієнтоване підприємство: сутність, класифікація та особливості функціонування. *Управління розвитком*. 2017. № 1/2 (187/188). С. 52–57.

20. Григорук П., Пайонк О., Хрущ В. Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 1. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-17>.

21. Гріщенко І. В. Методи розвитку технологічної бази інноваційно-орієнтованих підприємств. *Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 12 квітня 2017 р. : у 2-х т.* Тернопіль : Крок, 2017. Т. 1 : Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів. С. 47–49.

22. Степанова А. А., Деркач О. Г. Інноваційно орієнтоване підприємство як один з сучасних векторів розвитку світового господарства. *Європейський континент та виклики сучасності : колективна монографія / за ред. Р. Кордонського, О. Кордонської, Л. Мушинського*. Львів ; Ольштин : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. Т. 3. С. 194–204.

23. Шаманська О. І. Формування системи інноваційно-орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.19.17>.

24. Шелест Т. М. Стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1 (73). С. 210–218.

25. Da Silva Etges A. P. B., Cortimiglia M. N. A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*. 2019. Vol. 22, is. 3. P. 364–381. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558>.

26. Kuntonbutr C., Jaturat N., Konosu T., Wilairatanara P. The innovation oriented and human resource development policy affecting markets and products development through organization innovation support. *International Journal of Applied Engineering Research*. 2017. Vol. 12, is. 24. P. 15039–15049.

27. Zhang J., Zhang X., Fan Yu. Standard economic benefit evaluation of innovation-oriented enterprises – A case study of S

enterprise. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 275. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127503073>.

28. Antypenko N., Lozhachevska O., Velychko O., Melnyk O. Project management of innovation-oriented organisations in the context of financial risks insurance, decentralisation policies and the sustainable development of a region. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 106–111.

29. Zhou J. Big data reveals corporate development strategy: innovation-oriented or economy-oriented? *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Vol. 1852. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1852/4/042039>.

30. Jayawardhana K. Open innovation orientation and sustainability of SMEs: do entrepreneurial orientation and resource bricolage matter? *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 2021. Vol. 11 (4). P. 127–146. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i4p127-146>.

31. Marín García A., Gil-Saura I., Ruiz Molina M. E., Berenguer-Contrí G. Innovation and sustainability: development of a scale for sustainability-oriented innovation in retailing. *SSRN Electronic Journal*. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4039456>. (date of application: 23.09.2023).

32. Zhu W., Xue H. Empirical study on the influential factors of sustainable innovation of innovation-oriented enterprises under dynamic environment. *International Journal of Applied Environmental Sciences*. 2013. Vol. 8 (14). P. 1747–1756.

33. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 60–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4 (дата звернення: 23.09.2023).

34. Левченко О. М., Немченко Т. А., Коваленко С. В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 8 (41). С. 208–223.

35. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.09.2023).

36. Skryhun N., Nyzhnyk S. Time management as an important component of successful business activities. *Middle European Scientific*

Bulleti. 2020. Vol. 2. P. 13–15. DOI: <https://doi.org/10.47494/mesb.2020.2.13>.

37. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (1). С. 296–301.

38. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. Вип. 4 (221). С. 45–50.

39. Rachwal-Mueller A., Fedotova I., Bocharova N., Azarenkov G. ESPEG model and corporate governance system for ensuring sustainable development of enterprises. *Управління розвитком*. 2023. Вип. 21 (3). С. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.08>.

40. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–31.

1.2 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Н.А. Бочарова,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID: 0000-0003-4371-0187

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

І.В. Федотова,

докт. екон. наук, професор кафедри менеджменту, професор

ORCID: 0000-0002-3277-0224

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасні реалії управління автотранспортним підприємством вимагають усвідомленого підходу до ефективного використання часу як ключового ресурсу. Аналіз методів самоменеджменту виявив недостатню увагу до питань управління часом.

Це вказує на необхідність впровадження більш структурованих підходів до тайм-менеджменту, що дозволять оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність. Важливо розробити стратегії, які враховують специфіку діяльності автотранспортного підприємства, та впроваджувати інструменти, що допоможуть працівникам ефективніше планувати свій робочий час.

Управління часом не лише сприяє виконанню поставлених завдань вчасно, але й знижує рівень стресу серед працівників, покращуючи загальний клімат у колективі та підвищуючи мотивацію до виконання робочих обов'язків. Таким чином, грамотний тайм-менеджмент стає необхідною умовою успішного функціонування автотранспортного підприємства.

Тайм-менеджмент – це цілеспрямоване планування робочого графіка як для окремих працівників, так і для підприємства в цілому, з метою досягнення максимального відповідності поставленим цілям. Для підвищення ефективності роботи важливо стратегічно організовувати завдання. Успішне управління часом передбачає свідоме планування робочого часу та розстановку пріоритетів, що дозволяє найбільш ефективно просувати підприємство до його цілей, враховуючи при цьому важливі цінності.

Важливим аспектом тайм-менеджменту є здатність працівників

визначати пріоритети та ефективно розподіляти свої зусилля на ті завдання, які приносять найбільшу користь для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це вимагає не лише чіткого розуміння основних цілей та завдань, але й уміння адаптуватися до змін та оптимізувати робочі процеси в умовах обмеженого часу.

Результативне управління часом також сприяє покращенню робочого клімату та зниженню рівня стресу серед працівників, що, в свою чергу, підвищує їх мотивацію та продуктивність. Крім того, це дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи якість виконуваних робіт.

Впровадження принципів тайм-менеджменту на підприємстві не лише сприяє досягненню поставлених цілей, але й створює умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

«Тайм-менеджмент» і «управління часом» часто використовуються як синоніми, проте між ними є деякі відмінності:

1. Тайм-менеджмент (англ. «time management»):

- це термін, що прийшов з англійської мови і часто використовується для опису системи методів, технік і підходів для ефективного використання часу;

- тайм-менеджмент акцентує увагу на індивідуальних стратегіях, таких як планування, постановка цілей, організація задач, пріоритизація і контроль;

- часто застосовується в контексті особистої ефективності та продуктивності, коли йдеться про управління своїм власним часом.

2. Управління часом:

- це більш загальний термін, який можна розглядати як переклад поняття «тайм-менеджмент» українською мовою;

- управління часом може включати не лише індивідуальні методики, а й стратегії організації роботи групи, відділу або всього підприємства. Це стосується як особистого, так і колективного використання часу;

- термін «управління часом» інколи використовується в ширшому контексті управління проектами, де час є одним із ключових ресурсів, що потребує раціонального розподілу.

Отже, основна різниця полягає в тому, що тайм-менеджмент більш орієнтований на індивідуальні підходи до управління часом, тоді як «управління часом» може мати ширший контекст, охоплюючи як особистий, так і корпоративний рівні організації робочого процесу.

Щоб досягти успіху в будь-якій діяльності, важливо приділяти

достатньо часу завданням і виконувати їх в обумовлені терміни. Час є одним із найцінніших ресурсів, який має підприємство, тому здатність ефективно ним керувати є критично важливою. Працівники автотранспортного підприємства, незалежно від їхнього рівня, повинні це розуміти.

Раціональне управління часом сприяє не лише своєчасному виконанню завдань, а й оптимізації робочих процесів, що дозволяє знизити витрати на виконання проектів і підвищити загальну продуктивність. Важливо, щоб кожен співробітник усвідомлював значимість часу і використовував відповідні методи тайм-менеджменту для максимально ефективного використання свого робочого потенціалу. Це допоможе підприємству не лише досягати поставлених цілей, але й зберігати свою конкурентоспроможність на ринку, особливо в умовах швидких змін і високих стандартів якості послуг.

Важливим аспектом ефективного управління часом є здатність визначати пріоритети. Працівникам автотранспортного підприємства слід розуміти, які завдання є найважливішими для досягнення стратегічних цілей компанії, і зосереджувати на них свою увагу. Використання інструментів планування, таких як календарі, списки справ та програмне забезпечення для управління проектами, може суттєво допомогти у впорядкуванні робочих процесів і запобіганні затримкам.

Крім того, слід враховувати непередбачувані обставини, які можуть вплинути на виконання завдань, та бути готовими до них. Вміння адаптуватися до змін і швидко приймати рішення є ключовими навичками для будь-якого співробітника, особливо в умовах сучасного динамічного ринку.

Також важливо відзначити, що ефективне управління часом має не лише професійне, але й особисте значення. Працівники, які вміють ефективно розподіляти свій робочий час, мають більше можливостей для досягнення балансу між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їхнє загальне самопочуття та продуктивність. Таким чином, культивування навичок тайм-менеджменту є необхідним для успіху як окремого співробітника, так і всього підприємства в цілому.

Для досягнення цих цілей необхідно впровадити системний підхід до управління часом на всіх рівнях підприємства, що включає:

1. Розробку чітких процесів та процедур. Встановлення

стандартів і детальних інструкцій щодо виконання завдань дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити ефективність роботи.

2. Навчання і розвиток навичок працівників. Постійне навчання тайм-менеджменту та застосування кращих практик сприяє кращій організації та плануванню роботи працівників.

3. Впровадження сучасних технологій. Використання програм для планування та моніторингу часу значно полегшує управління завданнями та проектами, а також дає змогу швидко реагувати на зміни.

4. Оцінка та вдосконалення. Регулярний моніторинг ефективності управління часом і внесення корективів на основі аналізу результатів дозволяє постійно вдосконалювати процеси.

5. Створення сприятливого робочого середовища. Забезпечення комфортного робочого місця, доступу до необхідних ресурсів та підтримки з боку керівництва є ключовими для успішного управління часом.

Дотримання цих принципів сприятиме формуванню культури ефективного управління часом на підприємстві, що, в свою чергу, призведе до покращення результатів роботи, зниження рівня стресу серед працівників та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, системний підхід до управління часом допомагає забезпечити стійкий розвиток підприємства. Коли всі працівники чітко розуміють свої завдання та пріоритети, це створює умови для злагодженої командної роботи, де кожен знає свою роль у досягненні загальних цілей. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи на всіх рівнях організації.

Значна роль також відводиться лідерам та керівникам, які повинні активно підтримувати ініціативи з управління часом, заохочувати працівників до розвитку цих навичок і самим демонструвати приклад ефективного використання часу. Це допоможе створити культуру постійного самовдосконалення та розвитку, де кожен співробітник прагне до максимальної ефективності у своїй роботі.

Інтеграція принципів ефективного управління часом у повсякденну діяльність підприємства дозволить швидше адаптуватися до змін на ринку, оперативно реагувати на нові виклики та можливості. Це є ключовим фактором успіху в умовах сучасного бізнес-середовища, де час і швидкість прийняття рішень часто

відіграють вирішальну роль.

Тобто створення системи управління часом, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, сприятиме не лише досягненню поточних цілей, а й забезпечить довгостроковий успіх та стійкість організації. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективним, навіть в умовах швидких змін і високих вимог до якості продукції та послуг.

Працівникам важливо не дозволяти, щоб термінові робочі завдання відтісняли на другий план більш значущі та довгострокові пріоритети, такі як віра та сім'я. Щоб жити відповідно до своїх пріоритетів і досягати особистих цілей, необхідно бути наполегливим і дисциплінованим. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи автотранспортного підприємства.

Управління часом є особливим викликом для менеджерів, особливо тих, хто лише починає свій кар'єрний шлях. Найважливіша рекомендація науковців щодо ефективного використання часу полягає в тому, що витрати часу на визначення пріоритетів і виявлення найважливіших завдань є найбільш цінним його використанням як для працівника, так і для організації. В іншому випадку існує ризик неефективного використання часу, навіть якщо працівник виглядає дуже зайнятим.

Ігнорування важливих пріоритетів на користь термінових завдань може призвести до втрати балансу між роботою та особистим життям, що в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на загальну продуктивність і моральний стан працівників. Щоб уникнути цього, важливо розвивати навички самоорганізації, вміння ставити чіткі межі та знаходити час для того, що має справжню цінність.

Менеджерам, особливо тим, хто тільки починає свою кар'єру, варто вчитися ефективно розподіляти час не лише між різними завданнями, а й між роботою та особистими пріоритетами. Це включає не лише планування робочого часу, а й вміння відмовлятися від другорядних справ на користь важливих цілей.

Важливо пам'ятати, що ефективне управління часом означає не лише максимальну зайнятість, а й раціональне використання часу, що дозволяє уникати перевантаження та зберігати високу продуктивність у довгостроковій перспективі. Це, в свою чергу, позитивно впливає на атмосферу в колективі та загальний успіх підприємства.

Класичними дослідниками питань тайм-менеджменту вважаються Тейлор Ф.У. [1], Файоль А. [2], Макхем К. [3], Мескон М.Х. [4]. При цьому серед вітчизняних вчених, можна виділити таких вчених, як Бутиліна О. [5], Васильчук О.В. [12], Водянка Л.Д. [6], Голубев С.М. [10], Губар О. [7], Євдокимова І. [5], Калакура Я. [8], Карп А.Г. [6], Колпаков В.М. [9], Лесько Т.В. [13], Лугова В.М. [10], Любченко Н.В. [11], Лялюк О.Г. [14], Макара О.В. [18], Матушкіна М.В. [17], Примак Т.Ю. [12], Причепа І.В. [13], Ратушняк О.Г. [14], Соломонюк І.Л. [13], Тодорюк С.І. [6], Хитра О.В. [15], Шильнікова З.М. [16, 17], Юринець З.В. [18], Якушев О. [7].

Аналізуючи діяльність сучасних корпорацій, науковці рекомендують використовувати корпоративний тайм-менеджмент для підвищення ефективності роботи. Вивчення цього питання серед дослідників дозволяє виокремити кілька ключових аспектів, серед яких особливе значення мають принципи та методи корпоративного тайм-менеджменту.

Застосування корпоративного тайм-менеджменту базується на впровадженні цих принципів та методів на всіх рівнях організації. Це включає чітке планування робочого часу, оптимізацію процесів, визначення пріоритетних завдань та ефективне розподілення ресурсів. Важливо, щоб ці підходи були інтегровані в корпоративну культуру, що дозволить усім працівникам дотримуватися єдиних стандартів і працювати злагоджено.

Методи корпоративного тайм-менеджменту також передбачають використання сучасних технологій для планування та моніторингу виконання завдань, що дозволяє підвищити прозорість процесів і своєчасно виявляти можливі проблеми. Крім того, впровадження систематичного аналізу використання часу та внесення необхідних корективів допомагає постійно вдосконалювати управління часом у компанії.

Тобто, корпоративний тайм-менеджмент стає потужним інструментом, який сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку, забезпечуючи їй можливість успішно функціонувати в умовах динамічних змін.

Розглянемо основні принципи корпоративного тайм-менеджменту.

Таблицю 1.2 створено на основі наукових досліджень [9, 10, 11, 14, 17].

Таблиця 1.2 – Принципи корпоративного тайм-менеджменту [19]

Принцип корпоративного тайм-менеджменту	Зміст принципу корпоративного тайм-менеджменту
1	2
Цілеспрямованість	Полягає в правильності призначення завдань. Для того щоб ефективно виконати завдання, необхідно чітко сформулювати мету. Тобто мати уявлення про те, як буде виглядати кінцевий результат діяльності.
Планування роботи	Якщо співробітник чітко знає, яке завдання потрібно виконати зараз, він буде витратити менше часу на роздуми про подальші дії й на виконання другорядних завдань.
Розстановка пріоритетів	Складаючи прогноз своїх дій, важливо виявити першочергові завдання і розподілити їх за важливістю виконання. Підсумковим завданням списку повинна стати сама незначна мета, провал якої зробить незначний вплив на кінцевий результат.
Орієнтація на можливості	Спрямованість роботи працівників на пошук можливостей та реалізацію переваг. Креативні ідеї мають створювати потрібні речі.
Самодисципліна	Кожен співробітник повинен поставити перед собою мету і йти до її досягнення, незважаючи на своє бажання «відволіктися». Кожен член команди повинен прагнути виконувати поставлені перед ним завдання, не відволікаючись на сторонні справи.
Мотивація	Якщо немає мотивації, працівники починають відтягувати початок важливої справи, уникати вирішення проблем, обходити питання, які давно мали бути вирішені, тому потрібно знаходити плюси, які пришвидшать виконання даної справи

Продовження табл. 1.2

1	2
Ефективність й якість відпочинку	На будь-якій роботі потрібні перерви. Без повного розвантаження організм людини швидко втомлюється, що призводить до зниження ефективності його роботи. Важливо позначити час відпочинку, який можна провести з максимальним комфортом й користю для себе.
Документування цілей	Цей принцип безпосередньо пов'язаний з плануванням діяльності, але відрізняється виключенням з переліку предметів, не пов'язаних з роботою. Кожна мета повинна бути сформульована та записана.
Розподіл завдань	Полягає в розбивці великого завдання на етапи. Тобто, реалізація плану повинна відбуватися в певній послідовності.
Нова діяльність та нові знання	Нові завдання, обов'язки, робота створюють нові міркування, роздуми та ідеї, зміна робочої обстановки.
Ієрархічне планування	При складанні прогнозу важливо відштовхуватися від часу. Наприклад, план можна скласти на рік, на квартал, на місяць, на тиждень, на день і навіть на годину.
Ефективність розподілу робочого часу	Залежить від уміння мати справу з пожирачами часу (хронографами). До них відносяться всі непотрібні предмети і нематеріальні речі, які відволікають співробітника від виконання завдань.
Конвертування творчості	Ідеї та рішення спрямовані на отримання конкретних фінансових прибутків. Вартісне обчислення прибутку чи збитку від реалізованих ідей, рішень і проектів.
Інформація та комунікація	Швидке читання, краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід, відгородження від можливих перешкод, менше відволікань, менше «паперової війни».

Більшість науковців звертають особливу увагу на вибір методів корпоративного тайм-менеджменту [10, 12, 14-17].

Це пояснюється тим, що від правильного вибору методів залежить ефективність управління часом у межах всієї організації. Вчені підкреслюють, що методи повинні відповідати специфіці діяльності корпорації, її масштабам, структурі та корпоративній культурі. Серед найпоширеніших підходів виділяються такі методи, як встановлення чітких пріоритетів, розподіл завдань між командами, використання програмного забезпечення для планування та моніторингу виконання завдань.

Важливо також враховувати, що методи корпоративного тайм-менеджменту мають бути гнучкими і здатними адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Це дозволяє не тільки забезпечити оперативність виконання завдань, але й сприяє підвищенню загальної продуктивності та стійкості корпорації в умовах конкурентного ринку.

Проаналізуємо 20 основних методів й прийомів тайм-менеджменту, що пропонують вчені, в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи корпоративного тайм-менеджменту [19]

Метод корпоративного тайм-менеджменту	Зміст методу корпоративного тайм-менеджменту
1	2
Getting Things Done	Поділ справ. Фільтрування потоку щоденної інформації, що має вплив на складення особистого календаря
Personal Efficiency Program	Система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації. Основою є набір принципів, які оптимізують методи роботи. Важливості вироблення у працівників певних корисних звичок, позаяк це являється ключовим фактором у плідній діяльності.
Діаграма Ганта для планування завдань й часу	Діаграма Ганта часто формується, як стовпчаста діаграма, основною метою якої є формування тимчасових рамок завдань й пропонування дії у тій послідовності, як вони відбуваються протягом певного часу, проєкту.

1	2
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера	Розподіл завдань за терміновістю і важливістю. Метод необхідний для формування ієрархічного списку завдань. За допомогою нього визначається послідовність виконання завдань.
Зробіть це завтра (метод Марка Форстера)	Потрібно вести закриті списки справ. Додати нове завдання в закритий список не можна, але можна включити її в список на наступний день. Такий підхід допомагає зберігати зосередженість на поточних справах і робити тільки свою роботу.
Інтелект-карти Т. Б'юзена (mind map)	Методика Б'юзена пропонує планування діяльності, що передбачає створення «візуальної ієрархічної моделі власних цілей та завдань». Сенс методики у поділі великої мети на окремі завдання та послідовне їх виконання.
Метод ALPEN	5 послідовних етапів: складання переліку справ на завтра, розподіл часу на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60 : 40 (план найкраще складати лише на 60% робочого часу), розстановка пріоритетів і делегування, оцінювання і ефективності.
Метод виключення	Працівнику пропонується виявлення та усунення тих видів діяльності, які не приносять ніяких результатів, але забирають багато часу. За кожним видом діяльності потрібно поставити питання: «Що відбудеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо є відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид завдань можна сміливо виключати з переліку необхідних.
Метод «з'їсти жабу» (FrogBusiness)	Реалізується шляхом складання списку справ. Працівник спочатку виконує те, чого не хоче робити, а потім приступає до реалізації решти плану. Вранці мозок менше завантажений інформацією, тому вам буде легше впоратися зі складним завданням. Після такого завдання всі інші здаються дріб'язковими і у них ще залишаються сили.

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод «помідору»	Його реалізація полягає в чіткому розмежуванні часу роботи і відпочинку. Працівник виконує завдання протягом 25 хвилин, а потім відпочиває 5 хвилин. Однак, щоб метод був ефективним, важливо не продовжувати тимчасові рамки.
Метод «слона» або метод «салямї»	Використовується для великих, складних завдань. Його реалізація полягає в розбивці мети на етапи. Цей прийом ще називають поїданням салямї або слона «шматок за шматком». Глобальне завдання може бути страшним за обсягом. Для початку слід розбити велике завдання на маленькі етапи, розкласти. Завдання «набуває» конкретики і вже не здається нездійсненною місією.
Методи фіксованого часу (хронометраж)	Сюди входять методи таймера. Якщо у працівника ввійдете в звичку працювати на таймері, то він завжди будете знати вартість свого часу, працювати більш продуктивно, навчитися управляти очікуваннями, тренувати силу волі й не допускати вигорання.
Метод «швейцарського сиру» (розроблений психологом Джеймсом Різоном)	Якщо виникла складна ситуація, важко визначити з чого розпочати виконувати важку справу, слід почати з невеликої частини роботи. Це як перша «дірочка» в сирі, яких з часом буде з'являтися більше. Метод застосовують, коли велике завдання не можна поділити на малі частини. Але є змога шляхом візуалізації побачити просування у роботі.
Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники
Принцип 50/5	Необхідно визначити найменш важливу та найменш результативну частину робіт, які забезпечують лише 5 % результативності та ефективності. Їх необхідно позбутись.

1	2
Принцип Вільфредо Парето (20/80)	Принцип стверджує, що 20% зусиль приносять 80% результату і навпаки. Дана пропорція між причинами та наслідками може в незначній мірі змінюватись, наприклад 85% і 15%.
Система АБВ-аналізу	Цей принцип виявив, що найважливіших справ не так вже й багато, а їхня частка в загальній кількості справ працівника приблизно постійна. Тому варто виділити найважливіші справи, щоб вирішувати їх в першу чергу.
Система управління часом Б. Франкліна (піраміда)	Методика передбачає поділ великого завдання на невеликі підзавдання (побудова піраміди). Встановлюються терміни виконання завдання залежно від його рівня. Поступово й поетапно можливо досягати власних цілей.
Сортування справ (метод М. Кларіна)	Всі завдання треба розділити на категорії: викинути (неважливі справи), делегувати (якщо можливо швидко пояснити суть справи), відкласти (якщо справа не є терміновою), зробити (доведеться зробити все, що не ввійшло в попередні категорії).
100 блоків	Кожна людина в середньому витрачає близько 7-ми годин на сон, в неї залишається 17 годин для роботи. Це приблизно 1000 хвилин в день, які для зручності потрібно розподілити на 100 блоків. На наступному кроці необхідно заповнити ці блоки (кожен з яких – 10 хвилин) тим, нащо б ви хотіли витратити свій день. Далі скласти таку ж саму схему, але заповнити блоки тими справами, якими ви займалися вчора. Порівнявши ці дві схеми, можна визначити, що саме заповнює ваш час.

Як видно, багато методів ґрунтуються на принципі розподілу завдань за важливістю та терміновістю. Чимало дослідників також акцентують на тому, що робочий день варто починати з виконання найскладніших і найменш приємних завдань (або хоча б їх частини), після чого переходити до простіших і приємніших справ. Ці навички

мають ключове значення для менеджера проєктів.

У сфері управління проєктами управління часом спрямоване на оптимальний розподіл зусиль між досягненням результатів проєкту та виконанням окремих завдань для вчасного завершення роботи. Для успішного проєктного менеджменту необхідно володіти ефективними навичками тайм-менеджменту та вміти відрізняти продуктивні дії від тих, що можуть призвести до марнування часу.

Ефективне управління часом також включає вміння правильно пріоритизувати завдання, щоб забезпечити максимальну продуктивність. Важливо навчитися оцінювати, які дії приносять реальний результат і сприяють досягненню цілей, а які лише здаються важливими, але насправді затягують процес.

Менеджер проєктів повинен не лише планувати свій час, а й навчити команду правильно розподіляти робочі ресурси та уникати зайвих витрат часу на другорядні завдання. Це допомагає досягати кращих результатів при збереженні темпів роботи та дотриманні дедлайнів. Важливо розуміти, що управління часом – це не тільки про робочий графік, але й про баланс між роботою та відпочинком для підтримання високої продуктивності.

Постановка цілей передбачає глибоке вивчення важливості тайм-менеджменту в контексті управління проєктами, а також розробку рекомендацій щодо інструментів, які слід використовувати для ефективного управління часом і проєктами.

Цей процес охоплює не лише аналіз існуючих методів тайм-менеджменту, але й підбір оптимальних інструментів для підвищення ефективності роботи команди та забезпечення успішного завершення проєкту. Важливо враховувати, що вибір відповідних інструментів повинен базуватися на специфіці проєкту, його масштабах, а також на потребах команди та дедлайнах, щоб забезпечити максимальну продуктивність і дотримання строків виконання завдань.

Управління часом у проєктному менеджменті передбачає оптимальний розподіл ресурсів для вчасного виконання завдань, дотримуючись затвердженого бюджету. Для успішного управління часом необхідно створити детальний графік проєкту, враховуючи можливі перешкоди, що можуть уповільнити прогрес. Ефективний тайм-менеджмент є ключовим фактором для раціонального використання ресурсів і забезпечення виконання завдань у встановлені терміни.

Покращити управління часом можна шляхом впровадження управлінського підходу, орієнтованого на делегування завдань і налагодження відкритих каналів комунікації. Загалом цей процес включає встановлення основної мети, визначення ключових етапів, аналіз наявних ресурсів, розстановку пріоритетів, розробку детального плану виконання завдань та постійний моніторинг прогресу.

На кожному етапі управління часом важливо регулярно оцінювати прогрес і вносити корективи, якщо це необхідно. Постійний моніторинг допомагає вчасно виявляти проблеми, що можуть вплинути на виконання проєкту, та оперативно реагувати на них. Пріоритетне значення має також гнучкість планування, яка дозволяє адаптувати графік до змінних умов або нових вимог.

Успішне управління часом включає не лише розподіл завдань між членами команди, але й розуміння індивідуальних можливостей кожного учасника, щоб максимально ефективно використовувати їхній потенціал. Це підвищує продуктивність команди загалом і дозволяє досягати високих результатів у коротші терміни, дотримуючись встановлених дедлайнів (рис. 1.2).

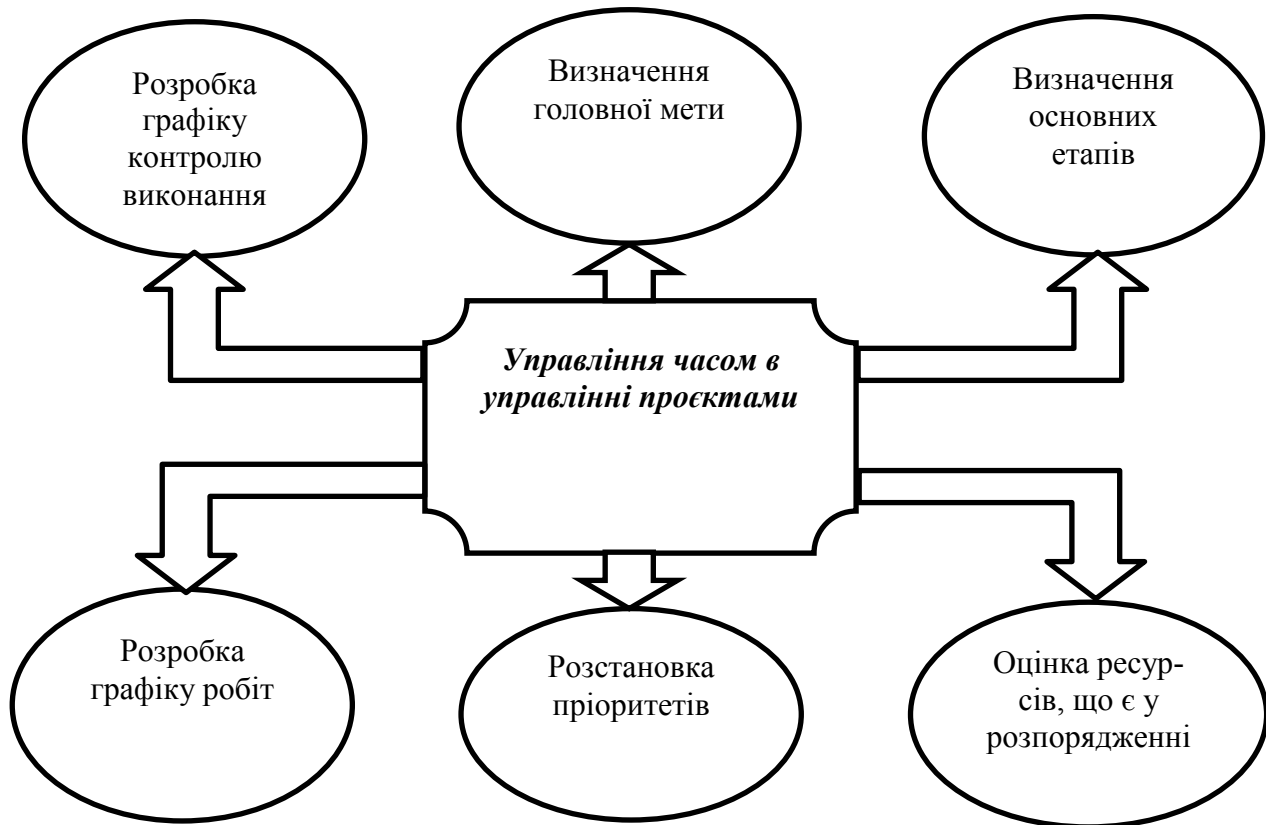


Рисунок 1.2 – Управління часом в управлінні проєктами [19]

Щоб скоротити час виконання завдань та забезпечити, що співробітники дотримуються дедлайнів, зберігаючи при цьому високий рівень мотивації та мінімізуючи ризик вигорання, важливо використовувати ключові методи тайм-менеджменту.

До таких методів належить розстановка пріоритетів, що дозволяє зосередитися на найбільш важливих завданнях, а також поділ роботи на менші етапи для полегшення виконання. Також важливою є регулярна перерва для відпочинку, яка сприяє підтримці продуктивності та зменшує ризик перевантаження. Впровадження чіткого планування та делегування завдань допомагає оптимізувати робочий процес і рівномірно розподілити навантаження між членами команди, що дозволяє досягти результатів швидше та з меншою ймовірністю вигорання.

Зайнятість не завжди дорівнює продуктивності. Працівники можуть бути перевантажені завданнями, не дотримуючись ключових пріоритетів і не просуваючись до досягнення основних цілей. Їм потрібно чітко визначати, які завдання мають найвищу важливість для компанії, та правильно розставляти пріоритети.

Ми живемо в часи неймовірної швидкості та великого потоку інформації, що часто викликає відчуття інформаційного перенасичення. Однак дослідники вказують, що справжня причина, через яку люди втрачають ефективність, полягає не в надмірі інформації, а в надмірі рішень, які доводиться приймати. Саме імпульсивні та незаплановані рішення часто знижують продуктивність. Без належного опанування технік управління часом працівники можуть постійно стискатися з труднощами в роботі та ухваленні рішень.

Якщо працівники не навчаться ефективно керувати своїм часом, це може призвести до хронічного стресу та постійних збоїв у виконанні завдань. Без чіткої системи тайм-менеджменту вони ризикують витратити енергію на дрібниці, що не наближають їх до основних цілей, але створюють ілюзію зайнятості.

Оволодіння навичками управління часом дозволяє зосереджуватися на справді важливих завданнях, ухвалювати обдумані рішення та уникати пастки перевантаження дрібними, несуттєвими справами. Це не лише підвищує продуктивність, але й сприяє кращому самопочуттю працівників, запобігаючи вигоранню та забезпечуючи ефективну роботу в довгостроковій перспективі.

Корпоративний тайм-менеджмент являє собою комплекс методів

управління робочим часом, спрямованих на оптимальний розподіл часу з метою підвищення продуктивності працівників і забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень.

Ці методи включають розробку чітких планів і графіків, встановлення пріоритетів завдань, ефективну делегацію обов'язків та моніторинг виконання. Правильне застосування цих прийомів дозволяє зменшити час, витрачений на несуттєві завдання, а також уникнути затримок та перевантаження.

Крім того, корпоративний тайм-менеджмент допомагає в оптимізації процесів і забезпеченні кращої організації робочого середовища. Це, в свою чергу, покращує загальну ефективність команди та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Адекватне управління часом також забезпечує баланс між роботою та відпочинком, що є важливим для підтримки високого рівня мотивації та запобігання вигоранню серед співробітників.

Іноді важко зрозуміти, як організувати час ефективно, адже він є нематеріальним і менш видимим. Для того щоб краще розпоряджатися часом, вчені виокремлюють шість основних етапів:

1. Визначення головної мети: Це включає чітке формулювання особистих цілей та забезпечення їх виконання через постійне спілкування. Без ясного розуміння власних цілей, цінностей і пріоритетів важко скласти ефективний план і приймати правильні рішення. Рекомендується записувати цілі і, можливо, використовувати планувальник для систематизації. Ефективне управління часом передбачає свідоме планування та розставлення пріоритетів.

2. Постійне спілкування: Ключовим фактором успіху в управлінні проектом є регулярне спілкування з членами команди та зацікавленими сторонами. Затримки у комунікації можуть уповільнити прогрес, тому важливо використовувати інструменти для управління проектами та обміну файлами, які підвищують ефективність команди. Щоб досягти найкращих результатів, намагайтесь спростити зв'язок і обмін інформацією через єдину платформу. Часте оновлення розкладу проекту і комунікація з членами команди допомагає забезпечити своєчасне виконання завдань. Крім того, підтримка відкритого каналу зв'язку із зацікавленими сторонами є важливою для підтримки їхньої зацікавленості до завершення проекту. Регулярні оновлення про проектні активності та терміни можуть бути ефективним способом

підтримки цього інтересу.

3. Планування та організація: Розробка детального плану проєкту, включаючи розклад і етапи виконання, є критично важливою. Це дозволяє визначити конкретні завдання, терміни їх виконання і відповідальних осіб. Добре організований план допомагає уникнути хаосу та забезпечити, що всі члени команди знають свої обов'язки і дедлайни.

4. Моніторинг та контроль: Регулярний моніторинг прогресу виконання завдань дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану і коригувати їх. Важливо контролювати як індивідуальні результати, так і загальний хід проєкту. Для цього можна використовувати різні інструменти для трекінгу і звітності.

5. Аналіз результатів: По завершенні проєкту або його етапів необхідно провести аналіз результатів, оцінити, що було зроблено добре, а що потребує покращення. Це дозволяє виявити слабкі місця і отримати цінний досвід для майбутніх проєктів.

6. Зворотний зв'язок і навчання: Збір зворотного зв'язку від членів команди та зацікавлених сторін є важливим для вдосконалення процесів управління. Аналіз отриманих відгуків і їх впровадження в практику допомагає покращити управління часом та підвищити ефективність роботи в майбутньому.

Таким чином, чітке визначення цілей, організація та планування, постійний моніторинг і контроль, аналіз результатів і навчання на основі зворотного зв'язку є ключовими аспектами ефективного управління часом у проєктах.

Проте різні дослідження показують, що перелік етапів може бути різним. Це залежить від особливостей кожного проєкту організації.

1. Визначення головної мети. Чітке формулювання власних цілей є першим кроком до успіху в управлінні часом. Щоб досягти поставлених цілей, потрібно підтримувати регулярне спілкування і систематично переглядати свої пріоритети. Якщо працівник не має ясного уявлення про свої цілі, цінності та пріоритети, скласти ефективний план і приймати правильні рішення буде складно. Рекомендується конкретизувати цілі, записувати їх і, можливо, використовувати планувальник. Ефективне управління часом вимагає чіткого планування та свідомого підходу до прийняття рішень, що включає визначення пріоритетів та усвідомлення витрат часу.

Успіх у реалізації проєкту багато в чому залежить від постійного спілкування з командою та зацікавленими сторонами. Затримки в

комунікації можуть уповільнити хід проєкту, тому важливо використовувати інструменти для управління проєктами та обміну файлами, щоб покращити ефективність. Оптимальною практикою є спрощення комунікації та обміну інформацією через єдину платформу. Часті оновлення та обговорення між членами команди забезпечують своєчасне виконання завдань. Крім того, керівники проєктів повинні підтримувати відкриті канали зв'язку із зацікавленими сторонами, щоб підтримувати їхню зацікавленість протягом всього проєкту. Надсилання регулярних оновлень про хід проєкту та завдання, що наближаються до кінцевого терміну, є ефективним способом підтримання цього інтересу.

2. Визначення основних етапів. Спочатку слід скласти повний список усіх завдань, які потрібно виконати, включаючи регулярні обов'язки. Хоча цей процес може здаватися трудомістким, він важливий для зменшення розумового навантаження, виявлення непродуктивної діяльності і кращого розуміння поточного навантаження. Список допомагає також визначити, які додаткові завдання можуть бути потрібні і включити їх у розклад.

Ефективний керівник проєкту розуміє, що управління часом включає делегування обов'язків між членами команди. Важливо розподілити завдання так, щоб розбити загальний проєкт на менші, керовані компоненти, які можуть бути виконані у визначені терміни. Це допомагає зменшити стрес від масштабних цілей і забезпечує чітке розуміння етапів роботи. Встановлення індивідуальних термінів для кожного члена команди дозволяє контролювати прогрес і переглядати результати до офіційного терміну завершення проєкту.

Після розподілу завдань і встановлення термінів важливо регулярно перевіряти хід виконання. Це включає в себе контроль виконання завдань за встановленими термінами, а також своєчасне виявлення будь-яких затримок або проблем. Моніторинг дозволяє оперативно вносити корективи, якщо виникають непередбачені труднощі, і забезпечує дотримання загального графіку проєкту.

Після завершення кожного етапу проєкту важливо провести оцінку виконаної роботи. Це дозволяє виявити, що було зроблено добре, а що потребує покращення. Аналіз результатів допомагає виявити слабкі місця і виправити їх у наступних етапах або проєктах.

На основі оцінки результатів і зворотного зв'язку від команди необхідно вносити корективи у планування і розподіл завдань. Це дозволяє адаптувати стратегію управління часом до змінних умов і

забезпечує більш ефективне досягнення цілей проєкту.

Важливо підтримувати мотивацію та моральний дух членів команди протягом усього проєкту. Регулярне визнання досягнень, надання конструктивного зворотного зв'язку і забезпечення можливостей для професійного зростання сприяють позитивній атмосфері та підвищенню продуктивності.

Ефективне управління часом в проєктному менеджменті включає не лише планування і делегування завдань, але й постійний моніторинг, оцінку результатів, коригування плану і підтримку команди.

3. Оцінка наявних ресурсів. Важливо визначити, які ресурси доступні для працівників, і проаналізувати їх для максимізації ефективності використання робочого часу. Це включає оцінку доступних інструментів, навичок та можливостей команди.

Для досягнення найкращих результатів потрібно використовувати різні методи і принципи тайм-менеджменту. Один з таких принципів – правило 80/20, також відоме як аналіз Парето. Це правило стверджує, що 20% зусиль дають 80% результатів. У контексті управління проєктами це означає, що 20% ресурсів чи факторів проєкту можуть забезпечити 80% прибутку чи результатів.

Щоб ефективно використовувати правило 80/20, потрібно визначити, які аспекти проєкту або клієнти приносять найбільшу цінність і результати. Зосередження найбільшої частини часу і ресурсів на цих ключових елементах дозволяє підвищити продуктивність і досягти кращих результатів. Делегування менш важливих завдань або розподіл ресурсів на менш критичні елементи може допомогти оптимізувати загальний процес.

Після визначення основних джерел результатів і зосередження на них, важливо переглянути і оптимізувати процеси для максимізації ефективності. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, спрощення робочих процесів або впровадження нових технологій, що зменшують витрати часу і підвищують продуктивність.

Зосередившись на найважливіших аспектах проєкту, слід правильно розподілити ресурси між членами команди. Це включає делегування завдань, що мають найбільший вплив на результати, та надання необхідних інструментів і підтримки для їх успішного виконання. Ефективне делегування дозволяє зосередити увагу на стратегічних цілях і підвищити загальну продуктивність команди.

Постійний моніторинг і аналіз результатів дозволяють виявити,

чи застосовані методи управління часом працюють ефективно. Регулярний перегляд прогресу і коригування плану допомагають реагувати на зміни у проєкті або в умовах роботи, забезпечуючи гнучкість і адаптивність в управлінні часом.

Підвищення кваліфікації працівників також є важливим аспектом ефективного управління часом. Інвестиції в навчання і розвиток навичок команди можуть допомогти краще управляти завданнями і ресурсами, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і ефективність роботи.

Оптимізація процесів, правильний розподіл і делегування ресурсів, регулярний перегляд результатів і навчання команди є ключовими аспектами для ефективного використання робочого часу та досягнення найкращих результатів у проєктах.

4. Розстановка пріоритетів за допомогою матриці управління часом: Матриця Ейзенхауера є популярним інструментом для організації і розставляння пріоритетів у задачах (рис. 1.3).

	<i>Терміново</i>	<i>Не терміново</i>
<i>Важливо</i>	• кризові ситуації; • надзвичайні ситуації; • нагальні проблеми; • проєкти, орієнтовані на дедлайн; • остання хвилина на виконання.	• підготовка, приготування, профілактика; • роз'яснення цінностей; • підвищення можливостей; • побудова стосунків, спілкування; • відпочинок, релаксація
<i>Неважливо</i>	• переривання; • неважливі абоненти, неважливі листи; • неважливі зустрічі; • багато нагальних справ; • поширені активності.	• напружена робота; • звичайна діяльність; • неважливі дзвінки, електронні листи; • відлучки; • хронофаги.

Рисунок 1.3 – Матриця управління часом (матриця Ейзенхауера)
Джерело: [19]

Ця матриця допомагає класифікувати завдання за двома основними критеріями: важливість та терміновість.

Завдання поділяються на чотири категорії:

1) Виконати першочергово. Завдання, які є як важливими, так і терміновими. Їх слід виконувати негайно, оскільки вони мають найбільший вплив на цілі проєкту.

2) Скласти розклад. Завдання, які є важливими, але не терміновими. Їх потрібно запланувати і виконати в рамках розкладу, адже вони мають значний вплив на довгострокові цілі.

3) Призначити пріоритети. Завдання, що є терміновими, але не є критично важливими. Їх слід делегувати іншим або виконати після завершення важливих завдань.

4) Зменшити навантаження. Завдання, які є ні важливими, ні терміновими. Їх слід мінімізувати або відкласти, оскільки вони мають найменший вплив на досягнення цілей.

Проте можна додати додаткові завдання, як наприклад:

5) Оцінка та корекція. Після класифікації завдань за допомогою матриці Ейзенхауера важливо періодично переглядати і коригувати розстановку пріоритетів. Це допомагає адаптуватися до змін у вимогах або обставинах проєкту та забезпечити, щоб найважливіші завдання залишалися в центрі уваги.

6) Розробка плану дій. Для кожної категорії завдань слід розробити конкретний план дій. Наприклад, для завдань першочергового виконання потрібно визначити чіткі терміни і ресурси, які будуть використані. Для завдань, що потребують розкладу, слід створити графік їх виконання, враховуючи всі важливі етапи.

7) Інструменти та технології. Використання сучасних інструментів управління проєктами та тайм-менеджменту може спростити процес розстановки пріоритетів. Це можуть бути спеціалізовані програми для планування, трекінгу завдань і управління графіками, які дозволяють ефективніше організовувати і контролювати процеси.

8) Комунікація та зворотний зв'язок. Розстановка пріоритетів повинна супроводжуватися регулярною комунікацією з членами команди. Збір зворотного зв'язку допомагає зрозуміти, чи правильні пріоритети встановлені, і вносити корективи в план дій за необхідності.

9) Оцінка результатів. Після виконання завдань важливо оцінити

їх вплив на загальний прогрес проєкту. Це дозволяє зрозуміти, чи ефективно були розставлені пріоритети, і допомагає в майбутньому краще управляти часом та ресурсами.

Альтернативно, завдання можна просто поділити на дві групи: важливі і неважливі, а також термінові і нетермінові. Такий підхід дозволяє легко визначити, на чому слід зосередити свою увагу для підвищення продуктивності і ефективності в управлінні часом.

Таким чином, ефективне використання матриці Ейзенхауера і регулярна корекція пріоритетів дозволяють забезпечити оптимальне управління часом, підвищуючи продуктивність і досягаючи бажаних результатів у проєктах.

5. Розробка графіка робіт: Коли працівник має всю необхідну інформацію для складання надійного плану, він може перейти до створення графіка. Це може бути зроблено за допомогою електронної таблиці, на папері або за допомогою спеціальних додатків — вибір інструменту залежить від особистих уподобань і зручності.

Спочатку слід розподілити час для виконання важливих і термінових завдань. Важливо планувати найбільш складні завдання на той час доби, коли рівень енергії найвищий. Наприклад, якщо найбільша продуктивність спостерігається вранці, варто запланувати важливу роботу на цей час.

Визначте, в який проміжок часу ваш мозок працює найефективніше, і плануйте найскладніші завдання або навчання на 15-45 хвилин. Також не забувайте включати короткі 15-хвилинні перерви для відпочинку, які допомагають підтримувати високу продуктивність протягом тривалої роботи.

Після того як основні завдання сплановані, заповніть графік менш пріоритетними справами, які можуть бути виконані у вільний час. Важливо також видалити або відкласти завдання з найнижчим пріоритетом, якщо вони не є терміновими або важливими.

Для візуалізації і управління графіком може бути корисним застосування графіка Ганта. Цей інструмент допомагає наочно відобразити часові рамки завдань і етапів проєкту, що дозволяє краще управляти прогресом і зручніше коригувати план при необхідності.

Розробка графіка робіт включає планування пріоритетних завдань, оптимальне використання часу, заповнення графіка менш важливими справами і регулярний перегляд і коригування з використанням таких інструментів, як графік Ганта (рис. 1.4).

Після складання графіка важливо регулярно перевіряти його

виконання і вносити корективи при потребі. Це включає оцінку, чи дотримуєтеся ви запланованих термінів, та перевірку, чи не виникають затримки чи проблеми. Якщо якісь завдання займають більше часу, ніж планувалося, чи якщо з'являються нові пріоритети, слід адаптувати графік відповідно.

Запуск проекту												
Керівництво проектом												
Ініціювання проекту												
Контроль етапів												
Управління реалізацією												
Гарантія якості												
Закриття проекту												
	січень	лютий	березень	квітень	травень	півріччя	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	рік

Рисунок 1.4 – Графік управління часом (графік Ганта) [19]

Після завершення основних завдань і виконання плану корисно проаналізувати, наскільки ефективно було використано час. Це допомагає зрозуміти, чи потрібно щось змінити в підході до планування, і які аспекти можна покращити для підвищення продуктивності в майбутньому.

Залежно від обсягу і складності завдань, може бути корисним застосування технологічних рішень для управління графіком. Це можуть бути програмні продукти для планування проєктів, які дозволяють автоматизувати оновлення графіка, спростити комунікацію і відстежувати виконання завдань у реальному часі.

Після реалізації графіка слід зібрати зворотний зв'язок від учасників проєкту або колег, якщо це стосується командної роботи. Це дозволяє отримати додаткову інформацію про ефективність планування та виявити можливі області для вдосконалення.

Результати і досвід, отримані під час виконання поточного графіка, можуть бути використані для покращення планування майбутніх проєктів. Аналізуйте, що спрацювало добре і що потребує змін, щоб удосконалити свої навички управління часом та підвищити ефективність у майбутньому.

Узагальнюючи, розробка графіка робіт є динамічним процесом, що включає не лише планування і розподіл завдань, але й регулярний моніторинг, коригування, аналіз результатів та вдосконалення на основі зворотного зв'язку. Використання відповідних технологій і інструментів може значно підвищити ефективність управління часом і досягнення цілей.

На цьому етапі дуже важливим є організація і проведення зустрічей.

Щоб забезпечити ефективність зустрічей і уникнути витрат часу, важливо дотримуватись кількох основних порад.

1) чітке визначення мети: перед організацією зустрічі визначте її чітку мету. Це дозволить зосередити обговорення на основних питаннях і уникнути непотрібних відволікань. Це правило стосується як особистих зустрічей, так і онлайн-нарад через інструменти для відеоконференцій, такі як Zoom;

2) короткі і фокусовані зустрічі: намагайтеся, щоб зустрічі були якомога коротшими і структурованими. Дотримуйтесь запланованого порядку денного і не дозволяйте обговоренню відходити від основної теми;

3) правильний вибір учасників: запрошуйте лише тих осіб, які безпосередньо залучені у вирішення питань або мають важливий внесок у процес. Якщо хтось лише потребує знати результат, краще надіслати йому електронний лист з підсумками зустрічі;

4) активна участь: залучайте всіх присутніх до обговорення і враховуйте їхні внески. Це допоможе забезпечити продуктивність зустрічі і вищу якість результатів;

5) завершення зустрічі: завжди закінчуйте зустріч вчасно. У великих проєктних групах ефективніше проводити кілька коротших зустрічей з окремими групами людей, ніж одну велику зустріч для всіх тем. Це дозволяє учасникам зосередитись на конкретних питаннях і повернутись до роботи швидше, що допомагає оптимально використовувати час проєкту;

6) ефективне використання часу: забезпечте, щоб час, витрачений на зустріч, був максимально продуктивним. Це можна досягти через

чітке планування, активну участь та ефективне управління часом на кожному етапі зустрічі;

7) встановлення чітких наступних кроків: після завершення зустрічі важливо узгодити наступні кроки і завдання. Визначте відповідальних осіб за виконання кожного завдання та встановіть терміни їх реалізації. Це допоможе уникнути непорозумінь і забезпечить чітке виконання намічених планів;

8) фіксація результатів: записуйте основні моменти та рішення, ухвалені під час зустрічі. Це можна зробити у вигляді протоколу або нотаток. Наявність чіткої документації дозволить учасникам легко повернутися до обговорених питань і перевірити виконання обов'язків;

9) оцінка ефективності: після завершення зустрічі варто провести короткий аналіз її ефективності. З'ясуйте, що спрацювало добре, а що можна покращити. Це допоможе вдосконалити процеси і забезпечити ще більшу продуктивність у майбутніх зустрічах;

10) використання технологічних рішень: впровадження спеціалізованих інструментів для планування та проведення зустрічей може значно полегшити процес. Це можуть бути платформи для онлайн-зустрічей, інструменти для спільної роботи над документами або програми для управління проектами, які забезпечують централізовану інформацію та комунікацію;

11) управління часом під час зустрічей: керуйте часом на зустрічі, дотримуючись встановленого розкладу. Визначте максимальний час для обговорення кожного питання і стежте за тим, щоб не витратити надмірний час на окремі пункти порядку денного;

12) підготовка до зустрічі: забезпечте, щоб усі учасники отримали необхідну інформацію і матеріали до початку зустрічі. Це допоможе зберегти час, зменшити кількість запитань і забезпечити ефективність обговорення;

13) залучення усіх учасників: під час зустрічі намагайтеся залучити всіх учасників до обговорення, заохочуючи їх висловлювати свої думки і пропозиції. Це не лише покращує якість обговорення, але і сприяє більшій зацікавленості в процесі;

14) визначення відповідальних осіб: на кожному етапі зустрічі чітко визначайте, хто відповідає за виконання конкретних завдань або за ухвалення рішень. Це допомагає уникнути плутанини і забезпечує відповідальність за реалізацію намічених кроків.

Забезпечення ефективного проведення зустрічей є ключовим

елементом успішного управління проектами і командною роботою. Дотримання цих порад допоможе зменшити витрати часу, покращити якість комунікації та досягти високих результатів у ваших проектах.

6. Розробка графіку контролю виконання: Наявність чітко визначеного плану просування проєкту є критично важливою. Однак, як керівник проєкту, вам можуть зустрічатися непередбачувані перешкоди, які вимагатимуть повторної оцінки ситуації. Підтримка жорсткого графіку може призвести до затримок і уповільнення роботи команди. Тому важливо бути гнучким і готовим адаптуватися до нових обставин. Це дозволяє підтримувати високу продуктивність і ефективно використовувати час кожного члена команди.

Для забезпечення ефективного управління проєктом необхідно регулярно аналізувати хід виконання завдань. Це дозволяє виявляти відхилення від плану та вчасно вносити необхідні корективи. Постійний моніторинг допомагає оперативно реагувати на зміни і адаптувати графік у відповідності до реальних умов.

Важливо забезпечити відкриту і регулярну комунікацію з командою, щоб всі учасники були поінформовані про зміни в графіку та нові вимоги. Це допомагає уникнути непорозумінь і забезпечує злагоджену роботу всієї команди.

Використання спеціалізованих інструментів для управління проєктами, таких як системи для планування і моніторингу, може значно полегшити процес контролю за виконанням графіку. Ці інструменти дозволяють в режимі реального часу відслідковувати прогрес і оперативно реагувати на будь-які відхилення.

Проактивно оцінюйте можливі ризики, які можуть вплинути на виконання графіку. Розробіть стратегії для управління ризиками, щоб мінімізувати їхній вплив на проєкт. Це дозволить зменшити ймовірність затримок і забезпечити більш стабільне просування проєкту.

Важливо бути готовим до змін і адаптувати графік відповідно до нових обставин. Замість того, щоб наполегливо дотримуватися первісного плану, розглядайте можливість внесення коректив у графік для досягнення найкращих результатів.

Після завершення ключових етапів проєкту важливо збирати зворотний зв'язок від команди та зацікавлених сторін. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно був використаний графік, і визначити можливі області для вдосконалення у майбутніх проєктах. Успішне управління графіком виконання включає не лише розробку і

реалізацію плану, але й постійний моніторинг, адаптацію до змін і ефективну комунікацію з усіма учасниками проєкту. Це дозволяє забезпечити досягнення цілей у встановлені терміни і з оптимальним використанням ресурсів.

Іноді раптові, необдумані рішення можуть негативно впливати на ефективність роботи. Основна мета планування полягає в тому, щоб створити умови для свідомого вибору, дозволяючи працівникові спрямовувати свої зусилля на важливі завдання в оптимальний час. Це не означає, що його розклад не буде потребувати коригування чи гнучкості, особливо на початку виконання робіт; проте за основу слід брати план. Для цього важливо впровадити п'ять ключових підходів до управління часом: створюйте штучні дедлайни для кращої структури, плануйте регулярні перерви, обирайте три найважливіші завдання щодня, групуйте дрібні завдання для їх спільного виконання, та ефективно застосовуйте багатозадачність.

Багато фахівців радять уникати багатозадачності, оскільки вона часто призводить до зниження ефективності. Дослідження підтверджують, що це може завдавати більше шкоди, ніж приносити користі. Приділяти час плануванню і управлінню власним часом — це як бажати більше можливостей для досягнення цілей. Такі зусилля окуповуються численними перевагами. Подібно до того, як впорядкування робочого простору, попередні кроки — такі як фільтрація завдань, встановлення пріоритетів і усунення зайвого — спрощують роботу та підвищують продуктивність на тривалий час, що, у свою чергу, позитивно впливає на успіх компанії.

Окрім вибору правильних інструментів, важливо впроваджувати стратегії, які допоможуть команді залишатися ефективною і дисциплінованою. Успіх команди багато в чому залежить від того, наскільки добре кожен член розуміє свої обов'язки. Важливо чітко визначати ролі та відповідальності, щоб уникнути плутанини і марнування часу. Постійне обговорення прогресу і проблем допоможе оперативно коригувати план дій, не даючи проєкту відхилятися від графіка. Зворотний зв'язок також сприяє підтримці мотивації та вдосконаленню процесів.

Незважаючи на важливість дотримання розкладу, необхідно залишати простір для непередбачених змін. Гнучкість дозволяє команді адаптуватися до нових умов і завдань, не втрачаючи ефективності.

Використання техніки «тайм-боксингу» — коли на виконання

завдань виділяється фіксований проміжок часу — допомагає уникнути затягування робочого процесу і підтримувати чіткі дедлайни. Після завершення проєкту або окремих етапів важливо аналізувати отримані результати, щоб зрозуміти, що спрацювало найкраще, а де є можливості для покращення.

Застосування цих підходів разом із правильними інструментами та системами дає змогу не тільки покращити управління часом, але й забезпечити успішне виконання проєктів у межах дедлайнів і ресурсів.

Тому будь-яка проєктна команда може поліпшити організацію часу, вибравши правильні інструменти. Вибір відповідного програмного забезпечення, методів і систем управління часом є ключовим для того, щоб команда вчасно завершувала завдання та дотримувалася термінів.

Підвищення ефективності тайм-менеджменту в управлінні проєктами на підприємствах автомобільного транспорту є критичним для забезпечення успішної діяльності та досягнення конкурентних переваг. Ефективне використання часу дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність і забезпечити своєчасне виконання завдань. Завдяки використанню сучасних технологій і програмного забезпечення, підприємства можуть значно поліпшити процеси планування і контролю проєктів, що сприяє зниженню ризиків і забезпеченню досягнення цілей.

Ключову роль відіграє правильна пріоритезація завдань, яка дозволяє фокусувати зусилля на найважливіших аспектах проєкту. Це знижує відволікання на другорядні завдання та покращує загальну продуктивність команди. Водночас, гнучкість і здатність адаптуватися до змін є важливими для забезпечення стійкості підприємства в умовах мінливого ринку.

Зворотний зв'язок і регулярний аналіз результатів також є важливими елементами, що дозволяють коригувати стратегії та вдосконалювати процеси. Це сприяє постійному вдосконаленню управління часом і підвищує якість виконання проєктів, що позитивно позначається на загальному успіху підприємства.

Ефективний тайм-менеджмент у проєктній діяльності підприємств автомобільного транспорту сприяє не тільки своєчасному виконанню завдань, але й забезпечує раціональне використання ресурсів. Це дозволяє уникати перевантаження команди, зменшувати витрати та підвищувати загальну ефективність

роботи. Важливо також враховувати, що злагоджена співпраця між відділами та чітке розуміння відповідальності кожного члена команди сприяють досягненню високих результатів.

Управління часом допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з можливими затримками чи неефективним розподілом завдань. Процес постійного вдосконалення, заснований на аналізі минулих результатів, дозволяє вчасно виявляти недоліки та оперативно реагувати на зміни в умовах проєкту. Це також створює умови для більш гнучкого реагування на непередбачені ситуації, що є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Загалом, вдосконалення тайм-менеджменту в управлінні проєктами на підприємствах автомобільного транспорту є запорукою стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Frederick Winslow Taylor. Principles of Scientific Management. NY: W. W. Norton & Company. 1967. 110 p.
2. Henri Fayol & Irwin Gray. General and Industrial Management. NY: IEEE, 1984. 112 p.
3. Calvert Markham & O'Mahoney J. Mastering Management Consultancy: How to Develop your Skills as a Successful. Oxford: University Press. 2013. 325 p.
4. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management Hardcover. London: Harpercollins College Div. 2020. 672 p.
5. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1 (6). С. 5-13.
6. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119
7. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>
8. Калакура Я. Персональний менеджмент архівіста: теоретичні засади і сучасна практика. *Архіви України*. 2020. Вип. 1 (322). С. 84-103. DOI 10.47315/archives2020.322.084

9. Колпаков В. М. Самоменеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
10. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
11. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44)
12. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.70
13. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.104. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>
14. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.
15. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101-110.
16. Шильнікова З.М. Самоменеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
17. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 59. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-13>
18. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
19. - Бочарова Н.А., Федотова І.В. Тайм-менеджмент в управлінні проектами корпорацій. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2023. Вип. 41. С. 41-63.

1.3 МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Т.О. Водолажська

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID:0000-0003-0158-3343

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

В Україні серед сьогоденних обставин ведення бізнесу підприємствами найбільш вагомими є глобалізація та мінливість світового ринку, необхідність діджиталізації та досить жорстка конкуренція, додатково обтяжені реаліями, в яких їм довелося функціонувати, як-от : ситуація пандемії COVID-19, атмосфера цілковитого локдауну та повномасштабна війна, в стані якої Україна перебуває майже три роки. Тому, насамперед, господарства в таких умовах не мають іншого шляху як докладати всіх зусиль для миттєвої адаптації до нових викликів, що дозволить забезпечити їх існування у висококонкурентному середовищі та, за можливості, досягати певного розвитку.

Таких цілей можна досягти через моніторинг та дієве реагування на неминучі зміни у довкіллі шляхом утримування, зміцнення та удосконалення конкурентних переваг кожного окремого підприємства. Ефективним засобом їх досягнення є розробка та впровадження дієвого комплексу стратегій підприємства, до складу якого включають загальну корпоративну стратегію (1 рівень ієрархії стратегій управління підприємством); ділову (стратегії окремих видів бізнесу) (2 рівень ієрархії стратегій управління підприємством); функціональні стратегії : інноваційну, маркетингову, фінансову, операційну, управління персоналом, логістичну тощо (3 рівень ієрархії стратегій управління підприємством). Особливої уваги потребує завдання з формування та реалізації логістичної стратегії підприємства, оскільки в нинішніх умовах глобалізації спостерігається та посилюється гостра необхідність у її використанні як центрального складового елементу логістичного управління організацією.

Логістична стратегія призначена для поліпшення та підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, забезпечення її надійності та гнучкості що дозволить покращити загалом результати роботи підприємства та посилити рівень його конкурентоздатності.

Тому актуальність питання формування оптимальної якісної логістичної стратегії, доцільної за певних визначених обставин функціонування підприємства, не викликає сумнівів.

Перш за все, вирішення завдання з розробки якісної логістичної стратегії має базуватися на чіткому розумінні сутності зазначеної економічної категорії. Нині у галузі стратегічного логістичного управління, що відносно інших вважається більш новим та, відповідно, менш дослідженим, представлені цікаві з наукової точки зору праці вчених та фахівців-практиків [1-35] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Дослідження змісту терміну «логістична стратегія підприємства» (сформовано автором)

Джерело	Зміст терміну
[1, с. 297] (В. О. Шишкін, Я.Ю.Бахметова)	«стратегія підприємницької структури, тобто узагальнена модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів» [1, с. 297]
[2, с. 188] (В. С. Редька); [4, с. 73] (О.О.Кучмеев); [5, с. 186] (І. І. Черленяк, Я. Ю. Агій)	«сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками» [2, с. 188; 4, с. 73; 5, с. 186]
[6] (І. М. Пальчик)	«довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи...» [6, с. 19]
[7] (Н. Б. Ільченко)	– «формується на часовому (довгострокове планування), стратегічному (взаємозв'язок логістики із корпоративною стратегією), інтегрованому (інтегрування усіх логістичних елементів), економічному (оптимізація руху потоків) та інформаційному рівнях (формування ефективних інформаційних мереж)»; – «за змістом включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи з раціонального управління та координації поточкових процесів для формування стратегії підприємства»; – «полягає у підтримці корпоративної (маркетингової, операційної) стратегії підприємства»; – «полягає у зниженні рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів» [7, с. 19]

Продовження табл. 1.4

Джерело	Зміст терміну
[8] (О. М. Тридід, К. М. Таньков)	«сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства» [8, с.55].
[9] (О. І. Баєва, К. А Бігун).	«одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях як оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [9].
[10, с. 42] (О. М. Тимошук, О. В. Мельник та О. А. Сьомін)	«довгостроковий напрям розвитку ... на основі ефективного використання засобів та ресурсів, направлених на досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком і врахування умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей» [10, с. 42].
[14] (Г. Коваленко, І. Чукіна)	«комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи» [14].
[15] (Г. В. Єскель)	«постановка довгострокових цілей логістичної системи та обґрунтування шляхів їх реалізації завдяки оптимізації розподілу ресурсів і забезпечення збалансованої взаємодії всіх складових логістичної системи» [15, с. 27].
[16] (У.М. Плекан)	«сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які орієнтовані на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов» [16, с. 376].
[17] (В. В. Биба, Н. М. Пінчук, В. О. Марченко)	«система довгострокових орієнтирів та цілей, спрямованих на оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів та забезпечення сталого розвитку у майбутньому» [17].
[25] (Г. Т. П'ятницька, М. Б. Шевчун)	«генеральний план або модель дій підприємства на ринку з метою досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з функціонуванням та / або розвитком логістичної системи підприємства або управлінням його логістичними процесами чи виконанням логістичних операцій» [25].

Продовження табл. 1.4

Джерело	Зміст терміну
[26] (О. І. Вівчар, М. Ф. Зяйлик)	«довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей» [26, с. 212].
[35] (Я. І. Величко та О. О. Гетьман)	«сукупність логістичних стратегічних рішень, які відповідають загально корпоративній (діловій) стратегії підприємства, що охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, сприяє оптимізації бізнес-процесів в цілому» [35 с. 225-226].
[18] (Т. О. Водолажська)	«головний напрям та комплексна програма дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства» [18, с. 56].

Вичерпний аналіз розглянутих дефініцій логістичної стратегії дозволив дійти висновку щодо відмінної кількості її складових елементів (рішення, цілі, модель, дії, критерії, методи, заходи і ін.), а також її асоціювання та ототожнення із видами логістичної діяльності, логістичними функціями, заходами та операціями. Через такі факти виникає потреба у проведенні аналізу суттєвих ознак досліджуваного терміну, в підсумку якого було виділено наступні ознаки :

- «сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством;
- управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками;
- довгостроковий стратегічний план (профіль) підприємства у логістичній сфері;
- координація, розподіл та ефективне використання ресурсів» [18, с. 56].

Базуючись на їх врахуванні автором було уточнено та сформульовано власне визначення поняття «логістична стратегія підприємства» [18] (табл. 1.4), яке було використано в якості підґрунтя для подальших досліджень та моделювання.

Логістична стратегія має бути спрямована на вирішення чітких завдань, як-от : опанування та застосування новітніх технологій в логістичній галузі; посилення та сталий розвиток конкурентних

переваг підприємства; миттєве реагування та адаптація до навколишніх змін; гарантування високого рівня якості обслуговування клієнтів та замовників; згуртування деяких роздільних елементів в цілісну систему; планування ланцюгів постачань; побудова та вибір логістичних маршрутів; приймання та виконання замовлень; поліпшення рівня логістичного сервісу; проєктування дієвої системи управління запасами; оптимізація операцій на складах, логістичних витрат; зменшення частки непродуктивних операцій та інші [17].

В цілому вона має включати такі елементи : якість, управління запасами, логістичні технології постачання, інноваційні технічні рішення та обладнання, закупка матеріальних ресурсів і готової продукції [19, с. 289].

Загалом фундаментом для класифікації логістичних стратегій є множина істотних факторів впливу на її зміст, значна кількість яких актуалізує проблему відбору якісної логістичної стратегії. Науковці Н. О. Макаренко та О. О. Мироненко визначили та систематизували їх сукупність (рис.1.5), виділивши такі фактори, що враховуються в процесі розроблення логістичної стратегії : внутрішні (продукція, співробітники, фінанси, взаємозв'язки з покупцями, організація виробництва, основні засоби, технології виробництва продукції, маркетинг, постачальники, інші) та галузеві (вид попиту, характеристики споживачів, ринкові умови, науково-технічний прогрес, економічний клімат, конкуренти, соціальні умови, правові обмеження, політична ситуація, інші) [20].

Розглядаючи питання планування логістичної стратегії в умовах глобалізації С. В. Ковалишин [40] вважає необхідним враховувати наступні фактори, зокрема :

Перша група – зовнішні і внутрішні фактори :

- 1) розвиток міжнародного співробітництва;
- 2) наявність конкурентного середовища;
- 3) наявність власної транспортно-складської інфраструктури;
- 4) розвиток сучасних інформаційних технологій;
- 5) ефективне управління запасами;
- 6) розвинена транспортно-складська інфраструктура;
- 7) розширення логістичної мережі;
- 8) обмеження по екології;
- 9) використання сучасних інформаційних технологій;
- 10) тісна співпраця з партнерами;

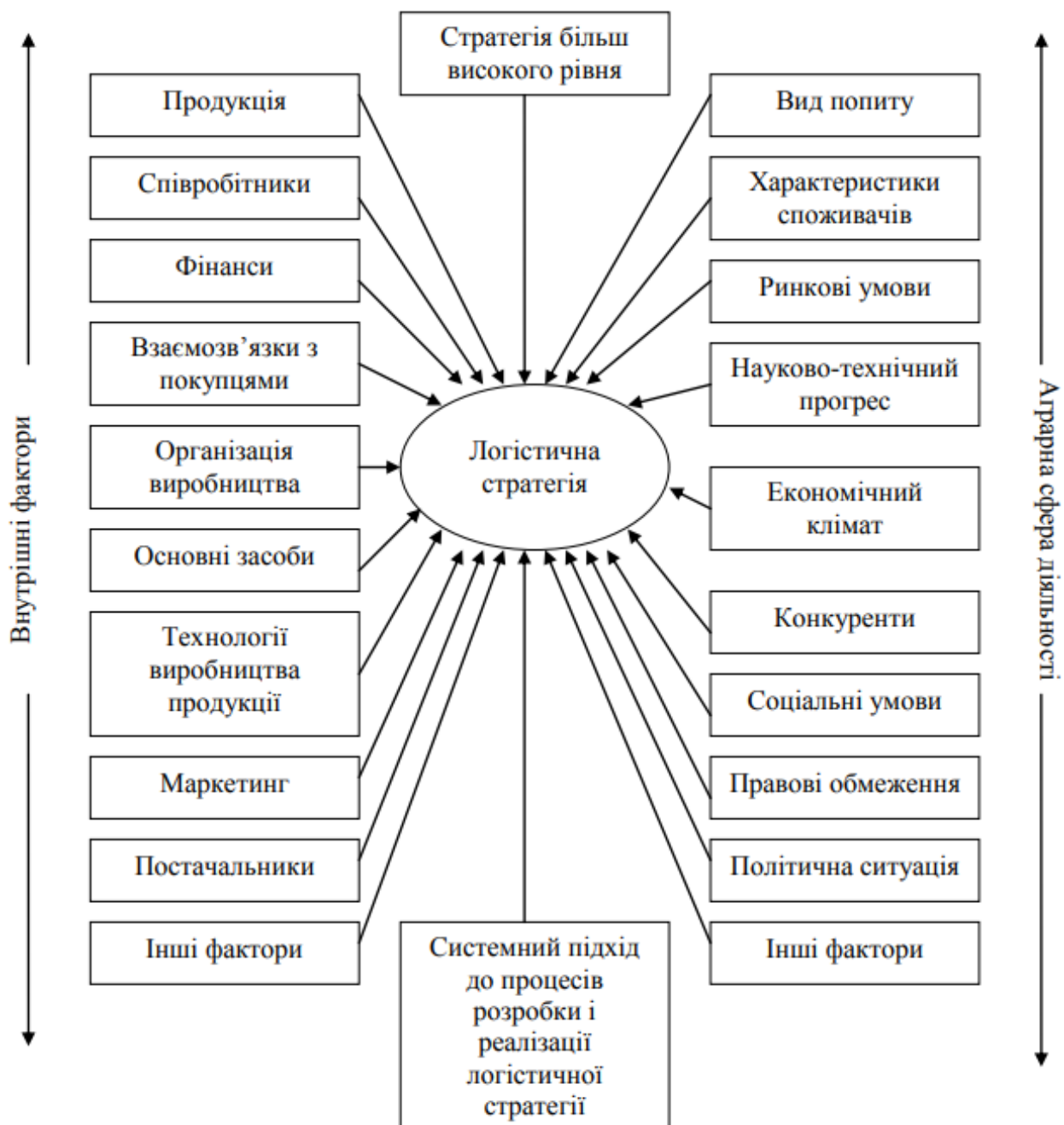


Рисунок 1.5 - Фактори, враховуються в процесі розроблення логістичної стратегії

Джерело : [20]

11) підвищення якості логістичних послуг.

Друга група – похідні фактори :

1) участь керівництва в моделюванні логістичної стратегії;

2) застосування сучасних концепцій управління;

3) розгляд можливостей розвитку;

4) орієнтація на досягнення стратегічних цілей компанії [40, с. 100-101].

Для провадження ефективної логістичної стратегії на підприємствах різних галузей господарювання, насамперед, необхідно розглянути існуючі їх типи.

Найпоширеніша класифікація видів логістичних стратегій полягає у виокремленні двох протилежно спрямованих їх різновидів : «тонкої» та «динамічної» логістичної стратегії [6, 7, 21-23]. «Тонка» («тоща») логістична стратегія або логістична стратегія, орієнтована на витрати - ґрунтується на принципах управління витратами (її метою є виконання кожної операції із застосуванням мінімального обсягу кожного із видів ресурсів : людей, простору, запасів, обладнання, часу)» [22, с. 105]; «динамічна» логістична стратегія або логістична стратегія, орієнтована на рівень обслуговування - полягає в забезпеченні високої якості обслуговування споживачів шляхом оперативного реагування на виникнення нових та зміну існуючих умов)» [22, с. 105].

Порівняльна їх характеристика за сукупністю факторів (метою, методом, обмеженнями, динамікою змін, параметрами діяльності, організацією діяльності та управлінням) окреслена у монографії Н. Б. Ільченка (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика видів логістичних стратегій підприємства («тонкої», «динамічної») (Джерело: [7, с. 21])

Фактори	«Тонка» логістична стратегія	«Динамічна» логістична стратегія
1. Мета	Ефективні операції	Гнучкість, що забезпечує задоволення попиту
2. Метод	Вилучення всіх невиробничих ділянок	Задоволення споживачів
3. Обмеження	Обслуговування	Витрати
4. Динаміка змін	Забезпечення довгострокової стабільності	Динамічна реакція на зміни умов
5. Параметри діяльності	Продуктивність, повнота використання	Час виконання замовлення
6. Організація діяльності	Уніфікована, стандартизована	Змінна, контроль здійснюється більш локально
7. Управління	У рамках формалізованих циклів планування	Менш структурована здійснюється персоналом, який має необхідні повноваження

Теперішні провідні наукові діячі вирізняють додатковий третій тип логістичної стратегії :

- Рудківський О. А. [21] окреслює логістичну стратегію, орієнтовану на продуктивність, яку трактує як таку, що «дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства» [21, с. 126];

- Ільченко Н. Б [7], Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. [10] виділяють логістичну стратегію «Стратегічні союзи між постачальниками та замовниками», що основана на «ідеях інтеграції з метою зростання ефективності ланцюга постачань за рахунок спільної роботи та отримання прибутку від довгострокової кооперації» [7, с. 31; 10, с. 42].

Чотири типи логістичних стратегій окреслені в науковій статті П'ятницької Г. Т. та Шевчун М. Б. [25], серед яких : тонка логістична стратегія, динамічна логістична стратегія, ощадлива логістична стратегія та логістична стратегія стратегічних союзів.

Зарубіжні автори та С. В. Ковалишин відзначають існування в теорії менеджменту інші два типи логістичних стратегій підприємства, як-от :

1. Офенсивні логістичні стратегії – «передбачають активні дії, спрямовані на розвиток та інновації, такі як стратегії з низькими витратами, диференціації та концентрації. Ці стратегії можуть бути покращені за допомогою своєчасних, еластичних, надійних поставок та наявності товару на складі» [40, с. 101];

2. Дефенсивні логістичні стратегії – «спрямовані на підтримання діючих позицій на ринку та використання нових можливостей, такі як стратегії лідерства та легкого виходу з певного сегменту ринку. Зменшення витрат, пов'язаних із матеріальними потоками є основними у цих стратегіях. Вибір між цими стратегіями залежить від рівня використання ресурсів та розвитку компанії» [40, с. 101].

Інші науковці в своїх роботах (Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. [10]; Шишкін В. О. та Бахметова Я. Ю. [1]; Михаліцька Н. Я. та Верескля М. Р. [24]) підтримують ідею класифікації логістичних стратегій на 4 види, зокрема :

1) логістичну стратегію мінімізації загальних логістичних витрат;

2) логістичну стратегію покращення якості логістичного сервісу;

3) логістичну стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру;

4) логістичну стратегію логістичного аутсорсингу [1, с. 297; 10, с. 42; 24, с. 97].

Розширену класифікацію до 5 видів логістичних стратегій запропоновано в праці Пальчика І. М. [6], як-от :

- «стратегії мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу;

- логістична стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу;

- логістична стратегія максимізації доходу та прибутку;

- логістична стратегія підвищення конкурентних переваг підприємства;

- логістична стратегія логістичного аутсорсингу [6].

Досить цікава класифікація логістичних стратегій, сформована за ознакою уможливлення розв'язування ключових логістичних проблем, наведена у статті Редька В.С. [2] та Вівчар О. І. і Зяйлик М. Ф. [26, с. 211]. За цією класифікацією основними різновидами логістичних стратегій є такі :

1) логістична стратегія інтеграції функцій і процесів;

2) логістична стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);

3) логістична стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів;

4) логістична стратегія скорочення циклу;

5) логістична стратегія диференціації обслуговування клієнта;

6) логістична стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»;

7) стратегія логістичного аутсорсингу;

8) логістична стратегія логістичних інновацій» [2, с. 190; 22, с. 106-107; 26, с. 211].

За такої множинності подібних, але все ж відмінних класифікацій логістичних стратегій нагальною є потреба у їх систематизації та впорядкуванні для подальшого вибору та реалізації в певному підприємстві чи організації. Таку їх систематизацію доречно здійснити основуючись на дефініції «логістична стратегія підприємства» (зазначено вище, табл. 1.5), в межах якого враховано істотні (суттєві) ознаки цієї економічної категорії, зокрема :

1) за сутністю – «головний напрям та комплексна програма дій і рішень...»;

2) за змістом - «відповідність довгостроковим цілям і бізнес-стратегії підприємства» [18, с. 56].

Відповідно, упорядкування видів логістичних стратегій варто здійснювати на 2 рівнях :

I рівень окреслює існуючі типи загальних логістичних стратегій, виділені відповідно до типів бізнес-стратегій компанії;

II рівень містить деталізовані логістичні стратегії (підтипи загальної логістичної стратегії, вирішені за певними напрямками та/або програмами дій) (рис. 1.6).

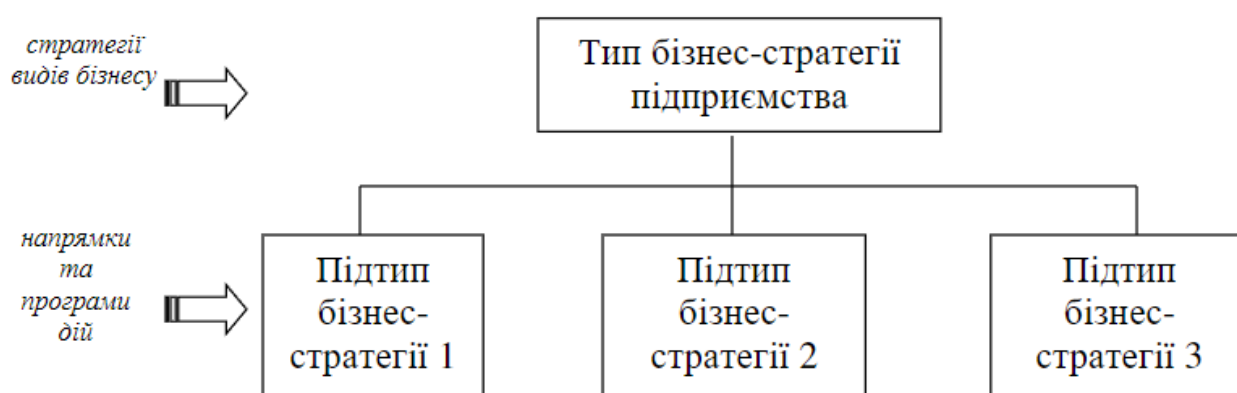


Рисунок 1.6 – Ознаки класифікації логістичної стратегії

Джерело : [22, с. 108]

Базисом для розробленої класифікації логістичних стратегій підприємства є ідея її формування в якості поглиблення та конкретизації бізнес-стратегій, а також налагодження більш щільного взаємного зв'язку з іншими класифікаціями.

Окреслена ідея знайшла відображення в вигляді систематизованих та упорядкованих типів логістичних стратегій підприємства (табл. 1.6).

Окрім виділення основних типів, в бізнес-середовищі також окреслюють основні напрями розвитку логістичних стратегій, як от : логістичний аутсорсинг; договірні логістичні стратегії; логістичне партнерство; швидкі цикли та інтеграція ланцюга постачання [19, с. 287].

Для розробки та вибору найбільш оптимальної логістичної стратегії для кожного окремого підприємства в мінливих та складних обставинах висококонкурентного бізнес-середовища застосовують

моделювання логістичних стратегій, що дозволить якнайшвидше внести відповідні корективи або, за необхідності, змінити обрану логістичну стратегію. Тому наразі нагальним завданням в цій галузі є побудова моделі вибору певних (оптимальних) логістичних стратегій із врахуванням стрижневих чинників впливу на неї.

Таблиця 1.6 – Класифікація логістичних стратегій підприємства відповідно типу його бізнес-стратегій (Джерело : [22, с. 110])

Типи бізнес-стратегій	Тип логістичних стратегій	Підтипи логістичних стратегій
Стратегія скорочення витрат	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	<i>Згідно напрямкам розвитку логістичних стратегій у бізнесі :</i> договірні логістичні стратегії; логістичного аутсорсингу; стратегія логістичного партнерства; стратегія швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок <i>Згідно способам подолання базових логістичних проблем :</i> стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення/ ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач» <i>Згідно певним аспектам діяльності підприємства :</i> стратегія на основі часових параметрів; стратегія на основі захисту навколишнього середовища; стратегія підвищеної продуктивності; стратегія з доданою вартістю; стратегія диверсифікації або спеціалізації; стратегія фокусування; стратегія зростання тощо.
Стратегія підвищення якості	Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу	
Стратегія інновацій	Інноваційна логістична стратегія	

Розгорнутий аналіз сучасної відповідної літератури у галузі стратегічного логістичного управління [1-40] дозволив констатувати, що нині цей напрямок дійсно актуальний, затребуваний та цікавий з

наукової точки зору, оскільки є порівняно новим та потребує вирішення множини завдань. Серед них особливе місце посідає завдання із формування логістичної стратегії, адже містить численні проблемні питання, що зумовлюють необхідність їх ретельних опрацювань як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

Результати наукової розвідки серед новітніх напрацювань вчених, присвячених формуванню логістичної стратегії підприємства, дозволили виділити роботи українських та закордонних дослідників, серед яких О. О. Кучмєєв [4], І. М. Пальчик [6], Н. Б. Ільченко [7], О. В. Мельник та О. А. Сьомін [10], О. М. Тимощук, Є. В. Крикавський, О.А. Похильченко, М. Фертч [11, 29], Дж. Р. Сток та Д. М. Ламберт [12], В. В. Биба, Н. М. Пінчук, В. О. Марченко [17], О. А. Рудківський [21], Н. Я. Михаліцька та М. Р. Верескля [24], Г. Т. П'ятницька, М. Б. Шевчун [25], О. І. Вівчар та М. Ф. Зяйлик [26, 27], Я. І. Величко та О. О. Гетьман [35], С. В. Ковалишин [40] тощо.

Всі ці наукові діячі [4-40] висловлюють і підтримують одностайну ідею неодмінності вироблення та застосування логістичної стратегії в якості однієї із функціональних стратегій підприємства задля забезпечення продуктивності його виробничо-господарської діяльності та збереження і зміцнення конкурентних переваг. Відповідно дослідники розглядають різні питання, пов'язані із виконанням цього завдання : встановлення сутності терміну «логістична стратегія», його основних складників, рівнів розроблення, обґрунтування основних чинників впливу та типології цих стратегій, методи і способи їх вибору, послідовності формування та особливостей застосування для різних галузей господарювання тощо. Особливе місце в цьому переліку займає завдання із вироблення моделі вибору логістичних стратегій, адже цей аспект на даний момент часу недостатньо опрацьований вченими-науковцями та потребує уточнення і деталізації.

Серед наукових здобутків теперішніх вчених зустрічаються публікації, присвячені різним аспектам та проблемним питанням формування та вибору оптимальної логістичної стратегії для певних визначених умов господарювання та конкурентного середовища окремої компанії. Наприклад, у статті В. В. Биби, Н. М. Пінчука та В. О. Марченко [17] сформульовано черговість процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства, що містить сім основних етапів, зокрема :

- 1) етап моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виділення тенденцій розвитку;
- 2) етап визначення мети, завдань та цілей логістичної стратегії;
- 3) етап розробки альтернативних варіантів логістичних стратегій підприємства;
- 4) етап оцінки альтернативних варіантів логістичних стратегій на предмет відповідності можливостям підприємства;
- 5) етап вибору логістичної стратегії підприємства для її подальшої реалізації;
- 6) етап узгодження логістичної стратегії з іншими стратегіями підприємства (виробничою, фінансовою, маркетинговою);
- 7) етап контролю за реалізацією логістичної стратегії підприємства й оцінювання її ефективності [17].

Третій етап окресленої послідовності розроблення логістичної стратегії підприємства якраз призначений для її моделювання (вироблення альтернативних варіантів логістичних стратегій підприємства). Однак в роботі не уточнено зміст дій для виконання цього завдання, лише зазначено перелік можливих методів, як-от : стратегічне планування, оцінка конкурентних переваг, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PESTEL-аналіз, моделювання та оптимізація, бенчмаркінг, бізнес-модель «Canvas» і інші.

Водночас автори наголошують на необхідності розроблення саме сучасної логістичної стратегії, що відповідає множині теперішніх вимог та навколишніх обставин, враховує ключові тенденції розвитку у всьому світі. Так, слушною є ідея колективу авторів В. В. Биби, Н. М. Пінчука та В. О. Марченко щодо необхідності врахування інтересів зацікавлених сторін або стейкхолдерів (акціонери, інвестори, клієнти, громадські організації, постачальники, співробітники, конкуренти, регуляторні органи, уряд тощо), оскільки «їхні потреби, очікування та вимоги повинні враховуватися при формулюванні та реалізації стратегії розвитку підприємства» [17]. Крім цього у статті підкреслено необхідність передбачення та застосування сучасних інноваційних технологій, цифровізації та штучного інтелекту для автоматизації процесів, як-от збір, аналізування, оброблення та інтерпретація інформації.

У працях О. І. Вівчар та М. Ф. Зяйлик на прикладі ремонтно-будівельних (промислових) [26, с. 211] та транспортних [27, с. 89] підприємств у найбільш загальному графічному вигляді наведено схему моделювання логістичних стратегій у вигляді «сукупності

ланок (структурних (функціональних) підрозділів промислових підприємств, постачальників, споживачів), взаємопов'язаних та об'єднаних єдиним управлінням інноваційно-логістичним процесом для реалізації логістичної стратегії» (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Моделювання логістичної стратегії
за О. І. Вівчар та М. Ф. Зяйлик
Джерело : [26, с. 213]

Дослідники в опублікованій науковій роботі вирізняють основні етапи побудови логістичної стратегії підприємства, серед яких :

1. Стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
2. Проектування моделі логістичної стратегії;
3. Реалізація стратегії;
4. Контроль за реалізацією стратегії [26, с. 213].

Разом з цим, авторами зазначено, що одним із етапів розробки логістичної стратегії є проектування моделі цієї стратегії, однак рекомендації для виконання цього завдання не окреслені та безпосередньо модель вибору не зображена. Зокрема, не відзначено, які саме показники слід включити до складу такої моделі.

Сучасними українськими дослідниками Н.Я. Михаліцькою та М.Р. Вересклею у навчальному посібнику з логістичного менеджменту [24, с. 103] виділено основні етапи побудови логістичної стратегії підприємства, зокрема :

- 1) стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
- 2) проектування моделі логістичної стратегії;

3) реалізація стратегії.

Для їх реалізації складено уточнений алгоритм оптимізації вибору логістичної стратегії підприємства (рис. 1.8), що складається із 10 основних етапів, зокрема :

1 етап. Формування системи оцінки логістичної стратегії на підприємстві (реалізації);

2 етап. Визначення вагомості комплексних та локальних показників оцінки за всіма компонентами;

3 етап. Побудова «дерева рішень» логістичної стратегії;

4 етап. Визначення типів та ймовірностей настання макроекономічних умов;

5 етап. Визначення еталонних значень локальних показників логістичної стратегії з урахуванням макроекономічних умов її реалізації;

6 етап. Визначення критеріїв комбінації варіантів логістичних стратегій підприємства;

7 етап. Оцінка рівня логістичної стратегії за кожним варіантом з урахуванням впливу макроекономічних умов. Визначення критеріїв ефективності логістичної стратегії;

8 етап. Визначення та опис оптимальної логістичної стратегії;

9 етап. Прогнозування фінансово-економічних вигід від реалізації обраної логістичної стратегії;

10 етап. Прийняття рішень щодо реалізації обраної логістичної стратегії.

Одним із виокремлених етапів запропонованого алгоритму є власне побудова «дерева рішень» логістичної стратегії (етап 3) та визначення критеріїв комбінації варіантів цих стратегій (етап 6). Для уможливлення здійснення окреслених етапів автори наголошують на потребу дотримання і застосування чітких принципів розроблення логістичної стратегії підприємства, як-от :

- «узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

- для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі (системний підхід);

- загальносистемна оптимізація - для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи;

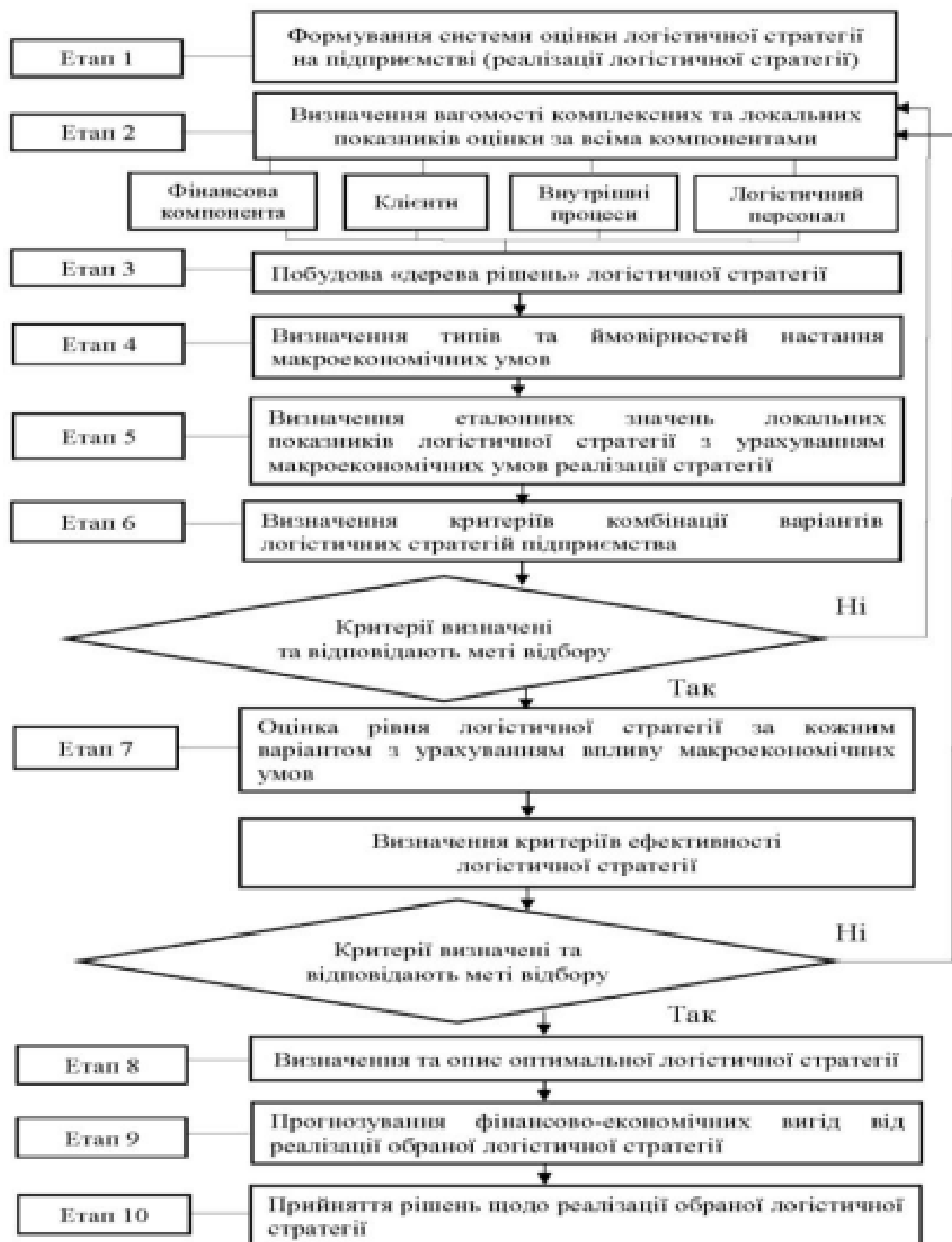


Рисунок 1.8 – Алгоритм оптимізації вибору логістичної стратегії підприємства за Н.Я. Михаліцькою та М.Р. Вересклем

Джерело : [24, с. 103]

- принцип стійкості та адаптивності - логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища» [24, с. 102].

Слід зазначити, що розроблена послідовність є чіткою, зрозумілою переважно в теоретичному плані. Водночас не містить детального опису методики здійснення та/або методичного інструментарію для практичного її застосування : насамперед, потребує уточнення перелік «локальних показників логістичної стратегії», критеріїв вибору та в цілому можливих її варіантів.

Українським науковцем Н. Б. Ільченко у монографії, присвяченій дослідженню множини аспектів розробки логістичної стратегії в торгівлі [7, с. 22], побудовано матрицю вибору логістичної стратегії (динамічної або тонкої) залежно від значень двох показників, зокрема обсягу продажів (низький/високий) та асортименту товарів (невеликий/великий) (рис. 1.9).

Різноманіття (асортимент)	Велике	Динамічний (необхідний в менш передбачуваному середовищі, коли попит різко змінюється, а виимоги до різноманіття продукції високі)	
	Невелике		„Тонкий“ (працює краще при великих обсягах виробництва, невеликому різноманітті продукції та у передбачуваних умовах)
		Низький	Високий
		Обсяг	

Рисунок 1.9 – Матриця вибору логістичної стратегії підприємства за Н. Б. Ільченко Джерело : [7, с. 22]

Така модель дозволяє здійснити вибір певного виду логістичної стратегії («тонкого» типу або ж «динамічного» типу) , однак у досить загальному вигляді, оскільки не передбачає врахування інших

показників, які мають значний вплив на цей вибір, зокрема : рівень якості товарів чи послуг, розмір витрат тощо.

У праці Н. О. Макаренко та О. О. Мироненко [20] на прикладі аграрного підприємства обґрунтовано залежність вибору певного типу логістичної стратегії від двох чинників :

1) «ключових факторів успіху, на які орієнтоване управління логістикою аграрного підприємства (витрати, якість, час, логістичних активів);

2) рівня ризику логістичної діяльності, який приймає аграрне підприємство (високий, середній, низький)».

Авторами побудовано відповідну матрицю вибору логістичної стратегії «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику», яка уможлиблює вибір певного типу логістичної стратегії в кожній комбінації зазначених чинників (рис. 1.10).

Ключові фактори успіху	логістичні витрати	Стратегія вибіркової оптимізації витрат	Стратегія оптимізації витрат	Стратегія мінімізації витрат
	якість	Стратегія вибіркового обслуговування	Стратегія обмеженого обслуговування	Стратегія максимального обслуговування
	час	Стратегія вибіркової мінімізації витрат часу	Стратегія оптимізації витрат часу	Стратегія комплексної оптимізації витрат часу
	логістичні активи	Стратегія вибіркового інвестування	Стратегія обмеженого інвестування	Стратегія обширного інвестування
		Високий	Середній	Низький
Рівень логістичного ризику				

Рисунок 1.10 – Матриця вибору логістичної стратегії підприємства за Н. О. Макаренко та О. О. Мироненко

Джерело : [20]

Заслуговує на увагу погляд з питання моделювання логістичних стратегій українського дослідника І. М. Пальчика [6]. В його науковій роботі вибір оптимальних логістичних стратегій запропоновано проводити на підставі трьох ключових параметрів :

1) «планових логістичних витрат (оскільки вони визначатимуть фінансове забезпечення стратегії);

2) якості логістичного обслуговування (даний параметр визначатиме задоволеність споживачів логістичною системою);

3) доходи підприємства (результати логістичної стратегії)» [6].

Автором побудовано відповідну тривимірну модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу» (рис. 1.11), що містить чотири варіанти станів/позицій підприємства за вказаними параметрами, на основі яких здійснюється вибір доцільної логістичної стратегії.

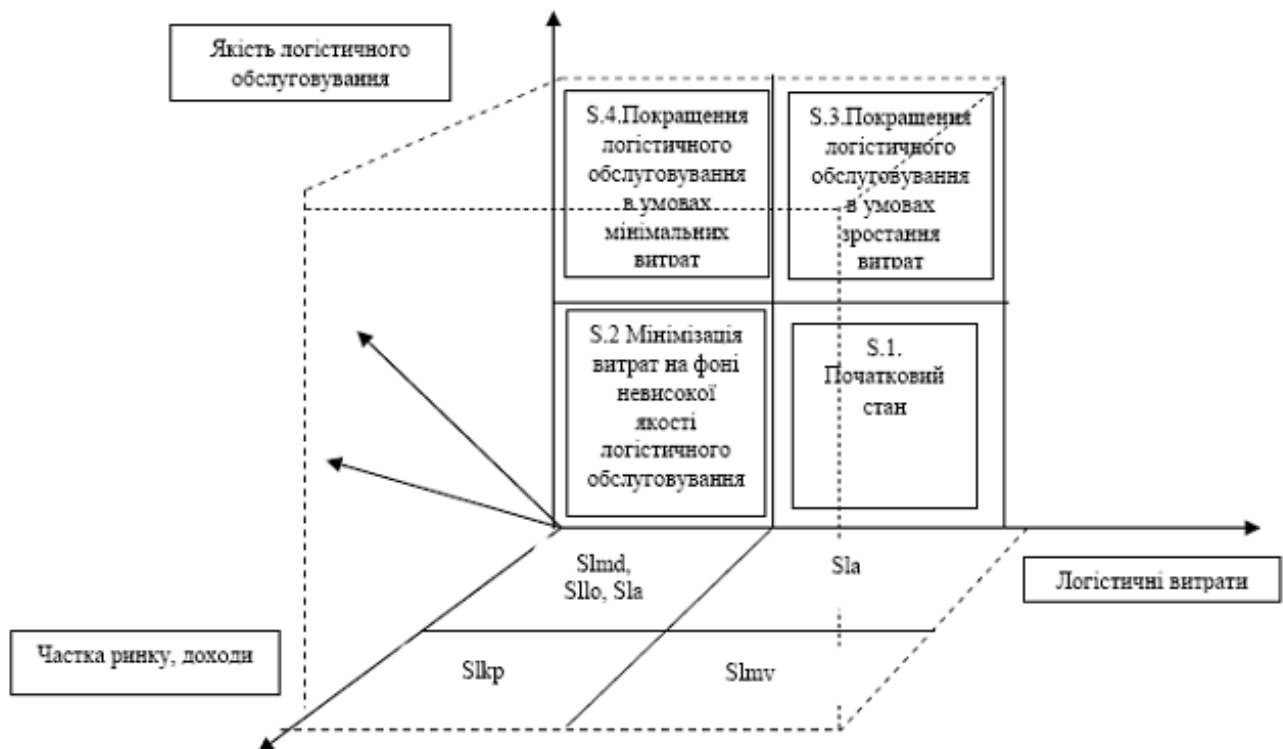


Рисунок 1.11 – Тривимірна модель вибору логістичної стратегії підприємства за І. М. Пальчиком

Джерело : [6]

Наведена тривимірна модель вибору оптимальних логістичних стратегій, побудована та окреслена в статті І. М. Пальчика [6], є найбільш досконалою та придатною для практичного її застосування в діяльності підприємств. Водночас у ній не передбачено врахування ще одного досить важливого в теперішніх ринкових умовах жорсткої конкуренції чинника – застосування інновацій, зокрема принципів удосконалення і трансформації логістичних бізнес-процесів, використання сукупності інноваційних інструментів і методів [30, с. 57].

Водночас, автор виділяє п'ять стрижневих етапів побудови (вибору, формування тощо) логістичної стратегії, враховуючи також стратегічний аспект (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Модель формування логістичної стратегії підприємства за І. М. Пальчиком

Джерело : [6]

До таких етапів формування стратегічної логістичної стратегії І. М. Пальчиком віднесено :

І етап : конфігурація логістичної мережі (передбачає встановлення структури логістичної мережі, логістичних ланцюгів, якісного та кількісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей;

II етап : розроблення організаційної системи логістичної мережі (містить пошук та вибір оптимального варіанту організаційної структури логістичної служби (логістичного відділу) підприємства, а також розв'язання питання щодо можливості її реінжинірингу, що виступають обов'язковими складниками (елементами) логістичної стратегії підприємства;

II етап : розроблення напрямів та технологій координації. (нинішні досягнення та практика логістичного менеджменту припускає розв'язання завдань міжорганізаційної та міжфункціональної координації);

IV етап : висунення стратегічних вимог щодо рівня якості продукції, а також споживчого логістичного сервісу.

V етап : побудова інтегрованої системи управління запасами, а також вибір інформаційної логістичної системи, яка поєднує інформаційні й телекомунікаційні канали усіх ланок логістичної мережі [6].

В науковій публікації П'ятницької Г. Т. та Шевчун М. Б. [25] презентовано авторську модель вибору логістичної стратегії підприємства із застосуванням 4D-проектування, зокрема чотиривимірну модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» (рис. 1.13).

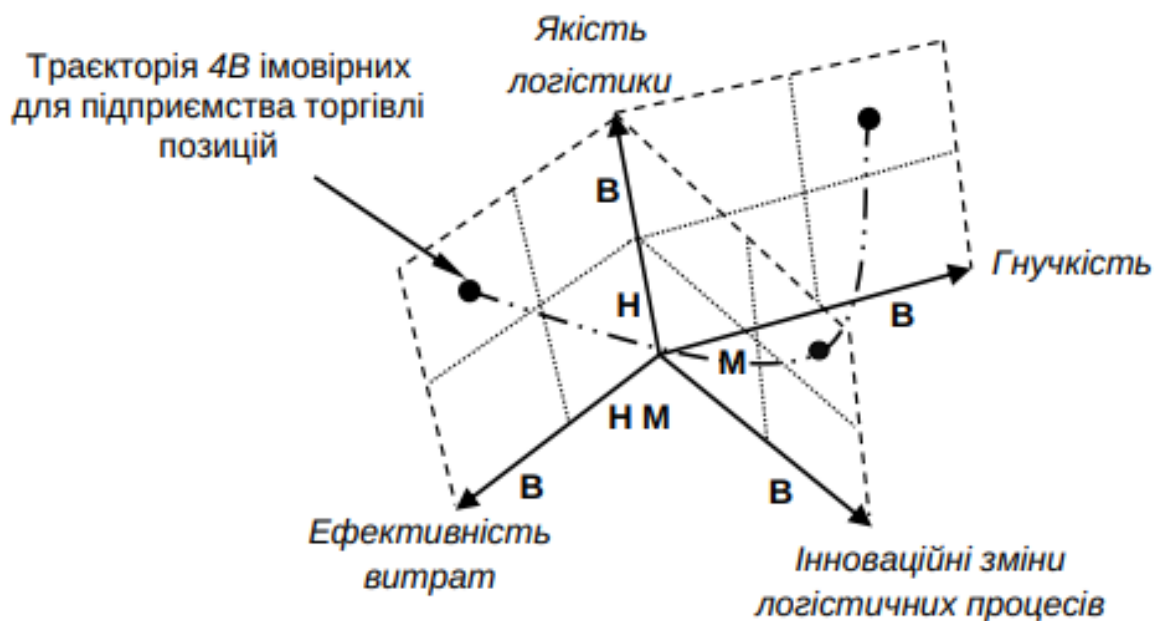


Рисунок 1.13 – Чотиривимірна модель вибору логістичної стратегії «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» за Г. Т.П'ятницькою та М. Б. Шевчун
Джерело : [25]

В проілюстрованій чотиривимірній моделі вибору логістичної стратегії підприємства ключовими векторами означено :

- якість логістики (два варіанти, зокрема В – висока; Н – низька якість логістики);

- ефективність витрат (два варіанти, зокрема В – висока; Н – низька ефективність витрат);

- гнучкість (два варіанти, зокрема В – велика; М – мала гнучкість);

- інноваційні зміни логістичних процесів (два варіанти, зокрема В – великі; М – малі інноваційні зміни логістичних процесів).

У відповідності до побудованої моделі за найбільш сприятливих (максимального рівня) вихідних даних діяльності окремого підприємства (високої якості логістики, високої ефективності витрат, великих інноваційних змін логістичних процесів та великої гнучкості) авторами передбачена можливість реалізації так званої «логістичної стратегії трансцільової орієнтації», яку вони тлумачать в якості такої, «за допомогою якої підприємство прагне досягти у логістиці відразу всіх цілей, тобто перейти межі орієнтації на одну бажану для підприємства цільову установку у ході стратегічного управління якістю його логістичних процесів» [25]. Цілком протилежні вихідні обставини діяльності підприємства (низької якості логістики, низької ефективності витрат, малих інноваційних змін логістичних процесів та малої гнучкості) вказують на використання керівництвом пасивної (малоцільової) логістичної стратегії, дотримання якої зумовить зміну положення підприємства на конкурентному ринку, яке може стати аутсайдером на ньому.

Інші ж варіанти поєднання рівня показників-векторів запропонованої чотиривимірній моделі вибору логістичної стратегії підприємства дозволяють визначити ще три можливі їх варіанти :

- 1) «логістична стратегія з орієнтацією на задоволення покупців»
 - за умови високої якості логістики на підприємствах, великих інноваційних змінам логістичних процесів, порівняно низької ефективності витрат незалежно від ступеню гнучкості;

- 2) «логістична стратегія з орієнтацією на економічне зростання»
 - головна роль в якій відведена високому рівню ефективності логістичних витрат;

- 3) «логістична стратегія з орієнтацією на прискорення зростання обсягів продажів» - в якій концентрується увага на забезпеченні достатньо високого рівня якості логістики та ефективності витрат [25].

Логічним продовженням наукових розробок П'ятницької Г. Т. та Шевчун М. Б. стала побудова матричної моделі вибору логістичних стратегій підприємства «Якість логістичних процесів - Логістичні витрати», що містить такі їх варіанти : тонка логістична стратегія, динамічна логістична стратегія, ощадлива логістична стратегія та логістична стратегія стратегічних союзів (рис. 1.14).

ЯКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	Висока	Динамічна логістична стратегія	Ощадлива логістична стратегія
	Низька	Розбалансована логістична стратегія	Тонка логістична стратегія
		Високі	Низькі
		ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ	

Рисунок 1.14 – Матрична модель вибору логістичної стратегії
«Якість логістичних процесів – Логістичні витрати»
за Г. Т. П'ятницькою та М. Б. Шевчуном
Джерело : [25]

Три традиційні варіанти існуючих типів логістичних стратегій підприємства доповнено четвертим – розбалансованою логістичною стратегією, під якою розробники розуміють стратегію підприємства, що «передбачає не виправдано високі логістичні витрати з орієнтацією на низьку якість своїх логістичних процесів» [25].

У науковій роботі Величко Я. І. та Гетьман О. О. [35], присвяченій актуальним питанням формування управлінських рішень з вибору логістичної стратегії підприємства, окреслено загальну черговість здійснення процесу формування логістичної стратегії управління діяльністю автотранспортного підприємства (рис. 1.15), що включає етапи :

1) етап визначення цілей загальної стратегії підприємства з урахуванням чинників впливу як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища;

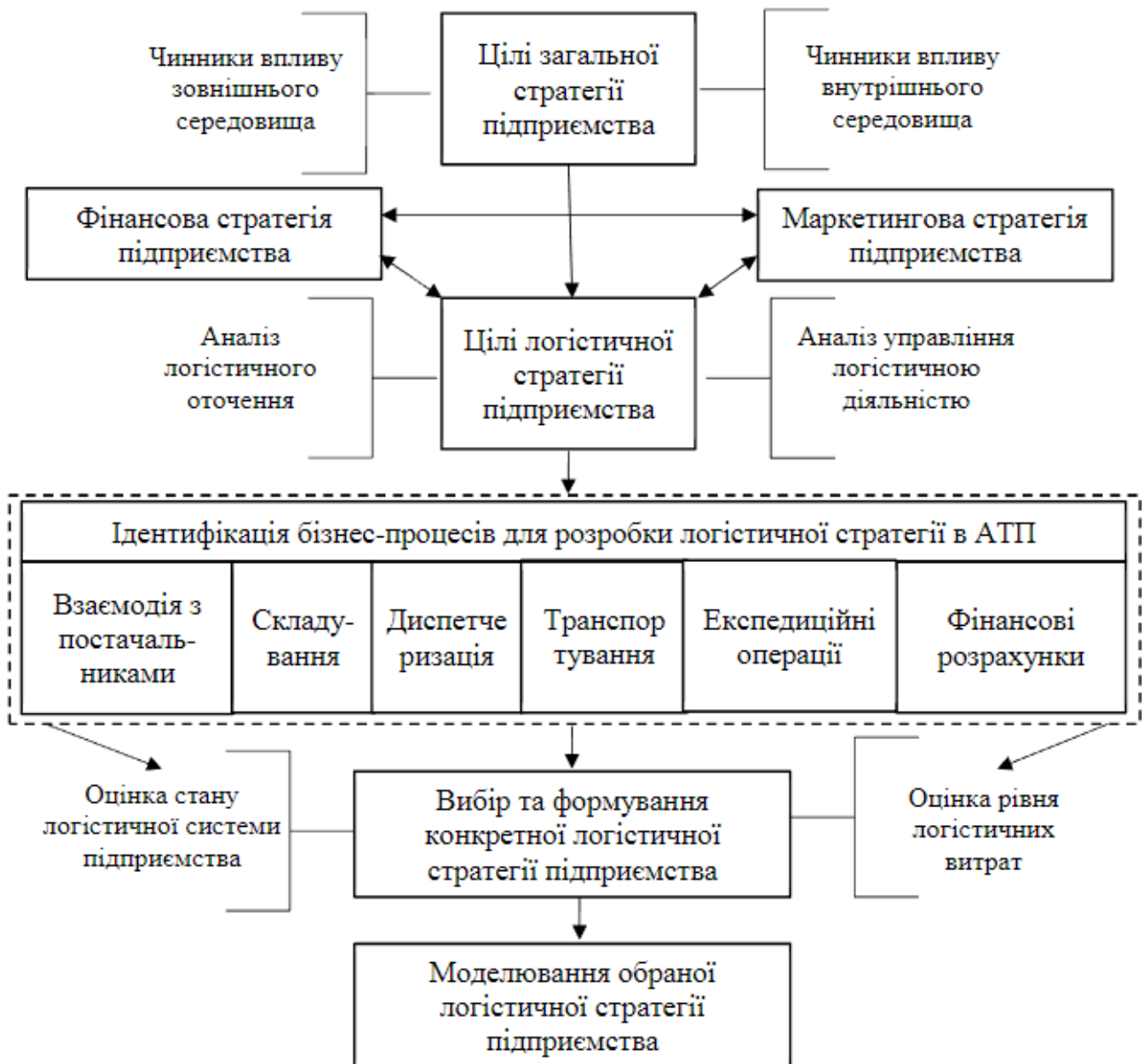


Рисунок 1.15 – Процес формування логістичної стратегії управління діяльністю підприємства за Я. І. Величко та О. О. Гетьман
Джерело : [35, с. 225]

2) етап формування цілей логістичної стратегії підприємства відповідно до цілей загальної стратегії з урахуванням результатів аналізу логістичного оточення та управління логістичною діяльністю підприємства;

3) етап ідентифікації бізнес-процесів для розробки логістичної стратегії (зокрема, для автотранспортних підприємств - взаємодія з постачальниками, складування, диспетчеризація, транспортування, експедиційні операції та фінансові розрахунки);

4) етап вибору та формування конкретної логістичної стратегії підприємства на підставі підсумків оцінювання стану логістичної системи підприємства та його загальних логістичних витрат;

5) безпосередньо етап моделювання обраної логістичної стратегії підприємства.

Для уможливлення здійснення шостого етапу окреслено черговості авторами запропоновано формування матричної моделі як найліпшого способу, що враховує реальний стан підприємства, стан галузі і економіки загалом. Базисом такої моделі обрано два критерії, зокрема :

1 критерій – «стан логістичної системи підприємства (рівень ефективності управління логістичними бізнес-процесами та якість логістичних послуг) [35, с. 228];

2 критерій – «рівень ефективності логістичних витрат» [35, с. 228].

Власне побудована модель вибору певної логістичної стратегії підприємства складена шляхом врахування залежності від «визначеного рівня розвитку логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат (високий, середній, низький) відповідно до ключових факторів, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (якість, витрати, логістичні активи, час)» [35, с. 240] (рис. 1.16).

Запропонована модель вибору логістичної стратегії підприємства є чіткою, зрозумілою, об'єктивною, проте передбачає досить високу трудомісткість розрахунків інтегральних показників ефективності логістичної системи та рівня ефективності логістичних витрат, що ускладнює її використання в практичній діяльності компаній.

Загалом, розглянуті розробки є вагомими, однак потребують подальшого опрацювання та розвитку.

Всебічний аналіз напрацювань наукових діячів та практиків з питання моделювання логістичних стратегій [1-41] дав змогу виділити певні проблеми :

- по-перше, розроблені моделі формування/вибору логістичних стратегій підприємства представлені переважно у досить загальному вигляді, що зумовлює необхідність їх деталізації;

- по-друге, має місце недостатність та/або частковість опису запропонованих моделей вибору логістичних стратегій;

Рівень оцінки логістичної системи	Високий (4,1-5,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, вибіркового обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Середній (3,1-4,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, обмеженого обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Низький ($\leq 3,0$ балів)	Стратегія мінімізації витрат, максимального обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, максимального обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, максимального обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
		Низький (0,0-0,6)	Середній (0,61-0,80)	Високий (0,81-1,0)
Рівень ефективності логістичних витрат (економічність витрат)				

Рисунок 1.16 – Матриця вибору логістичної стратегії підприємства
«Рівень оцінки логістичної системи – рівень ефективності
логістичних витрат» за Я. І. Величко та О. О. Гетьман
Джерело : [35, с. 241]

- по-третє, потребують обґрунтування показники, на базі яких будується модель вибору логістичної стратегії.

Формулювання цілей дослідження – розробити модель вибору логістичної стратегії підприємства.

Будь-яка логістична стратегія будується на підставі максимізації або мінімізації певних ключових показників, які здійснюють найбільший вплив на її зміст.

Підґрунтям для вибору та обґрунтування зазначених показників, насамперед, доречно вважати результати попередніх досліджень окремих аспектів питань розробки логістичної стратегії підприємства, зокрема :

1) уточнену сутність терміну «логістична стратегія підприємства», під яким доцільно розуміти «головний напрям та комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства» [18, с. 56];

2) удосконалену класифікацію логістичних стратегій підприємства, що передбачає виділення першорядних та другорядних класифікаційних ознак цих стратегій, та яка є «осовою для моделювання їх видів залежно від цілей, умов та можливостей кожного окремого підприємства» [22, с. 109].

За підсумком попередніх напрацювань встановлено, що першорядною ознакою класифікації логістичних стратегій є тип бізнес-стратегії підприємства, а найбільш доцільним є їх групування згідно способу досягнення конкурентних переваг на стратегії скорочення витрат, підвищення якості та інноваційні стратегії, за якими вирізняють три однойменних види логістичних стратегій, зокрема : стратегію мінімізації загальних логістичних витрат; стратегію поліпшення якості логістичного сервісу; інноваційну логістичну стратегію.

Застосування та впровадження зазначених видів стратегій (як бізнес-стратегій, так і логістичних) у практичній діяльності підприємств саме «у чистому вигляді» вважається малоімовірним, адже в тому чи іншому обсязі при реалізації таких стратегій відбувається певним чином їх змішування чи комбінація з акцентуванням уваги на одному з них.

Враховуючи вищезазначене та доопрацювавши модель вибору логістичних стратегій, побудовану І. М. Пальчиком [6], ключовими параметрами, на базі яких варто скласти таку модель, доречно встановити саме наступні :

- логістичні витрати, що окреслюють фінансове забезпечення стратегії;

- рівень якості логістичного обслуговування, що характеризує задоволеність споживачів;

- рівень інноваційності, що визначає спроможність швидкої адаптації та внесення змін відповідно останнім тенденціям та сучасним вимогам у логістичну діяльність підприємства (рис. 1.17).

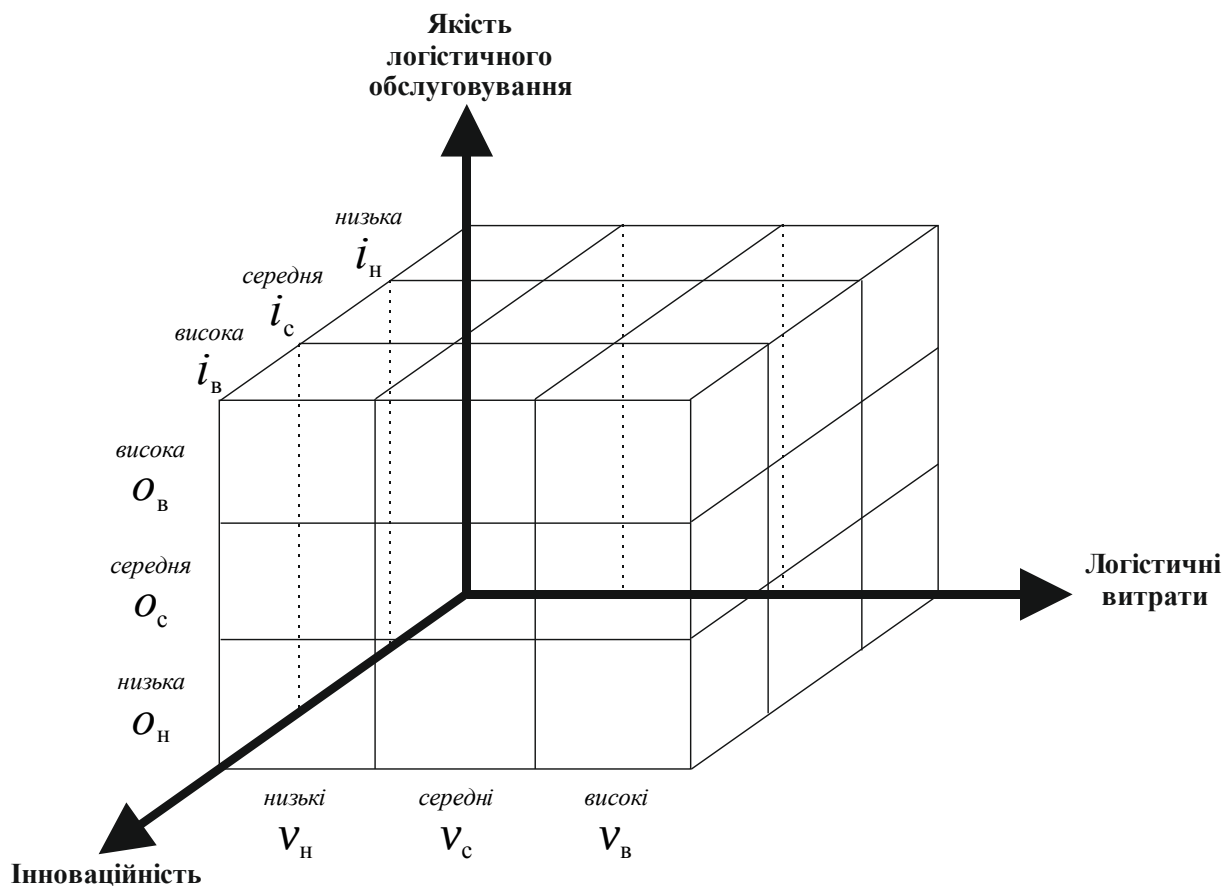


Рисунок 1.17 - Модель вибору оптимальних логістичних стратегій підприємства
Джерело : [33, с. 176]

Відповідно до пропонованої моделі вибору оптимальних логістичних стратегій підприємства безпосереднє їх обрання слід здійснювати залежно від стану, в якому на момент його проведення знаходиться підприємство, зокрема :

- 1) який встановлено розмір планових логістичних витрат (низький – v_H , середній – v_C , високий – v_B);
- 2) який рівень якості логістичного обслуговування (низький – o_H , середній – o_C , високий – o_B);
- 3) який ступінь інноваційності (низький – i_H , середній – i_C , високий – i_B).

При цьому рівень окреслених параметрів (високий, середній, низький) встановлюється керівництвом для кожного окремого підприємства, оскільки залежить від множини чинників : його розміру, виду і галузі діяльності, частки ринку, величини доходів, чисельності персоналу та його компетентності тощо).

Отже, залежно від рівня зазначених параметрів загальна сукупність варіантів логістичних стратегій складає 27 одиниць ($3 \cdot 3 \cdot 3$), зміст яких відображено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 - Варіанти логістичних стратегій залежно від стану підприємства за ключовими параметрами Джерело : [33, с. 176]

№ з/п	Ключові параметри моделі вибору логістичних стратегій			Оптимальна логістична стратегія	
	логістичні витрати (v)	якість логістичного обслуговування (o)	інноваційність (i)		
1	2	3	4	5	6
1	низькі	низька	низька	$v_n o_n i_n$	стратегії логістичного аутсорсингу
2	низькі	середня	низька	$v_n o_c i_n$	стратегії логістичного аутсорсингу або підвищення якості обслуговування
3	низькі	висока	низька	$v_n o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій або посилення конкурентних переваг підприємства
4	середні	низька	низька	$v_c o_n i_n$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
5	середні	середня	низька	$v_c o_c i_n$	стратегія логістичних інновацій або підвищення якості обслуговування
6	середні	висока	низька	$v_c o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій
7	високі	низька	низька	$v_v o_n i_n$	стратегії мінімізації логістичних витрат
8	високі	середня	низька	$v_v o_c i_n$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичних інновацій
9	високі	висока	низька	$v_v o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій
10	низькі	низька	середня	$v_n o_n i_c$	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
11	низькі	середня	середня	$v_n o_c i_c$	стратегія посилення конкурентних переваг підприємства або підвищення якості обслуговування

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6
12	низькі	висока	середня	$v_{\text{H}}O_{\text{B}}i_{\text{C}}$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
13	середні	низька	середня	$v_{\text{C}}O_{\text{H}}i_{\text{C}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
14	середні	середня	середня	$v_{\text{C}}O_{\text{C}}i_{\text{C}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичного аутсорсингу
15	середні	висока	середня	$v_{\text{C}}O_{\text{B}}i_{\text{C}}$	стратегія логістичних інновацій
16	високі	низька	середня	$v_{\text{B}}O_{\text{H}}i_{\text{C}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
17	високі	середня	середня	$v_{\text{B}}O_{\text{C}}i_{\text{C}}$	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
18	високі	висока	середня	$v_{\text{B}}O_{\text{B}}i_{\text{C}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або посилення конкурентних переваг підприємства
19	низькі	низька	висока	$v_{\text{H}}O_{\text{H}}i_{\text{B}}$	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
20	низькі	середня	висока	$v_{\text{H}}O_{\text{C}}i_{\text{B}}$	стратегія підвищення якості обслуговування
21	низькі	висока	висока	$v_{\text{H}}O_{\text{B}}i_{\text{B}}$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
22	середні	низька	висока	$v_{\text{C}}O_{\text{H}}i_{\text{B}}$	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
23	середні	середня	висока	$v_{\text{C}}O_{\text{C}}i_{\text{B}}$	стратегія підвищення якості обслуговування
24	середні	висока	висока	$v_{\text{C}}O_{\text{B}}i_{\text{B}}$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
25	високі	низька	висока	$v_{\text{B}}O_{\text{H}}i_{\text{B}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або підвищення якості обслуговування
26	високі	середня	висока	$v_{\text{B}}O_{\text{C}}i_{\text{B}}$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
27	високі	висока	висока	$v_{\text{B}}O_{\text{B}}i_{\text{B}}$	стратегія логістичних інновацій

Наприклад, в ситуації 1 ($v_{\text{H}}O_{\text{H}}i_{\text{H}}$), коли на підприємстві всі ключові параметри характеризується найнижчими значеннями («низьким» рівнем окреслено обсяг планових логістичних витрат,

ступінь якості логістичного обслуговування та інноваційності), відповідно оптимальною логістичною стратегією є стратегія логістичного аутсорсингу; у випадку 7 ($v_{\text{вон}} i_{\text{н}}$), коли обсяг планових логістичних витрат – високий, однак рівень якості логістичного обслуговування та ступінь інноваційності – низький, раціональною є стратегія мінімізації загальних логістичних витрат.

Водночас наразі нагальною стала потреба у врахуванні в змісті логістичної стратегії можливостей розвитку підприємств та організацій в нинішніх умовах стрімкої глобалізації та повномасштабної війни з усіма її обмеженнями та наслідками, зокрема бойовими діями, низкою окупованих територій та різними логістичними проблемами. Такі ускладнення торкнулися усіх без виключення видів транспорту :

- автомобільного транспорту (високий ступінь потреби, ризикованості та небезпеки здійснення перевезень (вантажних, пасажирських) на прифронтових територіях та територіях, на яких безпосередньо проходять бойові дії; втрата налагоджених маршрутів, складів, логістичних центрів; зростання вартості палива та паливно-мастильних матеріалів; подовження термінів доставки та інші перешкоди у функціонуванні автомобільного транспорту);

- залізничного транспорту (після початку вторгнення здійснюються внутрішні перевезення вантажів, транзитні вантажні перевезення через країну із Європейського Союзу до Китаю припинені);

- повітряного транспорту (цілком закритий повітряний простір як для вантажних, так і для пасажирських перевезень);

- морського транспорту (після 24 лютого 2024 року усі функціонуючі морські порти України були закриті) [40-45].

Для їх нейтралізації або хоча б зменшення можуть бути передбачені у логістичній стратегії підприємства такі завдання оптимальні та варіанти їх розв'язання, як–от :

1. «Пошук альтернативних шляхів налагодження нових логістичних ланцюгів постачання;

2. Розробка нових маршрутів, які будуть якомога далі від стратегічних об'єктів;

3. Використання технологічних інновацій;

4. Ефективне управління трудовими ресурсами;

5. Пошук оптимального рівня якісного логістичного обслуговування;

6. Запровадження нових видів логістичних послуг;
7. Використання стратегічного логістичного управління» [40, с. 102].

Враховуючи вищевикладене, сучасна логістична стратегія діяльності підприємства на додаток в навколишніх обставинах глобалізації має містити наступні засади, зокрема :

- оптимізацію ланцюгів постачань;
- застосування інформаційних технологій;
- розвиток інфраструктури;
- невинне вдосконалення і навчання персоналу;
- розвиток співпраці та партнерства; побудова взаємовідносин з урядом та іншими зацікавленими сторонами [40].

В теперішніх обставинах серед усіх видів транспорту власне автомобільний транспорт першочергово має порівняно ширші можливості для відновлення та забезпечення розвитку в Україні [45].

Таким чином, в підсумку здійснення наукової розвідки :

по-перше, уточнено та сформульовано поняття логістичної стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, найбільш повно враховує суттєві ознаки цього терміну за його сутнісною визначеністю та змістом дій. Основними відмінностями запропонованого визначення є спільне включення до змісту поняття таких складових, як: 1) головний напрям та комплексна програма дій і рішень (за своєю суттю); 2) спрямованість на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків; 3) відповідність довгостроковим цілям і бізнес-стратегіям підприємства [18];

по-друге, вдосконалена модель вибору оптимальних логістичних стратегій підприємства. Принциповою її відмінністю доречно зазначити включення до переліку ключових параметрів, на базі яких вона побудована (додатково до традиційних – рівня логістичних витрат та рівня якості логістичного обслуговування), третього параметру – ступеня інноваційності, що визначає спроможність швидкої адаптації та внесення змін відповідно останнім тенденціям та сучасним вимогам у логістичну діяльність підприємства. Залежно від рівня зазначених параметрів (низького, середнього, високого) запропонована сукупність можливих варіантів логістичних стратегій підприємства [33].

Список використаних джерел:

1. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).
2. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*. 2012. № 735. С. 187–191. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>
3. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. № 717. С. 78-81. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2014_717_18
4. Кучмеев О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (Ч.ІІ). С. 72-75. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf
5. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2016. № 1. С. 184-190. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_32
6. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
7. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с. URL : <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf>
8. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: Інжек, 2005. 224 с
9. Баєва О. І., Бігун К. А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р., Харків: НФаУ, 2020. С. 209-210.*

10. Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40-44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf
11. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Львів : Інтелект-Захід, 2004. 414 с.
12. Аляб'єва О. М. Теоретичні основи формування сутності поняття "логістика" та "логістичне управління". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 8(1). С. 5-7. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_8\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_8(1)_3).
13. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Формування стратегій управління персоналом підприємства: моногр. Х. : ХНАДУ, 2014. 188 с.
14. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65–70. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3369&i=6>
15. Єсель Г. В. Логістична стратегія підприємства з екологічнобезпечним використанням земель. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 25-28. URL : http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/2_72_2021/6.pdf
16. Плекан У. М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. Підприємництво в аграрній сфері : глобальні виклики та ефективний менеджмент: матер. І міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376-377.
17. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL : <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327>
18. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60. URL :
19. Самостян В., Павлова І., Придюк В. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. Т. 1 № 1 (22). URL : <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1371>

20. Макаренко Н. О., Мироненко О. О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку* : електронний наук.-практ. журн. 2019. № 28. С.128-134. URL : <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/6803>
21. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С.125-131. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/
22. Водолажська Т. О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103-114. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261479>
23. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
24. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
25. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411>
26. Вівчар О. І., Зяйлик М. Ф. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 3. С. 211-214. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_40.
27. Вівчар О. І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств транспорту із застосуванням апарату економіко-математичного моделювання. *Review of transport economics and management*. 2019. №1 (17). С. 89-95. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176490](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176490)
28. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.
29. Крикавський Є. В, Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017 р. 804 с.

30. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2019. № 2. С. 57-61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11

31. Bielecki M., Lodz B. Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*. 2017. Vol. 17. P. 93-107 URL: https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v_3a17_3ay_3a2017_3ap_3a93-107.htm

32. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>

33. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 179–193. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268638>

34. Величко Я. І., Гетьман О. О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 221–246. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292956>

35. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2. С. 223–231. URL : <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/uk/archive/10--29-2013/264-2014-03-13-08-16-25>

36. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торгівельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 696-701. URL : <https://ena.lpnu.ua/items/cb544ff1-cfa3-494a-9f0a-84b83625fc9c>

37. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. № 1(17). С. 114-120. URL : <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/328>

38. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 244-248. URL : <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>

39. Кривов'язюк І., Кулик Ю. Модель вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства. *Економіст*. 2013. № 11. С. 57-60.

40. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 37. С. 96-104.

41. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України : виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 42-50. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/306415>

42. Томчук О. Ф., Головченко Я. О. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2706>

43. Трубей О. М., Чута В. О. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 247 – 253. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-247_253.pdf

44. Стасюк О. М., Чмирьова О. М., Федя Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні : проблеми та тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199>

45. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 65. С. 14-23. URL : <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/12025/12383>

46. Рік масштабної війни : яких збитків завдала військова агресія РФ та як Україна планує відновлювати країну вже у 2023 році. URL: <https://delo.ua/politics/rik-masstabnoyi-viiniyakix-zbitkiv-zavdala-viiskova-agresiya-rf-ta-yak-ukrayina-planuje-vidnovlyuvati-krayinuvze-u-2023-roci-410318/>.

РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНО- СТРУКТУРНИХ ПІДХОДІВ

2.1 ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ЇХ НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

О.М. Криворучко

*докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
ORCID: 0000-0003-0967-7379*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У сучасному середовищі підприємства стикаються з постійно змінюваними умовами ринку, новими викликами та вимогами з боку споживачів, працівників, інших зацікавлених сторін; з проблемою низької ефективності бізнес-процесів (БП), вирішення якої полягає у впровадженні процесного підходу до управління та використанні сучасних методів покращення бізнес-процесів, які забезпечують швидку адаптацію до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вдосконалення бізнес-процесів, як специфічно упорядкованої стійкої і цілеспрямованої сукупності взаємопов'язаних дій, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача продукції (послуг) і приносить дохід (або прибуток) їх виробникові, надасть можливість підприємствам інтегрувати нові технології, що сприятиме оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності, дозволить ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Розроблення та впровадження інноваційних технологій вимагає наукового підходу, аналізу та оцінки їх ефективності. Дослідження в сфері управління бізнес-процесами дозволяє створити теоретичну базу та практичні рекомендації для підприємств.

Вдосконалення бізнес-процесів – це безперервний процес, спрямований на підвищення ефективності, продуктивності та якості роботи організації, який вимагає активної участі всіх співробітників організації. Завдяки систематичному підходу та використанню сучасних інструментів можна досягти значних результатів і

забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Існує безліч методів, які можуть бути використані для досягнення цієї мети. Обираючи оптимальний підхід, необхідно враховувати специфіку бізнесу, масштаби організації та поставлені цілі. Методам вдосконалення бізнес-процесів і виробленню рекомендацій щодо їх використання присвячена велика кількість наукових робіт [1-24]. У цих роботах досить докладно описуються сутність і зміст методів; обґрунтовується доцільність використання конкретних методів в залежності від рівня ефективності, наявності відповідних обмежень за різними видами ресурсів [5, 6]; порядок і технологія впровадження тощо. При цьому методи вдосконалення БП розглядають в рамках реалізації певних підходів.

Аналіз наявних підходів дозволяє встановити наступне. По-перше, всі підходи мають загальну базу і спрямованість. Базою реалізації є фундамент процесної теорії та методології управління (опис меж процесу, встановлення контрольних точок, вимірювання показників, аналіз отриманої інформації і розробка пропозицій щодо вдосконалення). Застосування підходів направлено на виявлення дублювання функцій; вузьких місць; витратних центрів; якості окремих операцій; інформації, якої не вистачає; можливостей автоматизації і управління якістю.

По-друге, існуючі підходи розрізняються ступенем передбачених змін і технологією проведення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Методи удосконалення БП (доповнено на підставі [1-24])

Методи за періодом реалізації	Підходи	
	поступовий	кардинальний
Короткострокові	Ідеалізації Статистичного управління процесами Розгортання функції якості	Швидкий аналіз рішення (FAST)
Довгострокові	Спрощення Аналіз робочих осередків Інжиніринг Кайдзен Шість сигм (підходу "ощадливого шести сигм" DMAIC) Цикл PDCA	Перепроєктування БП Бенчмаркінг Реінжиніринг БП Концентроване поліпшення БП

Кардинальний підхід веде до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в структурі управління підприємством, передбачає значну зміну («якісний стрибок») в ефективності підприємства, а безперервний (поступовий) підхід базується на концепції послідовних поліпшень Е. Демінга, яка лягла в основу загального управління якістю (TQM), і орієнтований на відносно повільне зростання показників ефективності процесів. До кардинальних методів вдосконалення БП можна віднести: прямий інжиніринг – проектування бізнес-процесу «з чистого аркуша» і реінжиніринг. До безперервних (поступових) методів: метод швидкого аналізу (FAST); бенчмаркінг процесу; зворотний інжиніринг – опис та перепроєктування діючих бізнес-процесів.

Поступовий підхід (або еволюційний) передбачає поступове вдосконалення існуючих процесів шляхом дрібних, але систематичних змін. Його перевагами є менший опір змін з боку співробітників; менші ризики, пов'язані з радикальними змінами; можливість швидкого отримання результатів. Стосовно недоліків, то це повільні темпи змін; можливість «застрягти» на локальних оптимумах.

Процедурна технологія вдосконалення БП («від структури до процесу») ґрунтується на створенні системи обліку якості здійснюваних операцій і процесів, дозволяє фіксувати позитивну динаміку за певними показниками, тобто цей підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління, їх уніфікації та стандартизації ISO. Основними методами реалізації процедурної технології вдосконалення БП слід вважати методи «кайдзен», «6 сигм».

Перетворюючий підхід («від процесу до структури») сконцентрований на створенні додаткової цінності для внутрішніх і зовнішніх клієнтів; дослідженні процесів з позицій сукупності операцій, що створюють цінність для споживача; застосування внутрішнього маркетингу.

При здійсненні кардинальних змін у діяльності підприємства на основі РБП залучають інші інструменти перепроєктувань, що виконуються за умови чітко розробленої стратегії. За умови, що реорганізація – це зміни структури відділів, управління;

реструктуризація – це зміна системи функціонування підприємства, форми власності [5].

Тому відповідно з таким розподілом ці інструменти можна віднести до реінжинірингу, якщо вони направлені на кардинальне та швидке покращення основних показників діяльності підприємства.

Цей інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів використовують на підприємствах у комплексі чи поєднанні в залежності від цілей і поточного стану підприємства. Вибір окремого інструменту перепроєктування бізнес-процесів залежить від масштабу змін, що відбуваються на підприємстві. Потреба у застосуванні комплексу таких інструментів на підприємстві свідчить про кризовий чи проблемний стан підприємства. А отже і необхідне застосування кардинальних і масштабних перетворень у функціонуванні підприємства. Розмежуємо ці інструменти за рівнем охоплення процедури перетворених бізнес-процесів: Автоматизація < Оптимізація < Інжиніринг < Реорганізація < Реструктуризація < Реінжиніринг (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структурно-логічна схема реалізації інструментів перепроєктування бізнес-процесів

Автоматизація бізнес-процесів – це використання технологій для заміни ручних, повторюваних завдань у бізнесі на автоматичні

дії. Багато рутинних операцій, які раніше виконували люди, тепер можуть виконуватися комп'ютерами або спеціалізованим програмним забезпеченням.

Для автоматизації бізнес-процесів використовуються різноманітні програмні засоби: системи управління бізнес-процесами (BPMS); роботизована автоматизація процесів (RPA); штучний інтелект (використовується для аналізу даних, прийняття рішень та навчання систем).

Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс заходів, спрямованих на покращення ефективності роботи підприємства шляхом аналізу та вдосконалення існуючих процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції або послуг, а також збільшити швидкість виконання завдань.

Інжиніринг бізнес-процесів – це комплексний підхід до аналізу, проектування, впровадження та управління бізнес-процесами з метою підвищення їх ефективності та результативності. Це, по суті, створення "інженерної конструкції" вашого бізнесу, де кожен процес відшліфований до досконалості. Інжиніринг, як правило, застосовують для постійного вдосконалення існуючих процесів; адаптування процесів до нових технологій або ринкових умов; підвищення ефективності окремих ланок процесу.

Реорганізація бізнес-процесів передбачає процес зміни внутрішньої структури підприємства, включаючи перерозподіл обов'язків, зміну підпорядкування, оптимізацію відділів тощо з метою забезпечення координації між підрозділами, спрощення управління, підвищення ефективності використання ресурсів.

Реструктуризація бізнес-процесів – це більш глибокий процес, який передбачає фундаментальну перебудову всіх або більшості бізнес-процесів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ключові відмінності реорганізації і реструктуризації бізнес-процесів

Характеристика	Реорганізація	Реструктуризація
Глибина змін	Поверхнева	Глибока
Об'єкт змін	Організаційна структура	Бізнес-процеси
Мета	Поліпшення координації, ефективності	Радикальне покращення показників
Швидкість змін	Відносно швидка	Повільніша, вимагає більше часу

Порівняння процесів реінжинірингу і реструктуризації дозволяє сформулювати наступні висновки. По-перше, має місце різний об'єкт змін. У разі реструктуризації змінам піддаються характеристики стану системи (структура організації), у разі реінжинірингу - внутрішньосистемні процеси. Друга відмінність полягає в масштабах змін, що проводяться. Реінжиніринг, у його «класичному» визначенні, орієнтований на повну, абсолютну заміну існуючих процесів («з чистого листа» або з урахуванням колишнього досвіду). Реструктуризація ж має на увазі структурні перетворення як усієї системи (у масштабах реінжинірингу), так і окремих її підсистем та елементів. У цьому, до речі, полягає так званий парадокс «обмеженості революційного прориву» реінжинірингу: він покликаний вирішувати ідеологічні проблеми, але не вирішує (і повинен вирішувати) технічні, оперативні завдання.

Третя відмінність знаходить своє відображення у ступені формалізації процесу. Так реінжиніринг у його «класичному» визначенні передбачає обов'язковий перехід до процесної схеми ведення бізнесу, з відмовою від функціональної структури, з впровадженням автономних міждисциплінарних робочих груп. Процес же реструктуризації не настільки формалізований і передбачає досить широкий діапазон кінцевих структур.

Використання конкретного методу в рамках певного підходу залежить від відповідних умов функціонування БП, думки і креативності керівництва підприємства, масштабу необхідних змін (для дрібних покращень достатньо поступового підходу, а для радикального перетворення бізнесу необхідний кардинальний); готовність підприємства до змін; фінансові ресурси; часові рамки та інших факторів. Досвід застосування цих підходів і відповідних їм методів доводить, що їх дієвість і ефективність багато в чому забезпечується наявністю або впровадженням на підприємстві системи менеджменту якості (СМЯ). Це пояснюється тим, що процесний підхід до управління, оснований на загальному управлінні якістю, реінжинірингу та вдосконаленні БП; СМЯ і методи вдосконалення БП базуються на загальних принципах, мають однакову теоретичну основу.

В окремих сучасних дослідженнях [8, 10, 13, 14] розглядаються напрями вдосконалення бізнес-процесів підприємства шляхом комплексного впровадження реінжинірингу БП, СМЯ та системи збалансованих показників. Так, у роботі [10] при визначенні

економічної сутності реінжинірингу бізнес-процесів за допомогою міждисциплінарного підходу одне з його визначень дано як управління якістю; у складі методів проведення реінжинірингу вказані методи менеджменту якості. В роботі [13] серед важливих складових реінжинірингу бізнес-процесів позначено: заміна існуючої системи управління новими ефективними концепціями; зосередження уваги на потребах споживачів; фокусування уваги менеджменту та персоналу на здійсненні змін; стимулювання та мотивація персоналу; використання збалансованої системи показників для моніторингу ефективності реалізації змін.

Отже, необхідним є інтеграційний підхід до реалізації методів поліпшення бізнес-процесів. Наявність в системі збалансованих показників складової «внутрішні бізнес-процеси» дозволяє визначати взаємозв'язок основних стратегічних показників при вдосконаленні процесно-орієнтованої організації. Але має місце складність в визначенні ключових показників ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства, а також неможливість використання стратегічних карт як універсальних навіть для підприємств однієї галузі. По-друге, в рамках розробленого підходу акцент робиться на інтеграції СМЯ і реінжинірингу, без розгляду можливості використання інших методів вдосконалення БП. По-третє, процес інтеграції методів вдосконалення БП повинен носити ітеративний характер, тобто повинна бути забезпечена корекція показників СМЯ і БП після кожного етапу впровадження певних методів вдосконалення.

Застосування існуючих підходів до вдосконалення БП і впровадження СМЯ в розрізненому вигляді не реалізують повною мірою весь потенціал методів поліпшення діяльності; перехід від стратегії розвитку підприємства, політики в області якості до сукупності бізнес-процесів підприємства як цілеспрямованої сукупності взаємопов'язаних дій, результати яких представляють цінність для споживача продукції (послуг) і приносять дохід (прибуток) їх виробнику. У зв'язку з цим виникає необхідність в інтеграції методів вдосконалення БП і СМЯ. Інтеграція методів вдосконалення бізнес-процесів є об'єднанням різних методів з метою підвищення ефективності їх використання.

Основна ідея інтегрованого підходу до удосконалення БП [25, 26] базується на загальних ознаках процесно-орієнтованих методів удосконалення БП (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика процесно-орієнтованих методів поліпшення БП (доопрацьовано на підставі [25,26])

Критерій порівняння	Система менеджменту якості	Безперервний менеджмент процесів	Інжиніринг, бізнес-інжиніринг	Рейнжиніринг бізнес-процесів
Основа	Процесно-орієнтований підхід			
	Основа прийняття рішень – оцінка якості виконання БП і їх удосконалення			
Сутність методу	Самоаналіз і безперервне удосконалення БП.		Підготовка виробничих процесів для нормального перебігу виробництва та реалізації продукції, перепроєктування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі	Радикальне переусвідомлення і перепроєктування БП, процедур
Орієнтація	На існуючі задачі і процеси			
Глибина змін	Значні зміни в структурі організації, робочих процесах.		Значні зміни в структурі організації, робочих процесах.	Повне переусвідомлення процесів
Об'єкт змін	Підприємство в цілому і ключові бізнес-процеси			
Фокусування	Фокусування на окремих частинах процесу;	Фокусування на окремих частинах процесу	На проєктування новостворюваних бізнес-процесів	Ракурс процесу за всією цілісністю
Характер змін	Послідовна і постійна оптимізація процесів			
Організації	Використання існуючих організаційних структур (стратегія менеджменту інтерфейсів)			
Підхід	Знизу-вверх Зверху вниз	Знизу-вверх Зверху вниз	Зверху вниз	Зверху вниз
Взаємодія з людськими ресурсами	Централізовано-децентралізований підхід.			

За результатами порівняння основних ознак процесно-орієнтованих методів видно, що має місце достатньо велика кількість спільних рис системи менеджменту якості (СМЯ) та безперервного поліпшення процесів (основа, сутність методу, орієнтація, глибина змін та ін.).

Стосовно їх порівняння з реінжинірингом, то за деякими ознаками (сутність методу, орієнтація, фокусування, характер змін та ін.) ці підходи розглядаються як взаємовиключні.

Однак на користь комбінації системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів (БМБП) та реінжинірингу (РБП) можна назвати наступні умови: з точки зору стратегії, орієнтація на процеси потребує від підприємства спроможності адаптування до умов конкурентного середовища (у методах реінжинірингу відсутня довгострокова стратегічна адаптивність, яка, в свою чергу, може бути забезпечена безперервним менеджментом; складність при впровадженні (впровадження реінжинірингових або нових процесів здійснюється, як правило не відразу, а потребує модифікації моделей існуючих процесів, що також забезпечується СМЯ та БМБП).

Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві потребує наукового обґрунтування методу їх поліпшення.

Інтегрований підхід до вдосконалення БП, на відміну від традиційного, передбачає впровадження системи менеджменту якості як основи для реалізації кардинальних методів. Безперервні методи будуть використовуватися автоматично як складові елементи СМЯ, при відсутності бажаних результатів або ефекту необхідно розглядати і впроваджувати кардинальні методи.

Формування СМЯ базується на наступних принципах TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю):

орієнтація всієї діяльності підприємства на споживачів, від задоволення вимог і очікувань яких залежить успіх підприємства в ринковій економіці;

– погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником, безупинне удосконалювання виробництва і діяльності в сфері якості;

– комплексне і системне вирішення задач забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції;

– зсув головних зусиль у сфері якості у бік людських ресурсів (наголос на ставленні працівників до справи, культуру виробництва,

на стиль керівництва),

- участь усього без винятку персоналу в вирішенні проблем якості (якість - справа кожного);

- безупинне підвищення компетентності співробітників підприємства;

- концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей;

- відношення до забезпечення якості як до безупинного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі – результат (наслідок) досягнення якості на всіх попередніх етапах;

- оптимізація співвідношення в тріаді «якість – витрати – час»;

- забезпечення вірогідності даних про якість за рахунок застосування статистичних методів.

Головна мета TQM полягає в планомірному досягненні поставлених перед підприємством задач через безперервне поліпшення роботи.

Передбачається використання системи зворотного зв'язку: «СМЯ – БП – СМЯ» «СМЯ – БП – діагностика, аналіз БП», «кардинальні методи вдосконалення БП – БП – діагностика, аналіз БП», що дозволяє своєчасно відстежувати результати функціонування БП після впровадження відповідних змін і коригувати хід впровадження обраних методів вдосконалення (рис. 2.2).

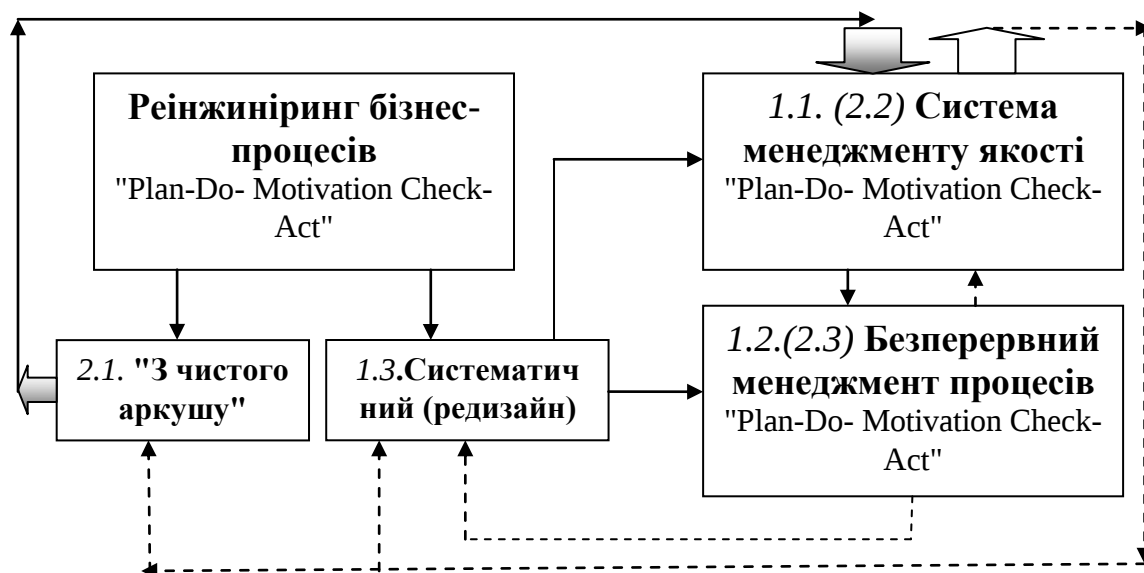


Рисунок 2.2 – Загальна схема реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП

В даній моделі передбачено два кола. Перше коло передбачає наступні дії: 1.1) впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) та застосування відповідно її методів; 1.2) застосування безперервного менеджменту процесів; 1.3) реінжиніринг бізнес-процесів у вигляді систематичного виду – редизайн БП).

За сучасним розумінням та практичним втіленням система менеджменту якості є організаційною основою управління підприємством. В зв'язку з тим, підприємство, що впроваджує СМЯ, повинно опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності; застосування методів організаційного інжинірингу та реалізації інструментів моделювання бізнес-процесів. Формування та впровадження СМЯ на постійній основі підвищує результативність і ефективність процесів і діяльності підприємства за рахунок «внутрішніх резервів».

Безперервний менеджмент процесів (БМП) передбачає поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності. БМП за своєю суттю є дуже схожим з концепцією безперервної оптимізації (Continuous Improvement, Kaizen).

Реінжиніринг спрямований на перепроєктування бізнес-процесів. Однак на сьогодні реінжиніринг БП має два принципово різних методологічних підходи до його проведення: традиційний та систематичний. Традиційний підхід (М. Хаммер та Дж. Чампі) базується на створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркуша», пропонує повністю абстрагуватися від існуючих бізнес-процесів й творчо підійти до процесу створення нових, використовуючи всі існуючі інформаційні технології, а також нові прийоми і знання науки управління й організації виробництва.

Другий, відмінний від «традиційного» (Т. Дейвенпорт), виник у результаті критичних зауважень до підходу «з чистого аркуша» – систематичний реінжиніринг (редизайн).

Систематичний реінжиніринг, що реалізується при інтегрованому підході до удосконалення БП у першому колі, застосовується коли поточний бізнес-процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових і кращих бізнес-процесів. При цьому на етапі впровадження безперервного менеджменту процесів слід враховувати, що при зміні умов зовнішнього середовища і відповідно цілей, доцільно припинити такий цикл і перейти до реінжинірингу БП.

Систематичний реінжиніринг проводиться, спираючись на правила ESIA (erase, simplify, integrate, automate), і передбачає виконання чотирьох основних дій, призначених для систематизації існуючих процесів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Етапи систематичного реінжинірингу

Етап	Характеристика	Напрямки
Виключити (знищити)	Виключення всіх операцій, які не пов'язані з додаванням цінності	Надлишки виробництва Простої Зберігання Дефекти та помилки Дублювання та ін.
Спростити	Проводиться на особливо складних ділянках	Форми документів Процедури Проблемні області Процеси та ін.
Об'єднати	Полегшення руху потоку від постачальника до організації і від організації до споживача	Завдання Групи споживачів, постачальників
Автоматизувати	Використання інформаційних технологій, робототехнічного обладнання (автоматизація складних процесів небажана: невизначеність може призвести до великої кількості помилок).	Трудомістку роботи Збір даних Передачу даних Аналіз даних

Друге коло пов'язане з реалізацією реінжинірингу "з чистого аркушу" та передбачає: 2.1) реінжиніринг БП (за умов, що існуючий бізнес-процес повністю руйнується та утилізується, тобто новий БП створюється з нуля шляхом фундаментального переосмислення існуючого бізнесу); 2.2) оптимізацію системи менеджменту якості та 2.3) впровадження безперервного менеджменту процесів.

Окрім цього, модель реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП ґрунтується на циклі Шухарта–Демінга (PDCA «Plan-Do-Check-Act (PDCA) з врахуванням та акцентуванням уваги на діях з мотивації персоналу (М – motivation), враховуючи провідну роль у реалізації будь-яких методів та змін.

Реалізація обох кіл інтегрованого підходу до удосконалення БП передбачає використання відповідних методів. Система методів

поліпшення бізнес-процесів є сукупністю способів і прийомів його проведення; поділена на групи однотипних методів менеджменту СМЯ, РБП та БПБП, застосування яких сприяє вирішенню проблем, що виникають при їх впровадженні.

Основні методи, що застосовуються при інтегрованому підході, можна згрупувати відповідно етапам удосконалення БП та циклу PDMCA (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні методи удосконалення бізнес-процесів

Елемент циклу	Зміст	Рекомендовані методи
1	2	3
1 етап – формування та впровадження СМЯ		
Р	Визначення політики, цілей в області якості, постановка цілей за процесами, підрозділами	Дерево цілей; розгортання функції якості
D	Ідентифікація і опис процесів	Структурні методи IDEF, графічна модель SADT
М	Мотивація якості	HRM (Human Resource Management) - раціональне управління персоналом
С	Проведення вимірів і регулярного моніторингу якості; документування процесів та процедур	Статистичні методи контролю якості
А	Впровадження СМЯ, реалізація попереджуючих та коригуючих впливів	Методи навчання і зняття опіру; методи збору думок учасників
2 етап – безперервний менеджмент процесів		
Р	Моделювання (ідентифікація критичних БП, що потребують поліпшення)	Дерево цілей; система збалансованих показників - СЗП (Balanced Scorecard); структурні методи IDEF, графічна модель SADT
D	Виконання: моніторинг БП (розробка показників процесів); впровадження оптимізованих БП	Статистичні методи контролю якості; "шість сигм"; опис послідовності робіт (діаграма Ганта)
М	Мотивація змін	HRM (Human Resource Management) - раціональне управління персоналом; метод Делфі; Kaizen

1	2	3
С	Аналіз, аудит, моніторинг БП	Бенчмаркінг; регулювання якості
А	Впровадження; перерозподіл (перевизначення) цілей	Методи МВО (Management by Objectives); АВМ (Activity Based Management); методи збору думок
3 етап – реінжиніринг БП (систематичний)		
Р	Ініціація реінжинірингу (знищити)	SWOT-аналіз; метод Делфі; GAP-аналіз; АВС-аналіз, експертне опитування
Д	Спростити, об'єднати, автоматизувати	Метод розробки сценаріїв; форсайт прогнозування
М	Формування нової матриці відповідальності	Матричний метод; Kaizen
С	Перевірка і оцінка результатів проведення змін і реалізації проекту РБП	Методи оптимізації; Експертно-аналітичні методи
А	Впровадження розроблених пропозицій	Методи збору думок учасників
3 етап – реінжиніринг БП ("з чистого аркушу")		
Р	Ініціація реінжинірингу (усвідомлення потреби, визначення необхідності проведення РБП, формулювання цілей і завдань)	Методи стратегічного аналізу; методи структуризації цілей; експертно-аналітичний метод; Методи діагностичних обстежень
Д	Дослідження бізнес-процесів	Матриця оцінки ефективності БП
М	Визначення інструментарію перепроєктування	Делегування повноважень у поєднанні з самоконтролем
С	Моделювання нових БП (проведення змін і реалізації проекту РБП); регламентація БП	Структурні методи IDEF, графічна модель SADT
А	Оцінка ефективності нових БП	Матриця оцінки ефективності БП

На етапах формування і впровадження СМЯ найбільше значення мають методи розгортання функції якості, структурні методи моделювання IDEF, статистичні методи контролю якості.

На етапі БМБП – система збалансованих показників, бенчмаркінг; регулювання якості, методи МВО (Management by Objectives); АВМ (Activity Based Management), бенчмаркінг та методи збору думок учасників проекту. Достатньо розповсюдженим є бенчмаркінг, як метод визначення, розуміння та творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур

(встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності підприємства шляхом вивчення того, як різні підприємства виконують однакові або схожі операції. При цьому бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 20-50%; виявляються альтернативні рішення (за допомогою порівняльного аналізу), які можуть привести до поліпшення бізнес-процесів, і обираються ті з них, які принесуть найкращий результат.

Реінжиніринг БП пов'язаний з використанням формалізованих методів: структуризації цілей, експертно-аналітичними та ін. Формалізовані методи повинні бути використані для опрацювання організаційних форм і бізнес-процесів на стадії регламентації. Для проектування нових бізнес-процесів переважно використовуються формально-аналітичні методи, на етапі вдосконалення діючих процесів – методи діагностичних обстежень та експертного вивчення системи управління.

Алгоритм застосування інтегрованого підходу до вдосконалення методів БП наведено на рис.2.3.

На першому етапі здійснюється діагностика та аналіз БП, завданням яких є аналіз бізнес-вимог. Для процесів, які мають високі ризики в силу великої частки невизначеності в них, рекомендується докладний бізнес-аналіз.

Завдання детального аналізу на етапі діагностики зводяться до отримання достатньої інформації для точного визначення фактичного стану функціонування бізнес-процесу (складності, фрагментарність тощо), його результатів (вартості, якості, часу тощо) і обсягів передбачуваних робіт з поліпшення.

Цілі та критерії оцінювання бізнес-процесів базуються на ключових показниках процесів, що визначають ефективність і конкурентоспроможність організації (рис.2.4).

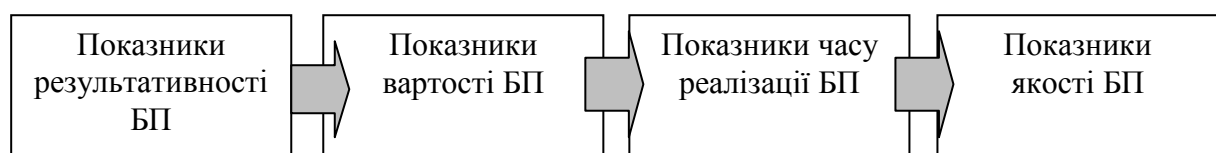


Рисунок 2.3 — Групи ключових показників бізнес-процесів

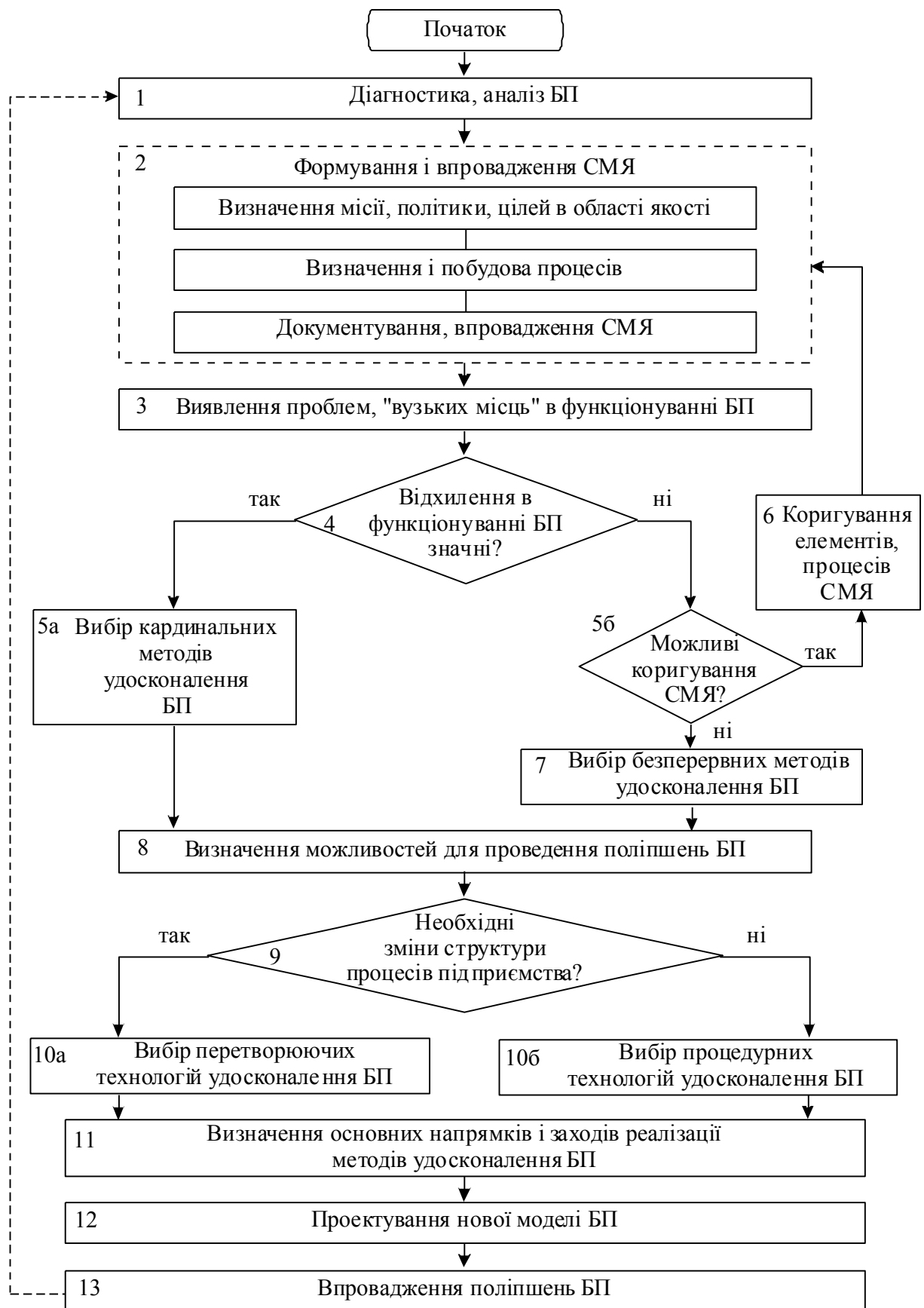


Рисунок 2.4 — Алгоритм інтегрованого підходу до реалізації методів БП

Перша група показників характеризує результативність бізнес-процесу.

Якщо бізнес-процес приносить гроші або, іншими словами, має дохідну складову, то в якості одного з показників використовується дохід.

Для виробничих процесів як показник результативності можна використовувати обсяг виробництва. Наприклад, для бізнес-процесу «Управління персоналом» як показник результативності використовується показник плинності кадрів тощо.

Другою групою показників бізнес-процесів, що визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємства, є показники, що характеризують вартість процесів або величину споживаних процесами витрат. Вартість бізнес-процесу прямим або непрямым чином визначає ціну продукції та можливість ширшого охоплення різних груп клієнтів. Зниження витрат бізнес-процесів дозволяє підприємству знизити свої операційні та фінансові ризики і придбати більшу маневреність у конкурентній боротьбі.

Показники тривалості бізнес-процесів – це ключові метрики, які відображають час, необхідний для виконання певної послідовності дій у межах бізнес-процесу. Вони є важливим інструментом для оцінки ефективності роботи компанії, виявлення вузьких місць та оптимізації процесів. До основних показників тривалості бізнес-процесів відносяться середній час виконання, максимальний і мінімальний час виконання; час очікування, час обробки.

Показники якості бізнес-процесів дозволяють оцінити, наскільки добре бізнес-процес досягає своїх цілей та задовольняє потреби клієнтів і організації; виявити слабкі місця, впровадити покращення та забезпечити стабільність роботи.

Процеси, що характеризуються високим рівнем невизначеності, потребують особливої уваги та детального аналізу. Це пов'язано з тим, що будь-які помилки або прорахунки на ранніх етапах можуть призвести до значних фінансових втрат, втрати репутації або навіть призвести до банкрутства.

На другому етапі формується та впроваджується СМЯ. Це комплексний етап, що включає ряд робіт: визначення місії, політики і цілей в області якості, визначення та побудови процесів, документування процесів. При цьому визначення та побудова процесів спрямовані на моделювання існуючої структури: вказується послідовність їх реалізації, входи, виходи, внутрішні постачальники і

споживачі (інші процеси) і відповідальні за результати їх функціонування.

Детальне документування процесів є фундаментом для успішного впровадження СМЯ. Воно забезпечує прозорість, ефективність і постійне вдосконалення діяльності підприємства. Доцільно базувати цю діяльність на принципах стандартів. Найпоширенішим стандартом СМЯ є ISO 9001. Він встановлює вимоги до системи менеджменту якості, які можуть бути використані будь-якою організацією, незалежно від її розміру і виду діяльності.

Моделювання дозволить уявити функціонування підприємства як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. При цьому управління підприємством як системою взаємопов'язаних (інтегрованих) бізнес-процесів визначить дію процесного та системного підходів і дасть можливість перейти від функціонального менеджменту до процесного. Ідентифікація процесів СМЯ дозволить висвітлити низку проблем: відсутність організаційної структури процесів; в організаційній структурі визначені не всі процеси, необхідні для функціонування СМЯ; відсутність документів, що закріплюють відповідальність та повноваження керівників служб і підрозділів (незбалансованість відповідальності і повноважень в частині управління процесами) тощо. За результатами аналізу БП та встановлених проблем при впровадженні СМЯ виявляються «вузькі місця» у функціонуванні БП (третій етап). Цей етап пов'язаний з застосовуваними методами оцінки бізнес-процесів, а відповідно, з отриманими показниками та їх інтерпретацією. Так, наприклад, метод аналізу критичних факторів успіху (КФУ) дозволить виділити бізнес-процеси за ступенем їх важливості у досягненні місії підприємства, а також за їх ефективність, встановити першочерговість для оптимізації або реінжинірингу.

КФУ є найбільш важливими стратегічними цілями підприємства (у кількості 7 ± 2), що формуються на основі його місії. Це ті фактори, яким повинна приділяти особлива увага, тому що саме вони визначають успіх чи провал підприємства на ринку, його конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на прибутковість.

Критичні чинники успіху підприємства визначаються з урахуванням існуючих та прогнозованих тенденцій розвитку галузі. Критичні фактори успіху в різних галузях та для різних бізнесів різні. Крім того, вони згодом можуть змінюватися в одній та тій ж організації під впливом тих чи інших змін на ринку.

Четвертий етап пов'язаний з оцінкою відхилень у функціонуванні БП. Якщо відхилення значні, то необхідно прийняти рішення про вибір кардинальних методів вдосконалення БП (етап 5а); якщо незначні, то розглянути можливість коригування (доопрацювання, вдосконалення) СМЯ (етап 5б) з подальшим внесенням відповідних змін і коригувань елементів і процесів СМЯ (етап 6-й).

У разі відсутності такої можливості доцільно прийняти рішення про вибір безперервних методів вдосконалення БП (7-й етап).

Нині безперервне вдосконалення розглядають із двох позицій. По-перше, як етап шестиступеневої схеми системного вдосконалення БП: 1) планування, 2) аналіз, 3) редизайн, 4) залучення ресурсів, 5) впровадження, 6) безперервне вдосконалення [1-6]. При цьому безперервне вдосконалення БП полягає в регулярному оцінюванні ефективності обраного процесу та за необхідності внесення додаткових змін. Такий підхід є досить узагальненим, він не розкриває сфери та напрями додаткових змін, мотивацію їх впровадження, методику вироблення тощо.

Другий підхід пов'язаний із розглядом безперервного вдосконалення (Continuous Improvement, CI) як довгострокового, безперервного розвитку БП організації, що здійснюється поступово, знизу догори, на основі наявних резервів в технологіях підприємства, та характеризується збереженням соціальної рівноваги, з огляду на природний характер змін, на основі самоорганізації людей і колективів. Цей підхід базується на ідеї замкненого циклу Шухарта-Демінга, а також сучасних його модифікаціях [7, 8], які зберігають суть безперервного поліпшення за рахунок послідовних дій від ідеї до впровадження, що залишається незмінною.

Безперервне управління бізнес-процесами підприємства має певні переваги, до яких слід віднести:

- виступає ефективним інструментом управління для визначення бізнес-процесів, які загрожують існуванню підприємства;
- забезпечує оптимальні запобіжні заходи проти неминучих загроз та надає можливості реагувати на значні інциденти;
- скорочує час відновлення життєво важливих бізнес-процесів та зменшує збої в ланцюгу поставок
- забезпечує зміцнення довіри з боку усіх зацікавлених сторін в діяльності підприємства.

Безперервне вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві

пропонується розглядати як сукупність трьох елементів: реалізація цикла Шухарта-Демінга, мотивації змін та управління знаннями.

Етапи відповідно до циклу Шухарта-Демінга забезпечують дії з безперервного вдосконалення БП під час їх реалізації. До таких дій слід віднести: планування ефективності БП; виконання БП; контроль показників ефективності БП; аналіз ефективності БП; коригування факторів, що впливають на ефективність БП. Розроблення коригувальних заходів здійснюється за трьома напрямками: зміни регламентів виконання бізнес-процесів, зміни щодо персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, атестація, приймання/звільнення тощо), зміни в інфраструктурі (нові засоби виробництва, автоматизації, зв'язку тощо).

Мотивація змін включає такі процеси:

- усвідомлення необхідності змін ("вимушена" або "спонукальна" мотивація);
- залучення посередників для оцінки ситуації (самотивація до виживання);
- діагностика організації (самотивація і мотивація посередників);
- знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми (самотивація до забезпечення ефективності);
- вибір найкращого варіанта (самотивація до забезпечення ефективності);
- мотивація людей для прийняття ними змін (мотивація колективу);
- експериментальне впровадження змін і виявлення негативних рис (самотивація до забезпечення змін);
- коригування обраного рішення та остаточне впровадження змін (самотивація до забезпечення змін);
- контроль за результатами проведених змін (самотивація до забезпечення змін та ефективності).

Управління знаннями як елемент безперервного вдосконалення БП - це систематичний процес ідентифікації, використання та передавання інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати та застосовувати; процес, під час якого організація генерує знання, накопичує їх і використовує в інтересах отримання конкурентних переваг.

Управління знаннями охоплює такі компоненти: стимулювання приросту знань; добір та акумулювання значущих відомостей із

зовнішніх по відношенню до даної організації джерел; збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступності знань; розповсюдження й обмін знаннями, зокрема й у межах організації; використання знань у ділових процесах, зокрема й під час ухвалення рішень; утілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних та програмному забезпеченні; оцінювання та захист знань.

На восьмому етапі встановлюються можливості для застосування методів поліпшення БП, пов'язані з певними обмеженнями. Такими обмеженнями виступає відсутність фінансових, матеріальних, людських, інформаційних або часових ресурсів.

Бюджет є ключовим фактором для реалізації будь-яких змін у бізнес-процесах. Нестача фінансових ресурсів може обмежити можливості для інвестицій у нові технології, системи автоматизації або навчання персоналу. Важливо провести оцінку затрат і вигод кожної з пропозицій, щоб визначити, які з них є найбільш доцільними з фінансової точки зору.

Для ефективного впровадження змін можуть знадобитися нові матеріали, обладнання або технології. Якщо їх недоступність вплине на процес, слід розглянути альтернативні рішення, наприклад, використання вже наявних ресурсів або пошук постачальників, які можуть надійно забезпечити необхідні матеріали.

Успіх змін у бізнес-процесах значною мірою залежить від кваліфікації та досвіду персоналу. Якщо в команді бракує необхідних навичок або знань, це може стати перепорою для реалізації проекту. У такому випадку можуть бути розглянуті варіанти навчання, підвищення кваліфікації або залучення зовнішніх експертів.

Іноді підприємства стикаються з нестачею або недостатньою точністю даних, необхідних для ухвалення рішень. Це може включати відсутність аналітичних інструментів, які б дозволили ефективно оцінювати результати бізнес-процесів. Важливо впроваджувати системи управління даними або аналітики, що сприятимуть поліпшенню процесів.

Впровадження змін може зайняти більше часу, ніж передбачалося, що може вплинути на виконання бізнес-цілей. Важливо обговорити терміни освоєння нових процесів, а також можливі ризики затримок у реалізації проектів. Гнучкість у плануванні може допомогти в адаптації до непередбачених затримок.

Під час цього етапу необхідно не тільки виявити обмеження, але й розробити стратегії для їх подолання. Такі стратегії можуть включати: розробку спільних проектів з іншими відділами чи підрозділами, які можуть забезпечити потрібні ресурси або знання; використання методик гнучкого управління проектами, щоб швидко адаптуватися до змін і знайти альтернативні рішення; управління ризиками, що включає попередню оцінку потенційних проблем і розробку планів дій у випадку їх виникнення. Отже, правильне управління обмеженнями може стати запорукою успішної реалізації стратегій поліпшення.

Дев'ятий етап пов'язаний з встановленням необхідності змін структури процесів. Якщо така необхідність встановлена, то вибираються перетворюючі технології вдосконалення БП (етап 10а), в іншому випадку – процедурні технології (етап 10б).

На наступному, одинадцятому етапі визначаються основні напрямки та заходи щодо реалізації обраних методів поліпшення БП.

Після реалізації запланованих змін проектується нова модель БП (12-й етап), а також зіставляються результати ефективності функціонування БП з заданими критеріями поліпшень з урахуванням витрат за видами функціональної діяльності. Далі впроваджуються все поліпшення БП (13-й етап).

При реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП досягається простота і доступність системного опису, ідентифікації всіх аспектів діяльності підприємства; можливість прогнозування його поведінки з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

При вдосконаленні бізнес-процесів значна увага повинна приділятися впровадженню змін.

Проблеми проведення змін, управління змінами в організаціях розглядаються як окремий напрямок менеджменту. Необхідність змін БП зумовлена наступними причинами: ініційовані ринком – зміни в поведінці конкурентів (зниженням цін, розширенням асортименту, появою нових товарів (послуг) тощо; досягненнями в області автоматизації діяльності проектного офісу (перехід до автоматизованих засобів і технологій обробки інформації); зміною інтересів стейкхолдерів; розвитком організації та бізнесу в цілому.

Будь-які зміни умов ведення бізнесу вимагає негайної трансформації певних бізнес-процесів. Існуюча модель коригується,

зміни доводяться до виконавців, і вони починають виконувати функції відповідно до нових умов.

Схематично основні елементи зміни в бізнес-процесах можна представити таким чином (рис. 2.5).

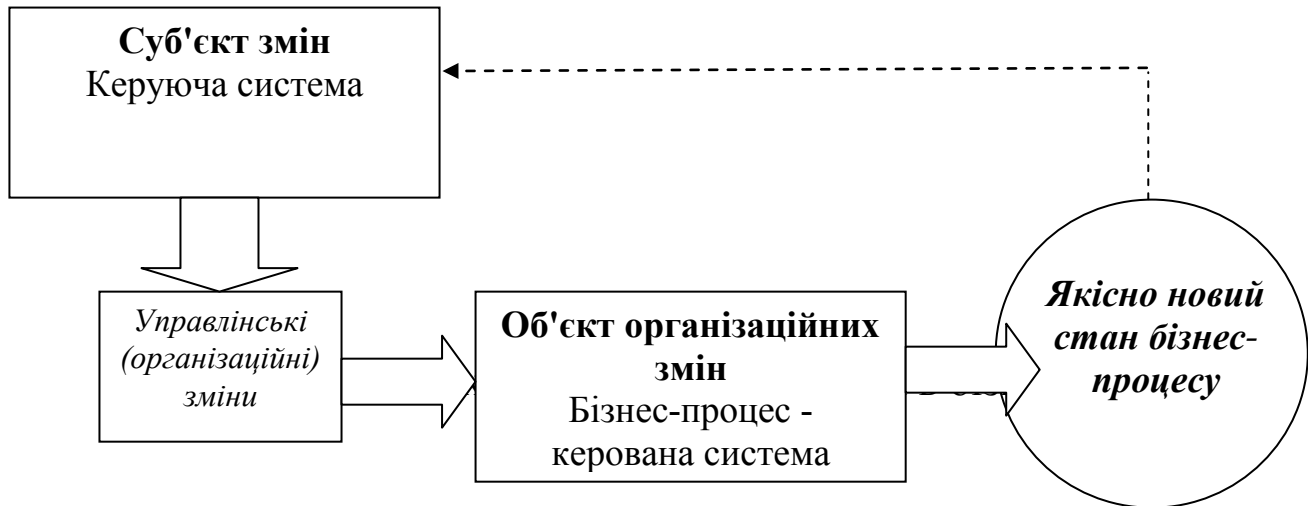


Рисунок 2.5 – Бізнес-процес як об'єкт організаційних змін

На нашу думку, під час розгляду складових змін в бізнес-процесах необхідно врахувати суб'єкт, тобто елемент, що керує процесом змін, і кінцевий результат зміни, тобто перетворення форми, складу, змісту; способів з'єднання реалізації бізнес-процесу, характеру зв'язків між ними; кількість, якість та відповідну структуру.

Якісно новий стан бізнес-процесу можна розглядати як збереження наявного стану, коли ми стабілізуємо об'єкт, уникаючи зовнішніх впливів або мінімізуючи їх, або як одержання нового процесу з кращими показниками функціонування та результативності.

Таким чином, аналізуючи поняття «зміни в БП», можна зрозуміти те, що як і більшість понять – це спроби описати дії, бо зміни супроводжує процес навчання, де постійна адаптація бізнес-процесів до умов які змінюються – ефективний механізм управління бізнесом. Тому змінами БП як напрям сучасного менеджменту виступає досить важливою умовою розвитку для суб'єктів господарювання.

Аналіз причин проведення змін, підходів до їх проведення та інших характеристик дозволяє зробити висновок про те, що при реалізації методів вдосконалення БП в частині етапів, пов'язаних з

впровадженням відповідних змін, повною мірою можна ґрунтуватися на теорії управління організаційними змінами. При цьому необхідно використовувати наступні принципові положення управління змінами. По-перше, необхідний відбір ключових змін щодо вдосконалення БП – для поліпшення БП керівник повинен розробляти і впроваджувати зміни, що стосуються технології виконання і управління процесом; інформаційних технологій, що підтримують виконання і управління процесом; ресурсів; матеріальних і інформаційних входів процесу. По-друге, враховувати пріоритет еволюційності над революційністю змін. По-третє, використовувати процесні підходи управління з активізацією людського ресурсу і готовністю до опорів персоналу.

Існуючі теоретичні положення з управління змінами в бізнес-процесах потребують удосконалення: не обґрунтований перелік можливих змін в БП; відсутній методичний інструментарій реалізації інтегрованого підходу до поліпшення БП (тобто першочергового впровадження методів безперервного вдосконалення (еволюційність змін), в іншому випадку – реінжинірингу (революційність змін).

Зміни в бізнес-процесах є невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства. Вони можуть бути викликані різними факторами: зміною ринкових умов, появою нових технологій, зміною стратегічних цілей компанії тощо. Розглянемо основні види змін бізнес-процесів:

Види змін бізнес-процесів підприємства пропонується розглядати відповідно до їх структури. Кожний бізнес-процес певного напрямку складається з сукупності процесів різних видів – будь-якої організованої діяльності (має власника і регламентована відповідними документами), спланованою генерувати попередньо встановлений для певного користувача вихід, забезпечивши при цьому необхідний вхід процесу.

Види можливих змін бізнес-процесів підприємства наведені в табл.2.6.

Перелік представлених видів змін є типовим і може бути доповнений відповідно до специфіки БП, умовами його реалізації і іншими факторами.

Оцінку сили впливу кожної проблеми пропонується визначати експертним шляхом за п'ятибальною шкалою від 1 до 5, де 1 – найменша сила впливу, 5 – найбільша сила впливу.

Наприклад, перелік типових проблем по автотранспортному підприємству (АТП) може бути представлений наступним чином (табл. 2.7, рис. 2.6).

Таблиця 2.6 – Зміни бізнес-процесів підприємства

Елемент БП	Зміни
Власник і відповідальний за реалізацію	Зміна власників Зміна відповідальних осіб Зміна повноважень власників (відповідальних осіб)
Межі процесу	Зміна меж процесу (відповідно до функцій і повноважень власників і відповідальних) Зміни зони обслуговування працівника Зміна послідовності виконання підпроцесів (функцій) Поява нових підпроцесів (функцій) Реорганізація БП
Регламентуючі документи	Зміна опису процесу в цілому, положень про підрозділи і т.п. Зміна посадових інструкцій Зміна методик (внутрішніх стандартів) Зміна в документообігу (місця зберігання, автоматизація і ін.)
Входи і виходи	Зміна потреб споживачів (користувачів) Зміна специфікацій вимог на кожен вхід (вихід) Зміна в системі контролю якості (вхідного і вихідного) Зміна в системі оцінки задоволеності споживачів (користувачів)

При проведенні організаційних змін у бізнес-процесах завжди існує опір, але від того як діє керівник для його подолання, залежить майбутній результат, його ефективність.

Опір змінам – це природна реакція людей на будь-які нововведення. Щоб успішно впроваджувати зміни в бізнес-процесах, необхідно заздалегідь передбачити можливий опір і розробити ефективні стратегії його подолання.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий “аналіз поля сил” і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Аналіз поля сил є важливим інструментом в управлінні змінами, оскільки допомагає виявити та оцінити різноманітні сили, які можуть впливати на процес змін в організації. Після цього необхідно шукати

шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 2.7 – Перелік типових проблем бізнес-процесів АТП

Напрямки виявлення проблем	Ум. позн	Можливі проблеми в реалізації БП
1. Результати функціонування БП	P ₁	Зриви виходів автобусів на маршрут
	P ₂	Падіння обсягів перевезень
	P ₃	Підвищення собівартості перевезень
	P ₄	Низький рівень задоволення споживачів продукцією (послугою), обслуговуванням
2. Структура та функціонування БП	P ₅	конфлікти інтересів між відділами і співробітниками
	P ₆	наявність невикористаних виходів; відсутність необхідних функцій
	P ₇	наявність зайвих функцій
	P ₈	дублювання функцій
	P ₉	надлишковий або недостатній контроль
3. Регламентація БП	P ₁₀	Відсутній діючий опис процесу в цілому
	P ₁₁	відсутність функцій по обробці позаштатної ситуації
	P ₁₂	складність форм документів і процедур
	P ₁₃	Відсутні діючі методики (внутрішні стандарти)
	P ₁₄	Відсутня система актуалізації документації
	P ₁₅	Невідповідність процесу існуючим законодавчим актам і нормативним документам, що регламентують виконання процесу

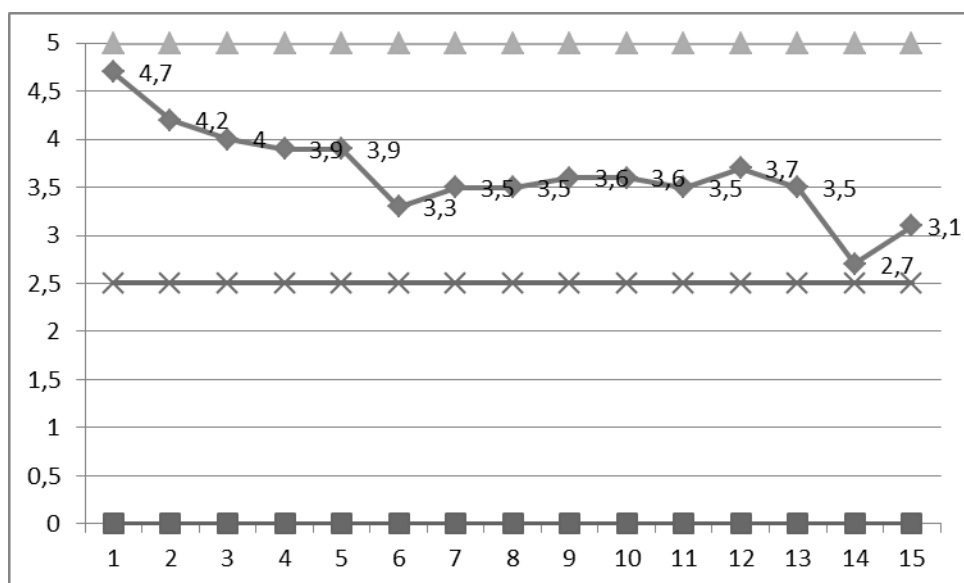


Рисунок 2.6 – Профіль проблем функціонування бізнес-процесів АТП

Підприємства, які регулярно проводять аналіз ринку, можуть виявити нові тренди, загрози і можливості, що вимагають змін. Команди з висококваліфікованими спеціалістами здатні генерувати нові ідеї і підходи, які можуть поліпшити бізнес-процеси. Високий кадровий потенціал дозволяє швидше адаптуватися до нових умов, оскільки співробітники можуть вносити нові рішення і адаптуватися до змін.

Рушійні сили з впровадження організаційних змін в бізнес-процесах є складним поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів, які вимагають адаптації та гнучкості з боку організацій

Розуміння того, чому зміни є критично важливими для організації, є першим і, можливо, одним з найважливіших рушіїв для їх впровадження.

Стримуючі сили – це фактори або обставини, які перешкоджають або сповільнюють впровадження організаційних змін у бізнес-процесах. Розуміння цих стримуючих сил є важливим для ефективного управління змінами. Під час впровадження організаційних змін у бізнес-процесах можуть проявлятися наступні фактори: організаційна інерція, недостатня підтримка керівництва, недостатня мотивація та інші. Наприклад, якщо керівництво не демонструє активну підтримку змін або не забезпечує ресурси для їх реалізації, це може спровокувати песимізм серед працівників і знизити ймовірність успішного впровадження змін. Неправильне або недостатнє донесення інформації про зміни може призвести до непорозумінь і зростання опору. Важливо забезпечити ефективну комунікацію між усіма рівнями організації.

Приклад силового поля при впровадженні організаційних змін у бізнес-процеси підприємства, що відображає перелік рушійних і стримуючих сил, наведено на рис.2.7.

Далі, треба виконати оцінювання рушійних і стримуючих сил в балах (табл.2.8) та оцінити вірогідність прояву опору змінам (табл.2.9).

Оцінити силу тиску рушійних і стримуючих сил пропонується за формулою:

$$C_{\text{руш(стрм)}} = \sum_{i=1}^n B_i \cdot p_i , \quad (2.1)$$

де B_i – оцінка рушійних (або стримуючих сил), бал;

p_i – оцінка вірогідності прояву рушійних або стримуючих сил.

Рушійні сили



Стримуючі сили

Рисунок 2.7 – Модель силового поля впровадження змін в бізнес-процесах

Таблиця 2.8 – Шкала для визначення балів рушійних і стримуючих сил прояву опору змін

Значення наслідків опору	Показник B_i
Близька до нуля. Вірогідність опору близька до нуля.	1-2
Дуже маленька. Виявлення виникаючого опору або причини опору дуже ймовірно.	2-3
Невелика. Незначна кількість опору під час роботи, що не мають тенденції повторюватися	4-5
Помірна. Виявлення виникаючого опору або причини опору менш імовірно; проводяться перевірки щодо кваліфікації, недостатньо достовірні (традиційний контроль - вибіркового контролю, тести)	6-7
Висока. Частий опір, що спричинений об'єктивними причинами	8-9
Дуже висока. Опір в роботі часто повторюються	10

Баланс поля сил визначається на підставі відносних оцінок стримуючих і рушійних сил:

$$\text{Баланс руш}(стр) = \frac{\min C_{руш}(стр)}{C_{руш}(стр)}. \quad (2.2)$$

Якщо *Баланс руш* = *Баланс стр*, має місце напружена ситуація стосовно опору змінам, треба впровадити заходи щодо підсилення рушійних сил.

Таблиця 2.9 – Оцінка вірогідності виявлення даного опору

Значення наслідків опору	Показник p_i -
Дійсний контроль виявить причини опору.	1-2
Висока вірогідність виявлення відмови та її причин діючими методами контролю.	2-3
Помірна вірогідність, що спричинена недостатністю інформації про роботу працівників та неможливості її отримати.	4-6
Низька вірогідність виявлення опору та причин її виникнення наявними методами через складність здійснення контролю процесу праці.	7-8
Висока ймовірність Процес - нестабільний. Можна майже з упевненістю сказати, що опір з'явиться в значній кількості	9-10

До таких заходів можна віднести наступні: налагодження комунікацій, проведення тренінгів, сформувати команду для змін тощо., а саме:

- проведення регулярних комунікаційних сесій, де співробітникам пояснюються причини змін, їхнє значення для компанії та переваги для працівників;
- включення працівників у процес прийняття рішень про зміни, обговорення можливих стратегії та способів реалізації. Це може підвищити відчуття власності відносно змін;
- організація тренінгів для розвитку нових навичок, що необхідні для впровадження змін, може зменшити страх перед новими обов'язками;
- визнання і нагородження співробітників, які активно підтримують зміни, може мотивувати інших брати участь у процесах трансформації;
- створення спеціальної команди, яка б займалася впровадженням змін, може допомогти у зборі та аналізі відгуків, а також у вирішенні проблем, що виникають під час цього процесу.

Баланс руш < *Баланс стр*, має місце конфронтація сил, скоріше за все впровадження змін не відбудеться, треба внести певні

корективи, доопрацювати безпосередньо зміни або їх представлення, розповсюдження тощо;

Баланс руш > Баланс стр, має місце сприятлива ситуація щодо впровадження змін.

При цьому можливо застосування різних інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру впливу на колективи та окремих учасників БП. До універсальних методів подолання опору можна віднести наступні: комунікації та залучення, навчання та підготовка, визнання та винагорода.

При застосуванні цих методів необхідно чітко і зрозуміло пояснити співробітникам, чому зміни необхідні, які переваги вони принесуть як для підприємства, так і для них особисто; створити атмосферу відкритості, де співробітники можуть задавати питання, висловлювати свої думки та побоювання; дати співробітникам можливість брати участь у розробці та впровадженні змін. Це допоможе їм відчувати свою причетність і підвищить мотивацію; відзначати і заохочувати співробітників, які активно підтримують зміни.

Таким чином, розробка теоретичних моделей та методик, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, дозволяє підприємствам реалізувати системний підхід до управління, базуючись на аналітичних даних та обґрунтованих рішеннях. Запропонований комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємства передбачає використання методів системи управління якістю, безперервного управління процесами, а також, за необхідності, здійснення реінжинірингу. Визначено порядок застосування систематичного реінжинірингу та реінжинірингу "з чистого аркуша". Сформульовано набір ефективних методів для вдосконалення БП. Застосування цього інтегрованого підходу до вдосконалення БП забезпечує простоту та доступність системного опису, а також ідентифікацію всіх аспектів діяльності підприємства. Це також створює можливість прогнозування його поведінки з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

У майбутньому перспективними напрямками розвитку вдосконалення бізнес-процесів можуть стати екологічні ініціативи, розширення використання штучного інтелекту та Big Data, що забезпечить ще більшу точність у прийнятті рішень та керуванні ресурсами підприємства.

Список використаних джерел:

1. Д'яконова А., Трішин Ф., Коротич О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. Вип. 29. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>
2. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it: URL: <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794.html>
3. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 13, 2016. С. 264–270.
4. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Вип. 2(10). 2018. С.54–59.
5. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с. URL: <http://surl.li/sicrmp>
6. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення :навчальний посібник. Частина 1. Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 336 с.
7. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279 – 285. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
8. Adefemi Adeodu, Rendani Maladzhi, Mukondeleli Grace Kana-Kana Katumba b, Ilesanmi Daniyan. Development of an improvement framework for warehouse processes using lean six sigma (DMAIC) approach. A case of third party logistics (3PL) services Heliyon 9. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14915>
9. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. Вип. 181. 2022. С. 158 – 161. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>
10. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 3 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf

11. Прокопенко М.О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. Вип. 19. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8233525>

12. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* № 1. 2024. С. 430-436. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-430-436>

13. Світлична В.Ю., Александрова С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів Ногеса: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>

14. Дем'яненко, Т., Яковенко, І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). 2022. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)

15. 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. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>

16. Заїка С., Харчевнікова Л., Заїка О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. *Підприємництво та інновації*. Вип. 21. 2021. С. 49 – 54. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>

17. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 8. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05>

18. Котенок А., Зверев Б., Соколан О. Концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів: теоретичні основи та практичні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 2024. С. 280 – 284. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-41>

19. Довба І. В. Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення

Економіка і суспільство. №6. 2016. С.130 – 133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf

20. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. (1). 2024. С. 73 – 82. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>

21. Ревенко О. В. Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 60. 2021. С.109 – 117. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/23.pdf

22. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». Вип. 14(28), 2022. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)

23. Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (263). 2023. С. 65–72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

24. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. 2017. С.93–95. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>

25. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с.

26. Криворучко О. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, Вип. 32, С. 17 – 29. 2018. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.17>

2.2 ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

О.О. Гетьман,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID: 0000-0003-4538-5736

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Відомо, що диверсифікаційні процеси мали місце ще у середні віки, а напевно й раніше. У західній ринковій економіці диверсифікованість має глибокі корені та давню двохсотлітню історію розвитку. Ще в шістнадцятому столітті фірма, що належала Якобові Фуггеру II, була залучена у великих масштабах у такі види діяльності, як гірська справа, нерухомість, банківська справа, торгівля прянощами. Диверсифікація її діяльності була достатньо широкою, саме тому її називали державою в державі. Багата практична історія розвитку диверсифікованості давала великий матеріал для наукових досліджень за даною тематикою, проте, кількість робіт з неї була набагато менше, ніж за іншими аспектах економіки та управління. Тільки в дев'яності роки XX століття з розвитком деконгломераційних процесів, що відбиваються на загальному стані багатьох галузей економіки від ринку цінних паперів до промислових галузевих інвестицій, даній тематиці стали приділяти більше уваги.

Широке застосування диверсифікації західними компаніями почалося в 50-х роках XX століття [1]. Її використання привело до суттєвих структурних і організаційних змін у діяльності компаній, які пов'язали свій розвиток безпосередньо з диверсифікацією.

Відомо, що активно застосовують у власній діяльності стратегію диверсифікації такі лідери світової промисловості як Canon, Honda, NEC, що дозволило їм домогтися існуючого економічного становища [1]. Позитивними прикладами диверсифікації діяльності підприємств можуть служити також південнокорейські компанії Hyundai, Samsung, що змогли домогтися вражаючих результатів і придбати широку світову популярність саме внаслідок розширення напрямів власної діяльності [2].

Шістдесяті та сімдесяті роки минулого століття, що ознаменувалися початком великої диверсифікації, вивчалися Гортом і Беррі – західними економістами, які додали найбільший внесок у

справу розробки саме цієї тематики [2]. Вказані дослідження мали багато описового матеріалу, зокрема, щодо статистики зміни концентрації диверсифікованих підприємств.

Сучасні дослідження вказують на те, що сенс диверсифікації залежить від кон'юнктури ринку, хоча варто помітити, що на розвиток диверсифікаційних процесів підприємства впливає протилежна тенденція – активна диверсифікація індустріальних систем.

Саме тому, слід також приділити увагу дивізіоналізаційним процесам, що є реакцією безпосередньо на диверсифікацію. Крім того, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією існує, але більшість наукових робіт спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію організацій, при цьому, практично відсутня увага на зворотній процес. Це інколи призводить до значних помилок у напрямі вибору параметрів організаційного дизайну у разі створення диверсифікованих організаційних структур.

Значний вклад у дослідження взаємного зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією був зроблений на початку двадцять першого століття. Диверсифікацією та дивізіоналізацією як темами наукових досліджень займалися такі відомі українські та закордонні науковці як Н. Аванесова, І. Адієс, Т. Андреева, О. Богоявленський, Р. Гузій, М. Дороніна, О. Катерна, В.Ч. Ким, Г. Мінцберг, Р. Моборн та інші вчені [1-9].

Так, наприклад, І. Адієс вказував, що організації проходять через дев'ять схожих стадій життєвого циклу, а саме, виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, бюрократизація, диверсифікація та смерть, але науковець не вказує причини диверсифікації та можливість дивізіоналізації як реакцію на неї або першопричину [1]. О. Богоявленський та Гузій Р.С. розглядали стратегії диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності компаній, зазначали зв'язок між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами, але лише в контексті прямого зв'язку [3]. Авторами вказаних робіт взагалі не розглядався факт необхідності визначення типу зовнішнього середовища (рівень складності та динамічності) задля розрахунку параметрів дизайну структурних конфігурацій (вплив ключової частини, рівень вертикальної та горизонтальної децентралізації, головний координаційний механізм, системи планування та контролю, принцип

групування організаційних одиниць, наявність інструментів взаємодії, інші).

М. Дороніна при розгляді управління економічними та соціальними процесами підприємства вказувала на необхідність своєчасного проведення диверсифікаційних перетворень, зазначала необхідність розгляду дивізіоналізації підприємств, але, при цьому не акцентувала увагу на ситуаційних факторах зовнішнього оточення організації [4]. В. Ч. Кім та Р. Моборн при розгляді питань, що стосуються створення інновації цінності, неодноразово звертали увагу на необхідність структурних реакцій з боку підприємств (зокрема дивізіоналізаційних) та на своєчасність зміни або корегування стратегії розвитку, але автори також не пов'язували зазначене з фактом зміни впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств [7].

Особливу увагу, на наш погляд, треба приділити роботам Н. Аванесової, Т. Андрєєвої та їх співавторів. Спираючись на праці Г. Мінцберга [5], науковці ретельно розглянули особливості процесу дивізіоналізації підприємств [1,7], зазначили зв'язок між вказаними процесами та необхідність його ідентифікації в контексті визначення типу зовнішнього середовища. На думку авторів, це надасть можливість якісного проектування параметрів дизайну структурних конфігурацій диверсифікованих структур, які можуть комфортно себе почувати на ринках товарів чи послуг у разі правильно визначеного типу зовнішнього середовища їх діяльності. Але, нажаль, у вказаних роботах був відсутній аналіз впливу безпосередньо дивізіоналізації на диверсифікацію підприємства.

Тому, незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо визначення зв'язку між диверсифікаційними та дивізіоналізаційними процесами і впливу дивізіоналізації та диверсифікації на діяльність підприємства, є, на наш погляд, недостатньо вивченими.

Метою дослідження є визначення зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією, надання практичних рекомендацій щодо управління процесом диверсифікації на підприємствах автомобільного транспорту.

Рішення цієї проблеми актуально для української економіки, тому що диверсифікаційні процеси на теперішній час підсилюються і все більш впливають на економіку держави. З метою вирішення вказаного наукового завдання, на нашу думку, перш за все, треба визначитись з поняттям диверсифікації в його сучасному розумінні.

Для ринкової економіки диверсифікація – відоме явище, породжене прагненням знизити ризики в господарсько-економічній діяльності. Разом з тим, у цілому ряді відомих публікацій вивчення цього явища носило вузький характер, тому що розглядалася лише з однієї сторони або з позиції одного наукового напрямку чи концепції. Це привело до появи багатьох визначень диверсифікації, що часом суперечать один одному. Таким чином, на теперішній час відсутнє чітке визначення поняття диверсифікації. Саме тому, потрібно внести уточнення у визначення диверсифікації, що відповідає перерахованим нижче критеріям: не суперечить існуючим визначенням; узагальнює їх; дає можливість побачити нові грані цього явища.

Методом дослідження був обраний морфологічний аналіз і синтез. Як відомо, цей метод дослідження складається з двох якісно різних етапів [1]. На першому етапі – етапі аналізу – збираються описи всіх об'єктів дослідження, що належать до одного класу. На другому етапі – етапі синтезу – проводиться оцінка описів різних об'єктів досліджуваного класу і вибір тих з них, що у тім чи іншій наближенні відповідають умовам завдання (табл.2.10).

У підсумку виходить цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними.

Таблиця 2.10 — Морфологічний аналіз і синтез визначення «Диверсифікація» (складено автором на основі джерел [1-8])

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
1	Диверсифікація – від латинського <i>diversificatio</i> – зміна, розмаїтість – 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничому зв'язку і функціональній залежності від основної галузі їхньої діяльності; пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні, структурною перебудовою капіталістичного господарства.; 2) у широкому змісті – розширення господарської діяльності в нові сфери	Проникнення в галузі, що не мають зв'язки з основною діяльністю, концентрація виробництва; розширення в нові сфери
2	Диверсифікація – розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництва	Розширення номенклатури товарів

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
3	Диверсифікація – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних або слабо пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг, асортименту вироблених	Розвиток не пов'язаних видів діяльності, обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг
4	Диверсифікація – одна з форм концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих фірм (промислові, транспортні, будівельні, фінансові) в інші галузі виробництва, сфери послуг	Відхід від вузької спеціалізації, концентрація капіталу, проникнення в інші сфери, галузі
5	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту вироблених товарів	Розвиток не пов'язаних видів виробництва, розширення асортименту виробів
6	Диверсифікація продукції – розширення значного числа модифікацій однієї і тієї ж продукції. Відповідає тим чи іншим інтересам окремих споживачів; використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції	Розширення модифікацій продукції
7	Диверсифікація економічної діяльності – розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається (найважливіша складова структури сучасної ринкової економіки, стимулює прагнення фірм в умовах конкуренції підсилити своє положення на ринку, вчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності, при цьому фірми зі спеціалізованих перетворюються в багатогалузеві комплекси-конгломерати	Розширення активності за рамки основного бізнесу.

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
8	Диверсифікація може служити провідником географічної експансії виробника	Географічна експансія
9	Диверсифікація – це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві	Розширення номенклатури продукції, має зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві
10	Чиста диверсифікація – це розширення номенклатури продукції, без якого-небудь зв'язку з продукцією, що вже випускається на підприємстві	Розширення номенклатури продукції без зв'язку з продукцією, що вже випускається
11	Диверсифікація – це збільшення числа різноманітних ринків, що обслуговуються окремою індивідуальною фірмою	Збільшення числа ринків
12	Диверсифікація – це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Процес перерозподілу ресурсів в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
13	Диверсифікація – це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чії індивідуальні прибутки поводяться по різному незалежно друг від друга (іншими словами, її можна характеризувати як вкладення капіталу в різні непов'язані між собою підприємства)	Зменшення ризику, вкладення капіталу в незв'язані між собою підприємства

Отже, за ключовими словами можна відзначити, що:

1. Визначення 1 і 4 представляють диверсифікацію як процес концентрації капіталу.

2. Диверсифікація розглядається в ряді визначень як розширення активності підприємства в різні сфери діяльності. Цими сферами можуть бути інші галузі (визначення 1, 4), інші товари чи їхні

модифікації (визначення 2, 3, 5, 6, 9, 10), географічне розширення (визначення 8) чи збільшення числа ринків, що обслуговує підприємство (визначення 11). Ці сфери можуть бути як пов'язані між собою, так і не пов'язані.

3. Стратегічно процес диверсифікованості спрямований на зниження ризику (визначення 13).

На підставі здійсненого морфологічного аналізу і синтезу ми можемо дати нове визначення диверсифікованості, що задовольняє зазначеним критеріям.

Диверсифікація — це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків функціонування [10].

Дослідження диверсифікації, як економічного явища дозволяють створити модель цього процесу. Модель створюється з метою одержати наочніше уявлення про об'єкт дослідження і одержати метод по оптимізації управління процесом диверсифікації. Виходячи з даного в першому розділі визначення диверсифікація є інноваційний процес розширення господарської активності підприємства. Оскільки саме підприємство є бізнес-системою, то ми можемо представити процес розширення господарської активності представити, спираючись на модель підприємства, як системи бізнесу.

У основі діяльності системи бізнесу знаходиться ініціативна група людей, яка зацікавлена в існуванні і роботі цієї системи бізнесу. Вони визначають її цілі і завдання, а також впливають на характер процесів в цій системі. Для того, щоб система функціонувала, в ній повинні працювати п'ять типів економічних процесів. Це інвестування, організація, виробництво, конкуренція і реалізація. Функціонування цих п'яти процесів забезпечує виживання підприємства в ринковому середовищі. Якщо ми маємо зважаючи на диверсифікацію, як розширення господарської діяльності, то очевидно, що йдеться про утворення нової системи бізнесу в рамках підприємства. Таким чином ми одержуємо дві системи бізнесу, об'єднані між собою. Ці системи бізнесу знаходяться в двох принципово різних зовнішніх оточеннях, оскільки, згідно визначенню диверсифікація носить інноваційний характер і розширення відбувається в нову для підприємства сферу діяльності. Цією сферою діяльності може бути: новий товар, новий географічний ринок, нова пропозиція.

Таким чином, модель такої системи складається як мінімум з двох простих. Просту систему, як складову диверсифікованого підприємства пропонується надалі називати диверсифікаційною структурною одиницею (ДСО).

Диверсифікаційна структурна одиниця – це бізнес-система, яка утворюється в процесі диверсифікації.

Диверсифіковане підприємство – це підприємство що має в своєму складі не менше двох ДСО. Воно представляє з себе складну бізнес-систему, що складається з двох або більш ДСО.

Спираючись на модель підприємства, як системи бізнесу, в процесі диверсифікації повинні бути враховані особливості всіх процесів бізнесу, які забезпечують життєдіяльність підприємства.

Будь-яка ініціативна група, зацікавлена в створенні нової ДСО потребує засобів на реалізацію свого проекту. Джерела інвестицій можуть бути зовнішні і внутрішні. У ініціативної групи повинен бути розроблений бізнес-план в тій або іншій формі. Маючи на руках фінанси і план їх розподілу ініціативна група (ІГ) приступає до другого етапу.

На цьому етапі ІГ формує структуру нової ДСО відповідно до наявного плану і вносячи в нього корективи якщо вони необхідні. Сюди входить Набір і навчання персоналу, штатний розклад, розподіл обов'язків і контроль за виконанням робіт.

Фаза виробництва тісно пов'язана з процесом організації. Після того, як завдання дані, необхідно власне налагодити процес виробництва продукції мул послуг. Сюди входить забезпечення зв'язку з постачальниками, налагодження виробничих процесів, налагодження роботи з складом, логістика, ремонт і заміна необхідного устаткування, тощо.

Це процес, направлений на досягнення позицій, на які претендує підприємство на ринку, в якому працює дана ДСО. Сюди входить: контроль і зіставлення досягнень конкурентів і своїх власних; наукові дослідження в області, в якій працює дана ДСО, заходи, направлені на посилення власних позицій на ринку і ослаблення конкурентів, контрзаходи проти акцій конкурентів, PR і рекламні акції направлені на відбудову від конкурента, тобто на демонстрацію вигідних відмінностей, істотних для цільової споживчої групи в порівнянні з продукцією конкурентів.

Процес реалізації не обмежується тільки продажем товару або послуги споживачу. Сюди входить робота із споживачем до і після

продажу, реклама і стимулювання збуту, гарантійне обслуговування,, обмін нових моделей виробу на старі з доплатою (апгрейд), а також різні акції, направлені на те, щоб прив'язати клієнта до себе. У сучасному маркетинговому арсеналі міститься величезна різноманітність подібних прийомів.

Таким чином, для успішної диверсифікації необхідно:

а) забезпечити безперебійне функціонування процесів бізнесу в кожній ДСО;

б) оптимізувати роботу диверсифікаційного комплексу підприємства, який представляє з себе складну систему з простих ДСО.

У центрі ДСО стоїть ініціативна група. Щоб ясніше представити динаміку її виникнення і структурний склад, розглянемо наявність зацікавлених груп на підприємстві. Пітер Дойль приводить наступну класифікацію зацікавлених груп.

Сучасна компанія за словами Пітера Дойля повинна розвиватися не в площині, а в просторі, задовольняючи потреби не тільки акціонерів, але і співробітників, менеджерів, споживачів, постачальників, кредиторів, уряди і суспільства. Як тільки керівництво фокусує увагу на «вибраних», відбувається «знецінення» інших зацікавлених груп. Одним з головних завдань Дойль бачить примирення інтересів цих груп.

Погоджуючись у важливості задоволення зацікавлених груп, необхідно відзначити, що рівень впливу цих груп на діяльність підприємства різний і залежить від рівня влади, який має дана група на конкретному підприємстві. По цьому в умовах України в основному відбувається перекид у бік інтересів тієї групи, яка має велику владу. За рахунок цього підприємство може зазнавати збитки. Наприклад, якщо не задовольняються в достатній мірі потреби співробітників, то це відображається на кількості браку і саботажу чи ж в текучці кадрів.

У питанні диверсифікації необхідно розуміти круг зацікавлених в цьому процесі груп, щоб на підприємстві виникло сприятливе середовище для виникнення таких.

Диверсифікація може рухатися адміністративно-командними методами і часто приводить до збитків, які можна було б уникнути. У разі адміністративно-командного варіанту ініціативна група призначається і носить чисто формальний характер. Люди, що працюють в ній замотивовані страхом перед стягненнями з боку

керівництва і по цьому перестраховуються в своїх діях і рішеннях. Перед ними стоїть завдання зробити «все правильно», згідно інструкціям, а не як вигідніше, оскільки з цієї вигоди вони не одержать нічого.

Значно збільшується ефект диверсифікації, якщо на підприємстві розвинено так зване внутрішнє підприємництво.

Дослідження внутрішніх ініціатив, внутрішнього підприємництва приводить в своїх роботах по опису процесу розподілу ресурсів Джозефа Бауера. Досліджуючи традиційне бюджетне планування, автор виявив, що розподіл ресурсів є «складнішим, ніж вважають багато менеджерів . процес вивчення торгових операцій, розгляду і вибору розповсюджується на різні рівні організації і займає тривалий період часу» [11]. Ідеї Дж. Бауера одержали продовження у ряді робіт аспірантів гарвардського університету, зокрема в присвяченій корпоративному підприємництву дисертації Роберта Бугельмана.

Загальний висновок полягав в тому, що стратегічні ініціативи часто розвиваються глибоко в ієрархічній системі, а потім або знаходять своїх «захисників», або виступають як стимул для менеджерів середньої ланки, які добиваються санкції вищого керівництва на реалізацію нових ідей. По суті цей опис формування ініціативної групи в процесі диверсифікації.

Розглянемо цілі і завдання зацікавлених груп і відповідні їм зони толерантності.

Один з вдалих аналізів зацікавлених груп зробив Пітер Дойль[11]. Перша з груп, що виділяються їм, є група акціонерів, що вклали свої засоби в підприємство в надії одержати винагороду у вигляді дивідендів і збільшення вартості акцій. У разі незадоволеності роботою фірми вони мають право змінити її керівництво, продати компанію або ухвалити рішення про її ліквідацію. Юридичні і практичні повноваження при цьому не завжди співпадають. В умовах України багато що залежить від складу акціонерів, від статуту акціонерного суспільства, інших чинників, які визначають ступінь впливу і контролю акціонерів за ситуацією на підприємстві. Нерідкі випадки, коли власниками підприємства є трудовий колектив, тоді групи акціонерів, менеджерів і співробітників зливаються. Нерідкі випадки, коли акціонери не мають контролю над ситуацією на підприємстві. Це буває, коли ні у кого з акціонерів немає контрольного пакету акцій. Тоді зона толерантності їх інтересів може

бути достатньо великою. Проте якщо їх інтереси явно ущемляють, то вони можуть скористатися своєю юридичною владою і змінити існуюче керівництво.

Однією із зацікавлених груп є менеджери фірми. Їх основними стимулами є заробітна платня і премії, спеціальні виплати і влада. Диверсифікаційні процеси збільшують повноваження менеджерів. Заробітна платня керівників вищої і середньої ланки росте значно швидше, ніж вартість акціонерного капіталу. Менеджери компаній порівняно легко ухвалюють рішення про здійснення інвестицій, направлених на диверсифікацію, не дивлячись на те, що віддача капітальних вкладень не порівняна із збільшенням вартості капіталу. З іншого боку, керівництво, як правило, чуйно відноситься до наявності ризиків, пов'язаних із збільшенням його повноважень ради особистої вигоди. Зона толерантності стає очевидною, коли ми розглядаємо надбавки до заробітної платні, які звичайно одержують керівники при зміні місця роботи. Надмірно високі винагороди викликають заздрість і незадоволення інших зацікавлених груп, від яких залежить стабільність підприємства. Таким чином прагнення до зростання і диверсифікації обмежується необхідністю збільшення доходів на акції або інвестиції, а також виконанню зобов'язань по виплаті відсотків. При руйнуванні цих бар'єрів керівники ризикують вступити в конфлікт з іншими зацікавленими групами.

Однією з найбільш сильних зацікавлених груп по Пітеру Дойлю є споживачі. Якщо їх очікування не виправдовуються, вони можуть перейти на продукцію або скористатися послугами конкуруючих фірм. Це негайно позначиться на доходах підприємства і відобразиться на інших зацікавлених групах. Проте, згідно Дойлю, споживачі володіють значним рівнем толерантності. Вони неохоче сприймають ризики і витрати, пов'язані із зміною звичних їм постачальників. У зв'язку з цим новим компаніям важко завоювати їх довіру. Тільки коли рівень послуг і продукції нової фірми значно перевершує конкурентів, у останніх відбуваються втрати значних долей ринків.

Співробітники будучи однією із зацікавлених груп, більшою мірою залежать від компанії, чим скажемо акціонери, у меншій мірі здатні впливати на хід подій чим менеджери. Вони зацікавлені в отриманні гарантій зайнятості, грошових виплат, а також в отриманні морального задоволення від виконуваної роботи. Як правило персонал компанії не прагне до пред'явлення дуже високих вимог.

Проте відмова виконання мінімальних запитів може привести до падіння продуктивності праці, відмові виконання своїх зобов'язань і до інших неприємних наслідків.

Зацікавленою групою є також і ті організації, які в тій або іншій формі надають кредит підприємству. Перед своїми кредиторами підприємство відповідає своїми активами. Якщо воно не в змозі виконати своїх зобов'язань, то кредитори можуть використовувати активи підприємства для задоволення своїх вимог. На практиці ж вони легко погоджуються на відстрочення платежу, якщо вірять у те, що компанія зможе незабаром задовольнити їх вимоги. Якщо загроза втрати активів ставати реальною, кредитори ініціюють процес банкрутства підприємства.

Організаційна структура нової ДСО повинна враховувати структуру кластера, в якому вона утворюється, бути конкурентоздатною і максимально ефективною в досягненні мети, яка стоїть перед ДСО.

Кластер, або промислова група, це група географічно взаємодіючих компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють в певній сфері і характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюючих один одного.

Більшість ДСО на Україні виникають усередині існуючих кластерів. Це відбувається з багатьох причин. По-перше, географічно кластери вже сформовані на території України і рідко коли диверсифікація відбувається в принципово нову галузь, кластер якої ще не сформований. По-друге, самі кластери створюють мотивацію для диверсифікації. Зацікавлені групи як правило володіють інформацією про можливості для диверсифікації в рамках кластера унаслідок тісного взаємодії з його складовими структурними елементами. Можливість для диверсифікації, звані в літературі як «стратегічні вікна» при успішній реалізації можуть повністю поміняти структуру і ринку і кластера. Це відбувається, коли в структурі ринку кластера трапляються різкі зміни, а лідери ринку з різних причин не встигають на них зреагувати. Основні спонукальні причини для диверсифікації є:

1. Нові технології. Поява нових технологій нерідко викликає швидке знецінення товарів, що випускаються лідерами ринку на застарілій технічній базі. Наприклад, компанія Ever Ready залишалася провідним виробником батарей до тих пір, поки її конкурент Duracell не застосувала нову технологію виготовлення літєвих аналогів. Нова

продукція виявилася в два-три рази довговічнішою за традиційні цинкові батареї, а Ever Ready була повністю витиснена з ринку.

2. Нові сегменти. Нові сегменти ринку пропонують вікна для диверсифікації в тих випадках, коли основні конкуренти недооцінюють їх перспективність. Так, ціла галузь промисловості Великобританії (виробництво мотоциклів) виявилася практично ліквідованою, оскільки керівництво провідних компаній не зуміло розглянути, оцінити і вчасно провести диверсифікацію в новий сегмент ринку транспортних засобів, який виник в кінці 1960-х рр., коли населення активно набувало мотоциклів для відпочинку і розваги, а не просто як засіб пересування. Швидкий розвиток цього сегменту ринку в провідних західних країнах відкрив стратегічне вікно для компанії Honda, яка використовувала можливість завоювання провідних позицій в галузі.

3. Нові канали розподілу. У міру розвитку ринку стратегічні вікна відкриваються і при появі нових каналів розподілу товарів. Компанія Pioneer позбулася лідерства у області виробництва високоякісної аудіоапаратури, оскільки не зуміла оцінити переваги її продажів через мережі універмагів. В результаті новачки ринку, National Panasonic і Sony, менш прив'язані до традиційних каналів збуту зуміли скористатися перевагами нової схеми продажів.

4. Переорієнтація ринку. Нерідко з розвитком ринку змінюється природа попиту, який розвивається від покупки товарів до придбання сервісних систем. Наприклад, спочатку на ринку банкоматів домінувала компанія Docutel. Потім попит кредитних установ перемістився на системи управління платежами і до вікна, що відкрилося, увійшли такі крупні компанії, як IBM і Burroughs, що запропонували устаткування для комплексних платіжних систем (включаючи банкомати), а Docutel, що не мала потрібних технологій і компетенцій, була безжально витиснена з ринку.

5. Нове законодавство. Нові закони, правила, рішення об приватизацію і міжнародні угоди є стратегічні вікна. Наприклад, жорстке дотримання санітарних норм по відношенню до курячих стегенець, що ввозяться із США, курячих тушок і т.п. дозволило захопити ринок вітчизняним виробникам, таким як «Курганний бройлер».

6. Зовнішні потрясіння. Раптові, непередбачувані зміни цін на товари, курсів валют, банківських процентних ставок або політичні катаклізми можуть викликати вражаючі зміни положення фірм на

ринку. Так, здійснена в 1992 р. Девальвація долара США і введення податку на розкішні автомобілі викликали зміцнення позицій американських фірм на внутрішньому ринку і завдали удару по європейських експортерах лімузинів.

Необхідно відзначити, що структура кластера подає підтримку новачкам у разі вдало вибраного стратегічного вікна і допомагає йому зайняти нові позиції на ринку за умови взаємної вигоди партнерства. Більш того, Майкл Портер говорить про те, що географічно наявність кластера привертає «новачків» ринку, оскільки це зменшує вхідний бар'єр. Створювати власну інфраструктуру набагато дорожче, ніж скористатися такою, що вже є. Для успішної диверсифікації необхідно:

1. Наявність на ринку стратегічного вікна.
2. Створення ініціативної групи на підприємстві, що володіє інформацією про стратегічне вікно.
3. Розробка і реалізація плану по диверсифікації раніше конкурентів.

Розглядаючи приведену модель диверсифікаційного комплексу і ДСО можна говорити про те, що ми маємо справу з управлінням проектами. Ставиться завдання – створити математичну модель, яка на основі системного процесного аналізу проектів дозволила б: 1) вибрати оптимальний проект; 2) управляти витратами в ході реалізації проекту. Як критерій оптимальності вибираємо дві величини: показник рентабельності проекту – відношення прибули до витрат – і час окупності проекту. Пріоритети для різних підприємств можуть бути різні, проте основні критерії відомі.

Розглянемо місце диверсифікації в життєвому циклі підприємства. Сучасна наукова література [9-12] Відзначає п'ять фаз розвитку життєвого циклу підприємства. Перша фаза – створення бізнесу, розвиток за допомогою творення. Для цього періоду характерний створення системи бізнесу, налагодження процесів бізнесу. Друга фаза – управління, формалізація і побудова структур і систем управління. Із зростанням підприємства власник усвідомлює, що не здатний контролювати всі процеси одноосібно. Якщо підприємство виживає після кризи керівництва, то входить у фазу формального управління. На цій фазі підприємство переживає кризу автономії, коли централізована система формального управління не справляється із структурою підприємства, що розрослася. Виникає необхідність децентралізації функцій, що приводить підприємство на

наступну фазу розвитку – делегування. Успіх в цій фазі так чи інакше пов'язаний з втратою ступеня контролю над деякими з частин підприємства, з наданням філіалам більшої свободи в ухваленні рішення. Управління ще більш формалізується і набуває рис формальної бюрократії. У таких умовах підприємство переживає фазу координації, яка приводить до кризи бюрократії. У людей втрачається творчий інтерес до роботи. Підприємницький ентузіазм, характерний для першої фази розвитку залишився у далекому минулому. Це серйозний етап в діяльності підприємства, яке на момент фази координації є могутню компанію що складається з безлічі відділень. На цьому етапі підприємство ставати уразливою для молодих компаній, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку. Цю кризу вдається подолати далеко не всім компаніям. Безліч компаній, що володіють мільярдами капіталами йдуть з ринку на цьому етапі, оскільки не змогли подолати кризу бюрократичного апарату. Але якщо підприємство, завдяки сучасним управлінським технологіям виходить з кризи, то воно вступає в нову фазу розвитку – фазу співпраці. На цій фазі підприємству важливо збільшити швидкість реагування на зовнішні зміни за рахунок відродження творчого інтересу до роботи, систем внутрішнього підприємництва, внутрішнього споживача і т.д.

Таблиця 2.11 – Характеристики фаз розвитку компанії по Грейнеру [11]

Фаза розвитку підприємства	Криза розвитку	Форма диверсифікації
1	2	3
<u>Фаза 1</u> Створення бізнесу (творча частина)	Криза керівництва	Фаза характеризується концентрацією зусиль на розвитку, технології бізнесу і ринку, очікуванням винагороди в майбутньому, контролем негайного зворотного зв'язку. Успіх приводить до кризи лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою зростання).
<u>Фаза 2</u> Управління (формалізація і побудова структур і систем управління)	Криза автономії	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності і контролю, стандартизація процесів бізнесу, процедур і правил, встановлення формальніших зв'язків, розвиток управлінських кадрів . Успіх веде до кризи автономії (криза управління)

Продовження таблиці 2.11

Фаза розвитку підприємства	Криза розвитку	Форма диверсифікації
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>Фаза 3</u> Делегування	Криза контролю	Виникає необхідність децентралізації функцій, делегування повноважень. Створюються центри прибули, система мотивації ґрунтується на результатах роботи, централізоване управління зосереджене на виробленні стратегії. Успіх веде до часткової втрати контролю.
<u>Фаза 4</u> Координація	Криза бюрократичного апарату	Впровадження процедур корпоративного управління. Нові продуктивні групи розглядаються, як центри інвестицій, технологічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру. Успіх веде до кризи бюрократії.
<u>Фаза 5</u> Співпраця	Криза синергії	Створення структури на основі тих, що самостійно діють бізнес-одиниць, перерозподіл функцій і ролей між підрозділами і центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на кінцевий результат. Існує велика вірогідність кризи синергії в групі.

Виходячи з наданого визначення диверсифікації, можна говорити про те, що подолання кризи кожної фази так чи інакше пов'язане з диверсифікацією. Тут можна глибше розглянути явище диверсифікації. Припустимо, підприємство може мати як напрям розвитку як внутрішні сфери, так і зовнішні. Візьмемо це за робочу гіпотезу. Таким чином підприємство може мати два види диверсифікації – зовнішню або внутрішню. Зовнішня диверсифікація – це інноваційне розширення господарської активності в зовнішнє середовище. Внутрішня диверсифікація – це таке ж розширення господарської активності у внутрішньому середовищі. Такою активністю може бути наприклад реструктуризація підприємства або впровадження нової управлінської системи на підприємстві. Цей процес носить стратегічний характер і кардинально впливає на долю всього підприємства.

У випадку розвитку та подолання кризових моментів підприємство проходить через етап диверсифікації. Таким чином

диверсифікація є невід'ємною частиною розвитку підприємства. Необхідно сформулювати необхідні, та достатні умови для початку процесу диверсифікації.

Таблиця 2.12 – Кореляція необхідних та достатніх умов для диверсифікації

№	Необхідні умови	Достатні умови
1	Ціль – розширення спектру діяльності підприємства у нові сфери	Бажання керівництва розширити діяльність підприємства. Наявність зацікавленої групи у цьому розширенні.
2.	Можливість для диверсифікації у зовнішньому середовищі.	Наявність необхідних ресурсів або можливостей їх залучити для успішної диверсифікації.
3.	Розвиток системи керування диверсифікованим підприємством	Вихід управління на новий рівень, який дозволяє керувати існуючим бізнесом та ДСО.

Дослідження на базі ТОВ «ЗМІВ ТРАНС» показали такі результати. На підприємстві було проведене анкетування, з метою визначити процентний склад зацікавлених груп і ступінь їх зацікавленості в диверсифікаційних процесах. Анкетування виявило наступний склад зацікавлених груп: робітники і обслуговуючий персонал - 71%; менеджери середньої ланки - 9%; інженери і фахівці - 14%; менеджери вищої ланки - 6%. Зацікавленість: робочий і обслуговуючий персонал - 16%; менеджери середньої ланки - 64%; інженери і фахівці - 58%; менеджери вищого ланка - 50%. За даними дослідження можна зробити наступні висновки. На підприємстві склалася ситуація, коли середній управлінський рівень і фахівці зацікавлені в диверсифікації більше, ніж вищий управлінський склад. Це пояснюється двома причинами. По-перше, робітники і обслуговуючий персонал - 51 рік; середній управлінський склад має середній вік 42 роки, інженери і фахівці - 50 років, вищий управлінський склад - 56 років. З вікової структури зрозуміло, чому саме наймолодші по віку групи більш мотивовані на процеси диверсифікації. Їх мотивацією є можливість кар'єрного зростання і збільшення у зв'язку з цим рівня матеріального доходу.

На підприємстві є сприятливі можливості для впровадження структури внутрішнього підприємництва.

Внутрішнє підприємництво в конкретиці даного підприємства покликане активізувати роботу середньої управлінської ланки по пошуку в зовнішньому середовищі можливостей для диверсифікації. Перший крок - це аналіз внутрішніх можливостей, які підприємство може застосовувати для проведення диверсифікації. З цих можливостей формується витратна частина бюджету майбутньої, поки що віртуальної ДСО. Крок другий - проведення досліджень в зовнішньому середовищі можливостей, які підприємство може реалізувати, спираючись на свої компетенції.

Бажано, щоб ці потенційні можливості лежали в суміжних, або близьких галузях діяльності. У разі виробничої диверсифікації зростає ризик неліквідності активів у разі неуспіху.

Проте зростають шанси на успіх у випадку, якщо діяльність ведеться в тих областях, в яких підприємство мало якийсь досвід і має фахівців, які в цих областях працювали. Це може бути інтегральна або вертикальна диверсифікація, яка об'єднує суміжні галузеві виробничі цикли.

Це може бути горизонтальна диверсифікація розширення представництва підприємства в нових регіонах. Вже на етапі дослідження зовнішнього середовища можна оголосити конкурс у виробничому колективі на створення кращого проекту виробничої диверсифікації – тобто на створення нової ДСО. Групи і окремі співробітники, беручи участь в дослідженнях вже входять в курс ситуації, орієнтуються в ній по живому.

Після проведення досліджень вони оформляються в проект ДСО, який розглядається комісією, що складається з представників вищої управлінської ланки і експертів. Після відбору залишається один або декілька проектів, які і реалізовуватимуться. При цьому робота по реалізації проекту доручається тій команді, яка і розробляла його, яка проводила дослідження. Це вирішує проблему комплексної мотивації персоналу в диверсифікаційних процесах.

Є інша проблема, яка виникає в системах подібного роду. У зв'язку з тим, що на підприємствах України як правило працює функціональна структура з адміністративно-командним стилем управління, те впровадження подібного роду системи може істотно ослабити функцію контролю.

Відчувши велику міру свободи дій, ДСО може замість зростання прибули і рентабельності стать баластом на шії материнського підприємства.

Команда може не справитися з новою мірою свободи і зайнятися власним збагаченням замість виробничого процесу. Виробнича диверсифікація з одного боку зменшує ризики економічного неуспіху, оскільки підприємство росте і може легше маневрувати фінансовими потоками. З іншого боку зростає ризик не справитися з управлінням структурою, що росте. Чим більше виникає ДСО у підприємства, тим більше воно стійко до ринкових потрясінь. З іншого боку чим більше у підприємства ДСО, тим важче підприємству ними управляти. У разі диверсифікованого підприємства централізована функціональна лінійно-штабна структура управління вже не ефективна. І звичні директивні методи вже не працюють.

При певній кількості ДСО менеджери вищої ланки просто фізично не встигають прослідкувати і проконтролювати процеси у всіх ДСО в належній мірі. Для диверсифікованого підприємства виникає необхідність для впровадження нових організаційних технологій. Зокрема для підприємства з декількома ДСО ефективна система бюджетів, за допомогою яких і відбувається управління системою диверсифікаційного комплексу підприємства.

Відповідно до своєї структури, ДСО розписує бюджети пов'язані з п'ятьма процесами бізнесу: бюджети інвестування, організації, виробничий бюджет, бюджети процесів по роботі з конкурентним середовищем: маркетинг, реклама та бюджет по реалізації продукту, тобто очікуваних витрат по збуту і доходів, очікуваних від реалізації. При цьому у всіх бюджетах прописується економічний ефект, що виникає від проведення даних заходів.

Маючи в проекті кінцеві і проміжні показники по прибутку, віддачі інвестицій, рентабельності і іншим параметрам ми закладаємо їх до бюджетів процесів бізнесу.

Ці бюджети в свою чергу підрозділяються на складові частини і т.д. Коли ДСО виходить на проектні показники, то вона ставати повноправною складовою структурною одиницею підприємства. Ми можемо говорити в цьому випадку про успіх диверсифікації.

Таблиця 2.13 – Система бюджетів

№	Бюджети	Об'єкти бюджетування	Цілі
1	2	3	4
1	Операційні бюджети		
1.1.	Функціональні бюджети	Бізнес-процеси підприємства	Консолідація фінансових бюджетів (зокрема поточної діяльності). Підвищення ефективності процесів бізнесу
1.2.	Бюджети поточних проектів ДСО	Поточні проекти	Консолідація фінансових бюджетів(зокрема поточної діяльності). Підвищення ефективності поточних проектів
1.3.	Інвестиційні бюджети ДСО	Проекти диверсифікації підприємства	Консолідація фінансових бюджетів(зокрема поточної діяльності). Управління диверсифікацією і інвестиціями компанії.
1.4.	Бюджети ЦФВ	Центри фінансової відповідальності	Підвищення ефективності роботи підрозділів; Мотивація підрозділів.
2.	Фінансові бюджети		
2.2.	Бюджет руху грошових коштів (БРГК)		Забезпечення бездефіцитності БДДС; Ефективне використання вільних грошових коштів. Визначення зв'язку між фінансовими потоками, фінансовим результатом і зміною фінансового положення компанії.
2.3.	Бюджет за балансовим листом		Забезпечення збалансованості активів і джерел фінансування; Підвищення ефективності використання активів компанії і їх фінансування; Контроль цілісності (замкнутості) побудованої фінансової моделі підприємства. Комплексний фінансовий аналіз підприємства.

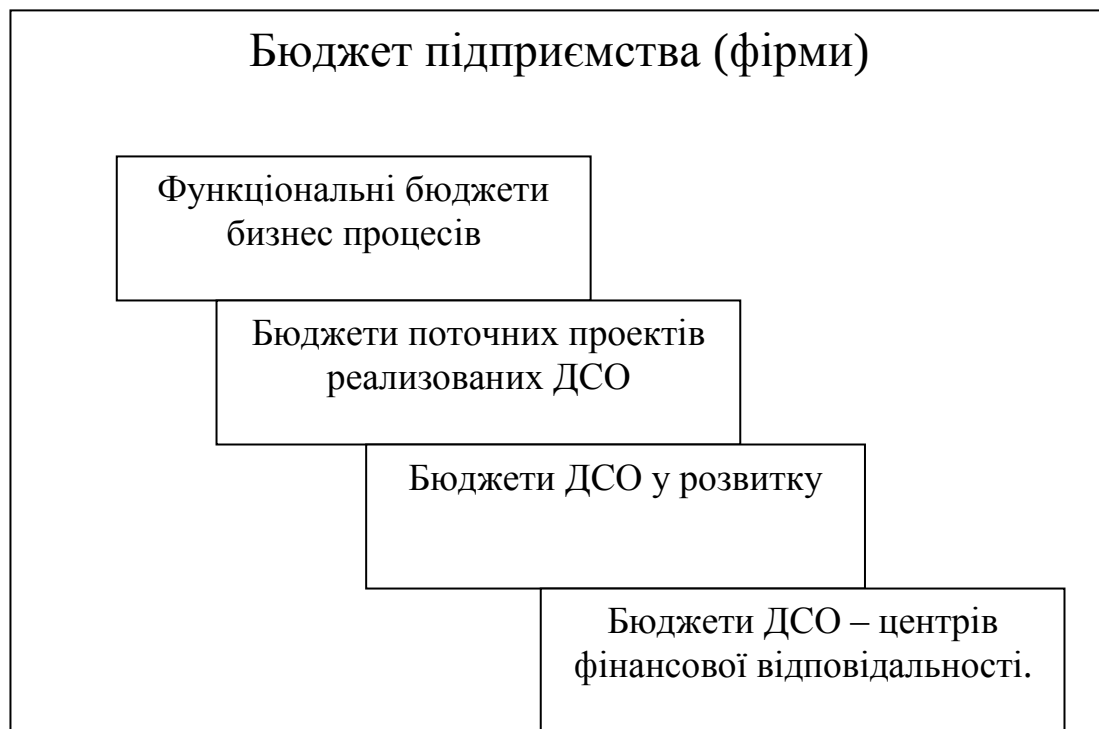


Рисунок 2.8 — Системи бюджетів за рівнями
(розроблено автором)

В ході реалізації виробничої диверсифікації виділяється два управлінські етапи. Перший етап - диверсифікація, як управління проектами. ДСО є проект, який повинен вийти на визначений економічні показники. Другий етап - ДСО досягає поставлених показників і ставати частиною структури підприємства, вписуючись у виробничі процеси і взаємодіючи в них з материнським підприємством. Оскільки зростання кількості ДСО безпосередньо пов'язане з розвитком самого підприємства, то необхідна система управління, яка:

а) могла забезпечити гнучке, але ефективне управління організаційною структурою, що збільшується;

б) забезпечувало б чіткий контроль над фінансовими і товарними потоками;

в) мала б потенціал для свого розвитку і модифікації. Цими параметрами володіє такий інструмент управління підприємством, як бюджетування.

Система бюджетів, прописаних як по процесах бізнесу, так і по підрозділах, формується, виходячи із стратегічних цілей підприємства. Забезпечення зростання і оновлення ДСО - одне із

завдань, яке необхідно вирішувати і враховувати при складанні бюджетів.

Оптимізація організаційної структури повинна відбуватися постійно і орієнтація при цьому повинна бути на процеси бізнесу, які відбуваються безпосередньо в ДСО.

Необхідно пропрацювати момент, пов'язаний з контролем і мотивацією ДСО. Чітке співвідношення між статтями бюджету і співвідношень між ними за планом і по факту на жаль досягається не відразу і в різних галузях з різною швидкістю. Проте для забезпечення ефективної роботи всього підприємства в цілому треба добитися злагодженої роботи ДСО як в планування і складанні бюджету, так і в їх виконанні. Сучасна економічна ситуація, змінні кліматичні умови, нестабільність зовнішньої і внутрішньої політики не дозволяють вводити жорсткі схеми планування і бюджетування. З іншого боку обмеженість в ресурсах і конкурентне середовище, що постійно росте, не дає можливостей допускати перевитрату. Бюджети ДСО повинні мати деяку міру свободи маневру, мати допустимі резерви на непередбачені витрати. Такі витрати можуть бути викликані, наприклад діями конкурентів, змінами кон'юнктури ринку, змінами в ній і внутрішньої політичної ситуації і т.д.

Однією з форм функціонування реалізованої ДСО є центр фінансової відповідальності. Центр фінансової відповідальності відрізняється від звичайної ДСО тим, що знаходиться на самоокупності в структурі підприємства і несе самостійну відповідальність за свої фінансові результати. Фонд заробітної платні так само формується по розсуду ЦФО. Створення на базі ДСО центрів фінансової відповідальності - серйозний крок і до нього треба готується. Він вимагає: 1) уже розвиненого механізму бюджетування; 2) навиків у керівництві ДСО нести крім виробничої ще і фінансову відповідальність; 3) доцільністю такого рішення в рамках підприємства. При формуванні структури підприємства на базі ЦФО необхідно враховувати також психологічні і соціальні чинники. Так наприклад на одному підприємстві, що досліджується, одній з ДСО привласнили права ЦФО. Успішний досвід декількох місяців і повноваження, які були делеговані ЦФО дозволили підняти питання про привласнення даної ЦФО статусу окремої юридичної особи. Однією з конкурентних переваг даного підприємства було те, що весь виробничий цикл підприємства, а воно проводило складне наукомістке устаткування, відбувався всередині, тобто воно

обходилося без субпідрядників. Після привласнення ЦФО статусу юридичної особи у підприємства відразу ж виникли проблеми з трансферними цінами, адже тепер ЦФО, будучи окремою юридичною особою, працювало з материнським підприємством на підставі договорів. Суперечки досягли таких масштабів, що було ухвалене рішення про поверненню до первинної структури.

Отже, на базі процесного підходу було створено модель диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО). Методом моделювання було структурне моделювання. Ця ДСО являє собою сукупність бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві. На базі цієї моделі можна дослідити економічні показники на кожному з процесів на мікрорівні та прорахувати ефект на рівні стратегії усього підприємства. На базі моделі ДСО створено модель диверсифікаційного комплексу, який являє собою систему ДСО. Ця модель дозволяє не тільки дослідити диверсифікацію на різних вазах її розвитку, а і побачити можливий синергетичний ефект.

Зацікавлена група є основною силою, яка двигает процес диверсифікації. Для того, щоб відбулось народження зацікавленої групи необхідні певні умови та знання, яка саме група зацікавлена у диверсифікації. Аналіз зацікавлених груп доводить, що на це менеджери вищого та середнього ланцюга. Впровадження систем внутрішнього підприємництва та внутрішнього споживача допомагає активізувати процес диверсифікації на рівні середнього ланцюга.

Отже, диверсифікація проглядається на рівні життєвого циклу будь-якого підприємства. На підставі аналізу життєвого циклу підприємства диверсифікація виступає, як невід'ємний атрибут розвитку підприємства. Таким чином малий та середній бізнес у своєму розвитку неминуче проходять фазу диверсифікації на переході на новий рівень.

Було виявлені необхідні та достатні умови для реалізації процесу диверсифікації.

Завдяки дослідницької роботи вдалося визначити мотивацію окремих зацікавлених груп на підприємстві. Це дозволяє орієнтуватися у процесі диверсифікації на підтримку цих груп, формувати команди на різних рівнях керівничої ланки, мати підтримку на рівні людського ресурсу.

Саме тому, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією привертає особливу увагу дослідників. Більшість наукових робіт на теперішній час спрямована на вивчення впливу диверсифікації на

дивізіоналізацію підприємств, при цьому, майже відсутня увага на зворотній процес, а саме, вплив дивізіоналізації на диверсифікацію, хоча, існує безліч фактів, які свідчать про те, що диверсифікація є відповіддю на дивізіоналізацію.

На думку Г. Мінцберга, одного з провідних аналітиків у галузі менеджменту, слід звернути увагу саме на зворотний зв'язок [5].

Дійсно, формат дивізіону відрізняється від інших форматів, так як кожен дивізіон має власну структуру, проте розташування дивізіональної структури в центрі матриці ситуаційних факторів зовнішнього середовища дає низку переваг у контексті структурних змін гібридного типу.

Але, перш за все зазначити, що дивізіоналізація часто буває неповною, якщо вона ґрунтується на клієнтському або географічному розмаїтті, а не на продуктах чи послугах.

При переході від функціональної до дивізіональної форми структура, як правило, неодноразово змінюється. Так інтегрована форма може трансформуватися у форму побічного продукту або відразу в форму взаємозалежних продуктів і лише згодом у чисту дивізіональну структуру.

На цьому етапі доречно зазначити, що гібридна конфігурація, тобто взаємозалежна продуктова форма (неповна розщеплена форма), на думку аналітиків, є більш стабільною конструкцією, ніж конгломератна форма. Особливе положення розщепленої структури на площині взаємодії чинників середовища зумовлює її здатність утворювати гібридні форми практично з будь-якою іншою конфігурацією.

Як уже зазначалося вище, злиття з механістичною бюрократією може породжувати такі гібридні конфігурації, як побічні форми та форми взаємозалежних продуктів.

Гібриди дивізіональної форми і механістичної бюрократії можуть також призвести до форми, яку називають дубль- бюрократія, що виникає, коли в структурі організовано безліч однакових регіональних підрозділів.

Посилення прямого контролю з боку керівників штаб-квартири також може призвести до гібриду з простими структурами, які називаються індивідуальними дивізіональними структурами [10].

Коли дивізіональна система і професійна бюрократія зливаються воедино, формується соціалізована дивізіональна конфігурація, в якій

призначені дивізіональні менеджери у більшості випадків проходять спеціальний курс індоктринації.

Зростаюча складність і динамічність зовнішнього середовища рухатиме відомі структури в бік адхократії та, беручи до уваги фактор зростаючої взаємозалежності різних продуктових ліній, прагнутиме до створення гібридної форми адхократії, що має назву — дивізіональна адхократія [11-19].

Що поєднує всі дивізіональні гібриди між собою? Відповіддю на це питання є доведений факт їх комфортного існування у середовищі середнього та високого ступеня складності та динамічності (рис.2.9).

Іншою мовою, якщо вплив зовнішнього середовища характеризуються посиленням складності та динамічності, але не приймає максимальних значень, організації пропонується розглянути в якості подальшого існування саме дивізіональну форму або її гібридні похідні.

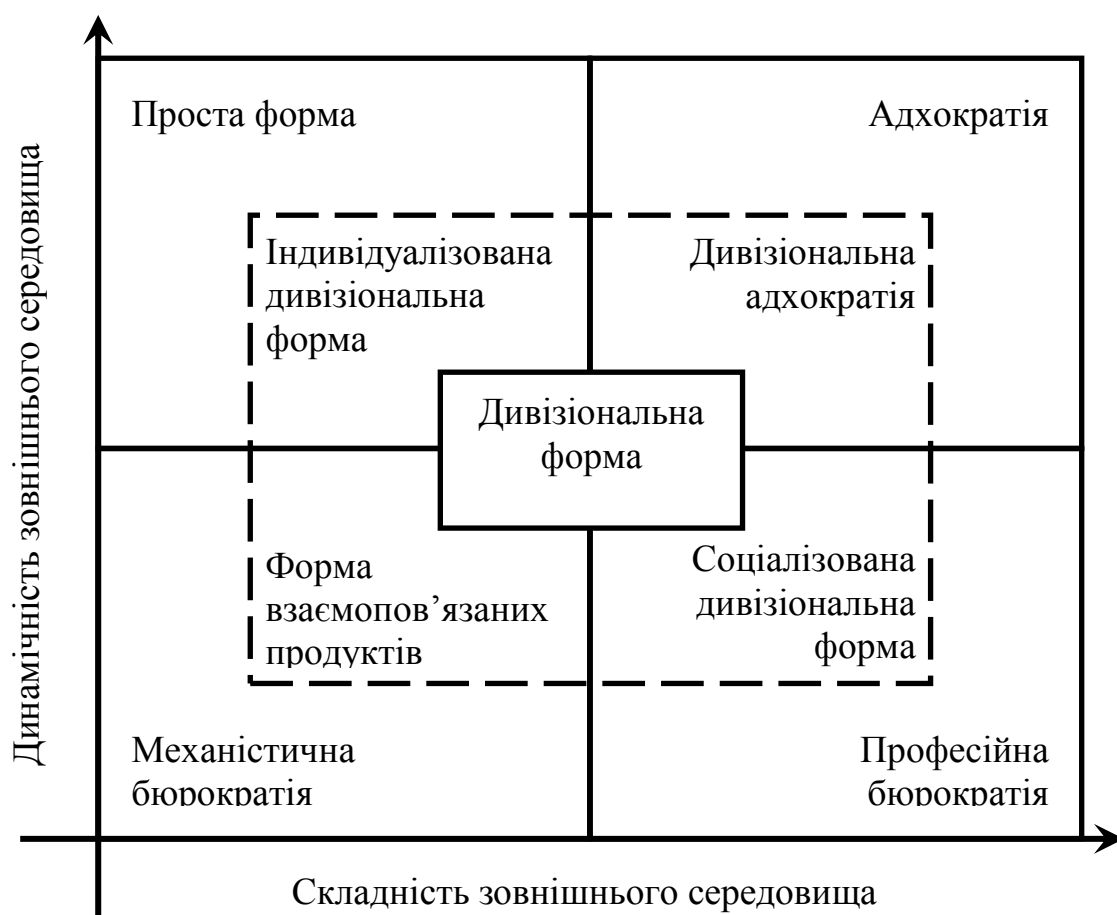


Рисунок 2.9 — Схема утворення гібридів дивізіональної форми (розроблено автором)

Ключовими параметрами дизайну дивізіональної форми є стандартизація випуску, обмежена вертикальна та горизонтальна децентралізація паралельного типу та наявність розвиненої серединної лінії структури як ключової її частини, що схиляє структури до диверсифікації діяльності. З іншого боку, існування у складному та динамічному середовищі потребує від організації впровадження інновацій задля наявності конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг, так як диверсифікація – це не лише інноваційний процес розширення господарської активності, а й зниження ризиків функціонування. Інноваційні технології зазвичай уперше впроваджуються на невеликих ринках, де головною перевагою організації є її гнучка структура. Тому, нові організації (наприклад, у рамках холдингів) або нові структурні підрозділи, що побудовані за дивізіоналізаційним принципом мають створюватися з урахуванням того, що вони працюють на невеликих ринках. Потім слід докласти зусиль для своєчасного збільшення частки організації на наявному ринку та укрупнення існуючої компанії (рис.2.10).

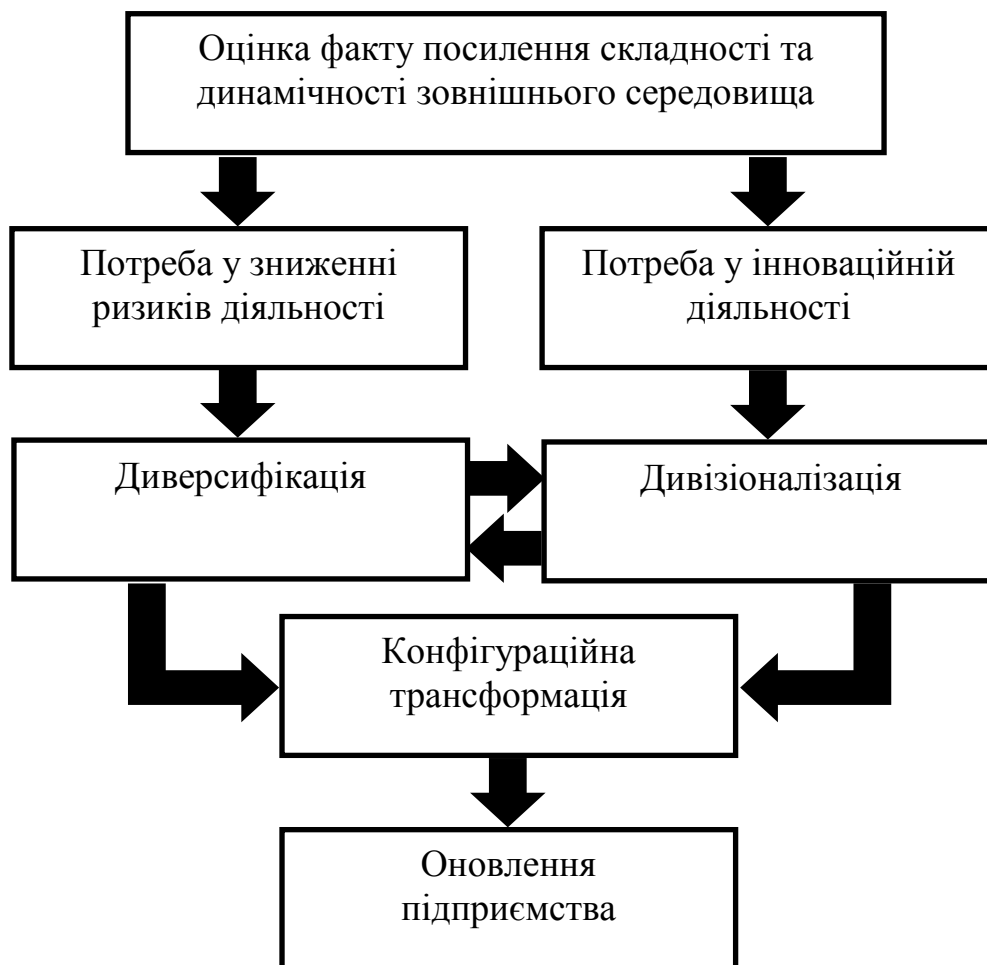


Рисунок 2.10 — Зв'язок між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства (розроблено автором)

Це можливо у разі паралельного застосування принципів дивізіоналізації та диверсифікації організації, враховуючи потреби у інноваціях та зниженні ризиків одночасно.

Таким чином, у разі посилення динамічності та/або складності зовнішнього середовища у будь-якого підприємства виникає потреба у зниженні ризиків функціонування в існуючих зовнішніх умовах та потреба у інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових, тощо). При впровадженні інновацій, як правило, необхідним є створення нових підрозділів, що є дивізіоналізаційним процесом.

В свою чергу, диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на здійснені дивізіоналізаційні процеси, але й першопричина дивізіоналізації, враховуючи необхідність зниження ризиків діяльності та розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності.

Стосовно управління процесом диверсифікації на підприємствах автомобільного транспорту, слід зазначити, що вказане потребує побудови такої конфігурації, яка б мала можливість забезпечувати взаємодію між різними департаментами шляхом застосування одночасно таких параметрів дизайну:

- стандартизації випуску як ключового параметру дизайну дивізіональної конфігурації;

- горизонтальної та вертикальної децентралізації селективного типу як головного параметру дизайну адхократичної форми.

Крім того, наявність матричних схем як інструмента взаємодії надасть можливість оптимізувати чисельність персоналу підприємства та, відповідно, вивільнити кошти задля стимулювання ключових працівників організації з метою мінімізації за часом складних організаційно-структурних змін. Впровадження вказаної управлінської інновації можливо у випадку побудови гібридної конфігурації з адхократичної форми, що, як правило, комфортно існує у складному та динамічному зовнішньому середовищі з певної мірою невизначеності.

Саме тому, пропонується застосування дивізіональної адхократії як гібридної конфігурації дивізіональної та адхократичної структур. При цьому, комбінації параметрів дизайну вказаних конфігурацій планується застосовувати на всіх рівнях організації, що забезпечить її адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища.

Сукупність та послідовність дій щодо вказаної трансформації з існуючої платформи (як правило механістичної, враховуючи практику побудови комунальних підприємств в країні) надана на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 – Формування сукупності та послідовності дій з трансформації організаційної структури (розроблено автором)

Нижче наведено приклад побудови саме такої конфігурації (дивізіональної адхократії), що може якісно функціонувати на ринку надання автотранспортних послуг та комфортно почувати себе у досить динамічному та складному зовнішньому середовищі (рис.2.12). Структура має інструменти взаємодії, а саме розгорнуті матричні схеми, наочно представлені такі домінуючі частини структури як серединна лінія та допоміжний персонал. Саме така структура надає перевагу ринковому принципу групування організаційних одиниць, селективній децентралізації за вертикаллю та горизонталлю.

Така побудова організації не є догмою, перелік та наявність інших відділів та менеджерів-інтеграторів може бути якісно та кількісно зміненим в залежності від особливостей регіону, міста або

області, але принцип побудови, виходячи з наявності головних параметрів дизайну структури, що ідентифікують саме таку конфігурацію структури, яка забезпечує її функціонування за дивізіонально-адхократичним принципом (вплив ключової частини, головний координаційний механізм, тип децентралізації) повинен залишатися незмінним.



Рисунок 2.12 — Дивізіональна адхократія на прикладі автотранспортного підприємства (розроблено автором)

Отже, диверсифікація сприяє оновленню підприємств автомобільного транспорту у разі своєчасного здійснення трансформаційних перетворень відповідно до умов функціонування підприємства в межах існуючого типу зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ : Наш Формат, 2019. 312 с.
2. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Леонтєва Л. В. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність:*

досвід, тенденції, перспективи : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 251-255. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf>

3. Богоявленський О.В., Гузій Р.С. Вибір стратегії розвитку диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності. *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»*. Львів, 2019. №2(24). С. 210-213.

4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 432 с.

5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

6. Katerna O., Avanesova N., Hetman O., Antypenko N., Krivoruchko H. Substantiation of management innovations in the processes of creation of project values at enterprises. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9. Is. 3/2021. С. 34-51.

URL: [http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3\(34-51\).pdf](http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3(34-51).pdf)

7. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

8. Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М., Саленков А. І., Гетьман О. О. Трансформація організації в контексті диверсифікації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : зб. матеріалів міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 лист. 2023 р. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 266-268.

URL: https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf

9. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215.

URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Tpdu_2018_4_31

10. Гетьман О. О., Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М. Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної

трансформації підприємства. Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research : the 8th International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, November 19-20, 2023. Orléans: Epi, 2023. P. 77-82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763>

11. Гетьман О. О. Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку*: тези доп. XIV Міжнар. наук. конф., м. Прага, Чехія, 28 верес. 2023 р. Прага, 2023. С. 6-7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf>

12. Adizes I.K. A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. Santa Barbara: Adizes Institute, 2004. 264 p.

13. Information and Innovation Technologies in Economics and Administration / ed. by O. Chukurna, M. Gawron-Łapuszek. Katowice : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. 267 p. URL:

<http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2979ee6e305fe7fcd478539e48bb1fcd.pdf>

14. Мінцберг, Альстранд, Лампель: Стратегічне сафарі. Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту// перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 502 с.

15. Кристенсен К. Як нові технології нищать сильні компанії/ перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2019. 308 с.

16. Адізес І.К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / перекл. з англ. С. Опацької. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.

17. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

18. Адізес І.К. Управління змінами / перекл. з англ. Т. Семигіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.

19. Адізес І.К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / перекл. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.

2.3 КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Величко Я. І.,

асистент, кафедра менеджменту,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID 0000-0002-0754-9990

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в секторі автомобільного транспорту, значення організаційної структури управління (ОСУ) підприємством є вирішальним. Вона виконує функцію своєрідного каркасу, який утримує всі ключові елементи управління компанією та забезпечує їх взаємодію. Чітко структурована система дозволяє не тільки визначати ієрархію підпорядкування, а й забезпечує координацію дій між окремими підрозділами. Саме ОСУ визначає процеси прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, що впливає на ефективність виконання завдань на всіх рівнях управління. Без належної організаційної структури підприємство ризикує втратити керованість і ефективність, особливо коли йдеться про великі компанії з численними підрозділами та складними операційними процесами.

Одним з головних викликів для сучасних компаній є потреба в адаптації до змін на ринку. Це стосується як впровадження нових технологій, так і реагування на зміни в споживчих перевагах, зростання конкуренції, а також зміни регуляторних вимог. Відповідно, ОСУ повинна бути не лише стабільною, але й гнучкою, щоб оперативно реагувати на зовнішні виклики. Компанії, що мають більш адаптивну структуру, легше впроваджують інновації та нові бізнес-процеси, що, в свою чергу, сприяє їхньому довгостроковому успіху. Наприклад, впровадження нових технологічних рішень у виробничі або логістичні процеси без відповідної зміни структури управління може призвести до втрати ефективності через неузгодженість дій різних підрозділів.

Крім того, збільшення обсягів діяльності підприємств, розширення асортименту продукції або послуг, освоєння нових ринків і географічних напрямків вимагають від компаній перебудови організаційної структури, щоб зберегти ефективність управління. Без

належної організації процесів компанія може зіткнутися з такими проблемами, як дублювання функцій, перевантаження керівників, недостатня координація між підрозділами та відсутність чіткого розподілу відповідальності. Такі недоліки негативно впливають на продуктивність, збільшують операційні витрати і знижують рівень оперативності управлінських рішень.

Сучасні реалії бізнесу вимагають від підприємств не тільки швидко реагувати на зміни, але й ефективно управляти внутрішніми ресурсами. Це стосується не лише фінансових або матеріальних ресурсів, але й людських. Оптимальна ОСУ дозволяє керівництву підприємства чітко визначати завдання для кожного підрозділу, контролювати ефективність їх виконання та уникати конфліктів інтересів, які можуть виникати через нечітке розмежування функцій. Важливо також враховувати, що з часом деякі структури управління можуть застаріти, і їх необхідно вдосконалювати для підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Отже, перед керівництвом сучасних підприємств постає актуальне завдання забезпечення постійного аналізу та оцінки організаційної структури управління. Це не тільки дозволяє виявити існуючі недоліки в функціонуванні ОСУ, але й розробити конкретні заходи для їх усунення. Регулярна оцінка організаційної структури є важливим інструментом для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності працівників, зниження витрат і, врешті-решт, для забезпечення стабільного розвитку та успіху підприємства на ринку.

Протягом багатьох років питанням оцінки та оптимізації ОСУ займалися численні дослідники. Вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили такі науковці, як Баценко Л.М., Бойко Т.Ю., Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г., Грант Р., Дмитренко А.І., Дудукало Г.О., Кожухівська Р.Б., Копитова І.В., Кочеткова Ю.Ю., Кудінова М.М., Лаптева В.В., Леонов О.О., Леонова Т.М., Лизньова А.Ю., Мескон М., Олексюк О.І., Осовська Г.В., Осовський О.А., Павловські Гжегож, Парубок Н.В., Петренко Л.А., Петренко С.А., Прудникова І.М., Рибалка А.С., Сладкевич В.П., Трейтяк М.М., Чубач О.Р., Швиданенко Г.О. та інші. У своїх працях вони зосереджували увагу на різних аспектах ОСУ, включно з її структурною побудовою, аналізом ефективності, методами оцінки, а також способами оптимізації. Проте, попри значний обсяг досліджень, залишається проблема відсутності універсальної методики оцінки організаційної структури управління, яка б враховувала всі необхідні критерії

оцінки, візуалізацію отриманих результатів, ідентифікацію ключових сильних і слабких сторін ОСУ, а також виявляла можливості для її оптимізації та подальшого розвитку. Більшість наявних методів зосереджуються на окремих аспектах оцінки ОСУ, що обмежує можливість системного аналізу та впровадження комплексних рішень щодо її покращення.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити кілька основних підходів до оцінки організаційної структури управління. Зокрема, згідно з Г.В. та О.А. Осовськими, існує три ключові підходи до її оцінки: цільовий, системний та вибірковий [1].

Цільовий підхід зосереджений на оцінці здатності організації досягати своїх стратегічних та операційних цілей з мінімальними ресурсними витратами. Він базується на припущенні, що цілі організації чітко визначені, а їх досягнення можна об'єктивно виміряти за допомогою відповідних індикаторів. Ефективність ОСУ, згідно з цим підходом, полягає в здатності підприємства досягати поставлених завдань з найменшими витратами ресурсів, включаючи час, фінансові та людські ресурси. Цей підхід є особливо корисним для компаній, що функціонують у стабільних середовищах з добре визначеними ринковими умовами та операційними процесами.

Системний підхід робить акцент на адаптивних можливостях організації, здатності ОСУ реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на нові виклики, що виникають внаслідок зміни ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій чи соціально-економічних трансформацій. Відповідно до цього підходу, ефективність ОСУ полягає у взаємодії її елементів і здатності підприємства підтримувати внутрішню стабільність в умовах зовнішніх змін. Системний підхід, як правило, використовують організації, які функціонують у сфері соціальних послуг, державного управління, або ті, що мають справу з високим рівнем невизначеності у зовнішньому середовищі, оскільки він дозволяє врахувати здатність організації до адаптації.

Вибірковий підхід [2-3], заснований на гіпотезі Г. Саймона, орієнтується на необхідність досягнення компромісу між інтересами різних підрозділів організації для запобігання конфліктам і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [3]. Цей підхід підкреслює важливість збалансованості критеріїв оцінки ОСУ, що дозволяє досягти оптимальних результатів для організації в цілому. Вибірковий підхід має на меті гармонізувати інтереси всіх

рівнів управління для забезпечення стійкого та узгодженого функціонування підприємства. Він може бути корисним у великих диверсифікованих компаніях, де взаємодія між різними підрозділами є особливо складною.

При цьому важливо зазначити, що оцінка організаційної структури управління має проводитися не лише в статичному форматі, але й динамічно, враховуючи постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Таким чином, проведення моніторингу змін в ОСУ є важливою умовою для своєчасного виявлення потенційних проблем та вразливих місць. Цей моніторинг дозволяє оцінити, наскільки ефективно ОСУ реагує на зміни зовнішніх умов, а також порівняти поточну структуру з нормативними або еталонними моделями, що використовуються в аналогічних організаціях.

Крім того, важливим аспектом оцінки ОСУ є розробка системи кількісних та якісних показників, що дозволяють об'єктивно оцінити кожен аспект її діяльності. До основних кількісних характеристик ОСУ належать кількість рівнів управління, ступінь ієрархічності (кількість управлінських щаблів), а також чіткість розподілу функцій і повноважень між різними рівнями та підрозділами організації. Ці показники допомагають оцінити загальну ефективність управлінської структури, її здатність забезпечувати своєчасне прийняття рішень та контроль за їх виконанням.

Якісні характеристики ОСУ, зокрема надійність структури, організованість її елементів, швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень, є не менш важливими. Якісні показники дозволяють оцінити наскільки ефективно управлінська структура функціонує у реальних умовах, наскільки оперативно вона реагує на зміни в зовнішньому середовищі та наскільки організовано взаємодіють її елементи між собою.

І.В. Копитова [4] пропонує критерії для оцінки раціональності ОСУ, які включають відповідність кількості виконавців обсягу управлінських завдань, правильний розподіл функцій на кожному рівні управління, уникнення паралелізму та дублювання функцій, а також оптимальне поєднання централізації та децентралізації управлінських процесів. Такі критерії дозволяють здійснити раціональний аналіз ОСУ та визначити ступінь її відповідності потребам підприємства.

Г.О. Дудукало [5] у своїх дослідженнях використовує кількісні показники, такі як коефіцієнти дотримання норм керованості,

співвідношення між темпами зростання обсягу реалізації та централізації управління. Ці показники дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управління на різних етапах розвитку підприємства, особливо у великих компаніях з розгалуженою структурою.

Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко та О.І. Олексюк [6] розробили систему показників, яка включає такі аспекти, як середня автономія структурного підрозділу, коефіцієнт контролю, рівень кваліфікації управлінського персоналу, гнучкість ОСУ. Ці показники дозволяють зробити об'єктивну оцінку ефективності організаційної структури управління, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для її подальшої оптимізації та вдосконалення.

Отже, можна стверджувати, що оцінка ОСУ повинна базуватися на всебічному аналізі як ієрархічних, так і функціональних її компонентів. Ієрархічна структура вимагає аналізу кількості рівнів управління, розподілу владних повноважень, відповідності кваліфікації персоналу обсягу та складності їх обов'язків, а також ефективності інформаційної взаємодії між різними рівнями управління.

Незважаючи на значний прогрес у дослідженнях ОСУ, існують певні проблеми, які потребують додаткового вивчення та вдосконалення. Однією з основних невирішених проблем є питання точного визначення та обчислення конкретних показників для оцінки окремих аспектів ОСУ. Наразі існуючі методики часто базуються на загальних підходах, які не завжди враховують унікальні особливості кожного підприємства, його галузеву специфіку, масштаб діяльності або зовнішнє середовище, в якому воно функціонує. Для більш ефективної оцінки ОСУ важливо уточнити та деталізувати показники, які б краще відповідали специфічним потребам різних типів підприємств, зокрема, враховуючи їх організаційну культуру, бізнес-процеси та стратегічні цілі.

Крім того, однією з важливих задач є адаптація існуючих методик оцінки ОСУ до динамічних умов сучасного бізнес-середовища. Сьогоднішнє бізнес-середовище відзначається швидкими технологічними змінами, зростаючою конкуренцією, глобалізацією ринків і потребою в підвищеній гнучкості та адаптивності підприємств. Відповідно, існуючі методики оцінки ОСУ, розроблені для стабільніших умов, можуть виявитися недостатньо точними або ефективними у сучасних реаліях.

Необхідно розробляти підходи, які б дозволили враховувати вплив динамічних змін зовнішнього середовища на управлінську структуру, а також оцінювати, як ОСУ впливає на здатність підприємства до адаптації, інновацій та конкурентної боротьби.

Ще однією важливою проблемою є відсутність чітких методичних рекомендацій щодо інтерпретації отриманих результатів аналізу ОСУ. Складнощі виникають не лише на етапі обчислення показників, але й під час інтерпретації отриманих даних, що може призвести до неправильних або недостатньо точних управлінських рішень. Це особливо актуально для великих організацій з комплексною ієрархічною структурою, де кожен підрозділ може мати різні рівні ефективності та функціонування. Без чітких рекомендацій щодо аналізу та інтерпретації результатів дослідження ОСУ підприємства ризикують прийняти рішення, які можуть негативно вплинути на загальну ефективність організації. Важливо, щоб такі рекомендації також містили конкретні заходи щодо покращення структури управління на основі отриманих даних.

З огляду на ці проблеми, метою цього дослідження є розробка комплексної методики оцінки організаційної структури управління підприємством, яка базується на аналізі її основних складових: ієрархічної та функціональної. Методика має дозволити детально проаналізувати стан ОСУ, виявити її сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для її вдосконалення. Особлива увага приділяється створенню візуалізаційного інструменту у вигляді матриці оцінки ОСУ, який надасть можливість керівництву підприємства не тільки оцінити поточний стан ОСУ, але й підвищити ефективність управління шляхом розробки цілеспрямованих заходів для покращення або підтримки її функціонування на належному рівні. Тобто, дослідження спрямоване на створення комплексного інструментарію, що дозволить підприємствам оперативно адаптувати свою організаційну структуру до змін у бізнес-середовищі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та забезпечуючи довгострокову стійкість.

Для глибокого та всебічного аналізу ОСУ важливо враховувати різні її складові, зокрема ієрархічну та функціональну структуру. Ієрархічна складова відіграє важливу роль у побудові вертикальної структури організації, де чітко визначаються рівні управління, відповідальність та повноваження. Цей аспект дозволяє керівництву оцінити, наскільки ефективно розподілені ролі та обов'язки між

різними рівнями управління, а також як налагоджені комунікації між ними. Ефективна ієрархічна структура сприяє тому, що кожен співробітник розуміє свої завдання та повноваження, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність роботи організації. Оптимізація ієрархічної структури є важливим фактором для запобігання конфліктам, зниження дублювання функцій та покращення швидкості прийняття рішень.

З іншого боку, функціональна складова ОСУ зосереджує увагу на горизонтальній структурі організації, що стосується розподілу функцій і завдань між різними підрозділами. Ця складова дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси для досягнення встановлених цілей, а також допомагає виявити можливі перекриття функцій або недостатнє використання потенціалу окремих підрозділів. Функціональний аналіз спрямований на виявлення тих зон, де можна підвищити ефективність за рахунок кращої координації роботи між різними відділами або підрозділами, оптимізації розподілу завдань, що дозволить раціонально використовувати ресурси підприємства.

Процес оцінки ОСУ є комплексним підходом, який охоплює детальний аналіз як ієрархічної, так і функціональної структури управління підприємством. Цей процес починається з підготовчого етапу, де визначаються цілі оцінки та збирається вся необхідна інформація про поточну організаційну структуру, її ефективність та процеси управління, які реалізуються на різних рівнях організації. Цей етап є ключовим, оскільки від точності та повноти зібраних даних залежить правильність подальших аналітичних висновків.

Після цього починається аналіз ієрархічної складової, в рамках якого оцінюється рівень керованості, ступінь централізації управлінських функцій, а також структурна раціональність управління. Цей етап дає змогу виявити сильні та слабкі сторони ієрархії управління, що може бути використано для подальшої оптимізації вертикальної структури. Паралельно проводиться аналіз функціональної складової, який акцентує увагу на повноті охоплення управлінських функцій, виявленні можливого дублювання завдань між підрозділами, а також на глибині спеціалізації робіт. Це дозволяє зрозуміти, чи всі функції управління виконуються ефективно та чи є необхідність у їх перегляді або реорганізації.

Наступним етапом є інтеграція результатів аналізу і формування комплексної оцінки, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

організаційної структури підприємства. Ця комплексна оцінка є основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації ОСУ, які включають як заходи з покращення ієрархії управління, так і заходи з оптимізації функціонального розподілу завдань. Одним із важливих етапів є впровадження розроблених змін та їх подальший моніторинг, що дозволяє оцінити вплив внесених коректив на ефективність діяльності підприємства. Постійний моніторинг змін дає змогу швидко реагувати на нові виклики та підтримувати організаційну структуру на належному рівні ефективності. Структурований підхід до оцінки та оптимізації ОСУ передбачає залучення різних фахівців, включаючи аналітиків, менеджерів середньої ланки, HR-спеціалістів та керівників відділів. Вони несуть відповідальність за реалізацію поставлених завдань на кожному етапі процесу, що забезпечує системний підхід до вдосконалення управління. Завдяки такій системі оцінки підприємство може підвищувати свою продуктивність, адаптивність та конкурентоспроможність, реагуючи на зовнішні зміни швидко й ефективно. Процес оцінки ОСУ можна представити за допомогою табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Опис етапів процесу оцінки організаційної структури управління підприємством

Вхід	Вихід	Виконавці	Відповідальна особа
1	2	3	4
1 етап - Підготовчий етап			
Визначається мета оцінки організаційної структури управління (ОСУ) та збирається вся необхідна інформація для подальшого аналізу. Проводиться огляд поточної організаційної структури та вивчаються її характеристики. Оцінюється актуальність проведення аналізу та потенційні проблемні зони. Визначається, які дані необхідні для повного розуміння структури та ефективності управління			
Потреба в оцінці ОСУ	Зібрана та систематизована інформація	Аналітики, HR-спеціалісти	Керівник відділу стратегічного розвитку
2 етап - Аналіз ієрархічної складової			
Розглядаються рівні управління, рівень керованості, централізація управлінських функцій, та структурна раціональність. Вивчається, як організація розподіляє владні повноваження між різними рівнями управління, наскільки ефективно відбувається вертикальна комунікація, та чи відповідає поточна структура потребам підприємства			
Інформація про структуру управління	Оцінка ієрархічної ефективності ОСУ	Аналітики, менеджери середньої ланки	Головний операційний директор

1	2	3	4
3 етап - Аналіз функціональної складової			
Аналізується функціональна структура підприємства, включаючи охоплення управлінських функцій, можливе дублювання обов'язків, та спеціалізацію в межах організації. Вивчається, наскільки ефективно виконуються функції управління, чи існують області для оптимізації, а також наскільки добре організація використовує ресурси для досягнення своїх цілей			
Дані про функціональну діяльність	Аналіз функціональної ефективності ОСУ	Функціональні менеджери, спеціалісти	Керівник відділу організаційного розвитку
4 етап - Синтез результатів			
Інтеграція результатів аналізу ієрархічної та функціональної складових для створення цілісної картини про стан ОСУ. Визначаються сильні та слабкі сторони поточної організаційної структури, з урахуванням потреб підприємства в адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Формується загальна оцінка ОСУ для визначення областей, що потребують покращення, і формулюються висновки на основі проведеного аналізу			
Результати аналізу	Комплексна оцінка ОСУ, перелік сильних та слабких сторін	Аналітики, керівники відділів	Виконавчий директор
5 етап - Розробка рекомендацій			
Формується план дій для оптимізації ОСУ на основі отриманих результатів. Визначаються конкретні заходи для покращення управлінської структури, які включають рекомендації щодо зміни ієрархічної та функціональної структури, підвищення ефективності розподілу функцій, усунення дублювань, та поліпшення комунікацій			
Комплексна оцінка ОСУ	План дій для оптимізації ОСУ	Керівники відділів, експерти	Виконавчий директор
6 етап - Впровадження та моніторинг			
Реалізація запланованих змін в організаційній структурі управління з метою підвищення її ефективності. На цьому етапі проводиться моніторинг впливу впроваджених змін на організацію, з оцінкою їхньої результативності та корекцією процесів у разі необхідності. Впроваджуються заходи щодо підвищення ефективності управлінських процесів та їхнього контролю на різних рівнях організації			
План оптимізації ОСУ	Покращення ефективності ОСУ	Всі співробітники, керівники проєктів	Головний виконавчий директор

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 2.14 відображають основні етапи процесу оцінки організаційної структури управління підприємством, починаючи від

підготовки та збору інформації до впровадження змін та їх подальшого моніторингу. Кожен етап описаний із зазначенням вхідних даних, результатів, очікуваних на виході, а також виконавців і відповідальних осіб, що забезпечує чітку організацію процесу оцінки та подальшої оптимізації структури управління.

Враховуючи як теоретичні основи, так і практичне значення ієрархічної та функціональної складових у формуванні та оцінці ефективності організаційної структури управління (ОСУ), стає очевидним, що інтегрований підхід до їх оцінки є необхідним. Ієрархічна та функціональна структури відіграють ключову роль у забезпеченні чіткої та безперебійної роботи підприємства, а також дозволяють ефективно реагувати на виклики динамічного бізнес-середовища. Для проведення комплексної оцінки ОСУ було запропоновано конкретний набір показників, розроблений на основі аналізу сучасних методичних підходів до оцінки ОСУ, з певними уточненнями та доповненнями. Цей набір показників дозволяє отримати детальну картину стану управлінської структури підприємства, виявити можливості для вдосконалення та розробити рекомендації для покращення ефективності управління (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Показники оцінки організаційної структури управління

Назва показника	Сутність показника	Розрахунок формула	Інструменти вимірювання	Відповідальні особи	Нормативне значення або напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5	6
ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ					
1. Рівень керованості	Описує, наскільки ефективно управління реалізується на різних рівнях ієрархії в організації. Включає оцінку якості прийняття рішень, швидкість реагування на зміни та здатність до контролю всіх елементів ієрархічної структури.	$K_n = U_n / U_f$, де U_n – норма керованості, U_f – фактична кількість підлеглих у керівника	Анкетування, інтерв'ю	Керівник відділу кадрів	Підвищення рівня керованості означає покращення здатності управління змінами, забезпечуючи чітке виконання стратегічних та оперативних завдань і мінімізуючи ризики втрати контролю на будь-якому з рівнів ієрархії.

1	2	3	4	5	6
2. Коефіцієнт раціонально сті структури	Відображає, наскільки ефективно побудована організаційна структура та розподілені обов'язки між співробітниками. Оцінюється здатність структури адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також ефективність взаємодії та комунікації між підрозділами.	$K_{рс} = \frac{P_{ф}}{P_{ос}}$, $K_{рс} = \frac{A_{ф}}{A_{тс}}$, де $P_{ф}$, $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $A_{ф}$, $A_{тс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	Організаційні схеми, опитування	Виконавчий директор	Оптимальний коефіцієнт раціональності структури вказує на баланс між рівнем централізації управлінських функцій і децентралізацією для швидкої адаптації до змін. Підвищення коефіцієнта вказує на покращення раціональності та гнучкості організації.
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	Вимірює ступінь, на якому управлінські повноваження зосереджені у вищих рівнях управління. Необхідний баланс між централізацією, що дозволяє забезпечити єдність стратегічних рішень, і децентралізацією для оперативності у виконанні поточних завдань на нижчих рівнях.	$K_{ц} = \frac{P_{фв}}{P_{ф}}$, де $P_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $P_{ф}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління	Звіти про прийняті рішення, структурний аналіз	Головний операційний директор	Високий коефіцієнт централізації свідчить про концентрацію рішень у вищих ешелонах, що може бути корисним для стратегічних питань, але потребує балансування з децентралізованими підходами для оперативних рішень, щоб підвищити гнучкість управління.

1	2	3	4	5	6
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	Показує баланс між співробітниками, що виконують основні виробничі або виконавчі функції (лінійний персонал), і тими, хто займається підтримкою або спеціалізованою діяльністю (функціональний персонал). Це співвідношення впливає на ефективність використання ресурсів.	$K_c = \frac{A_{лк}}{A_{фк}}$, де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників в функціональних службах	Кадрові звіти, статистика	Керівник відділу кадрів	Оптимальне співвідношення між лінійним та функціональним персоналом забезпечує ефективність у виконанні завдань і підтримку. Підвищення цього показника вказує на краще використання ресурсів, що сприяє досягненню більшої спеціалізації та ефективності в роботі підприємства.
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	Відображає рівень стандартизації управлінських процесів і наявність чітких регламентів для виконання завдань менеджерами. Показник визначає, наскільки детально прописані посадові інструкції та політики для прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління.	$K_f = \frac{A_{нд}}{A_{зу}}$, де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{зу}$ – загальна кількість працівників в управлінні	Нормативні документи, інструкції	Головний адміністративний директор	Високий рівень формалізації праці забезпечує стабільність і прогнозованість у прийнятті рішень, чіткість визначення ролей та обов'язків. Низький рівень формалізації (дестимулятор) може сприяти гнучкості, але зазвичай знижує узгодженість у виконанні управлінських функцій.

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт адаптивності організаційної структури	Оцінює здатність організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливий показник у сучасних умовах швидкої зміни ринкових умов і технологій. Він демонструє, наскільки швидко ОСУ може перебудовуватися без втрати ефективності.	$K_a = V_{zm} / V_{zp}$, де V_{zm} – кількість випадків успішної адаптації структури до змін у зовнішньому середовищі за певний період, V_{zp} – загальна кількість змін у середовищі, до яких підприємств у потрібно було адаптуватися за той самий період.	Звіти про адаптацію, вивчення кейсів	Керівник відділу стратегічного планування	Високий коефіцієнт адаптивності свідчить про ефективну гнучкість організаційної структури, що забезпечує швидку реакцію на ринкові зміни. Зменшення коефіцієнта вказує на потребу у підвищенні здатності організації адаптуватися до змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.
7. Коефіцієнт ефективності комунікації	Показує, наскільки ефективно організація здійснює внутрішні комунікації, враховуючи швидкість передачі інформації, точність сприйняття та зменшення можливих спотворень. Чіткі та ефективні комунікації сприяють узгодженості дій між різними рівнями управління.	$K_{ek} = O_{pk} / O_z$, де O_{pk} – кількість оперативно переданих та коректно сприйнятих комунікаційних повідомлень; O_z – загальна кількість комунікаційних повідомлень, переданих в організації за певний період.	Опитування, аналіз листувань	Керівник відділу комунікацій	Високий рівень цього коефіцієнта вказує на добру комунікаційну систему, що сприяє ефективній координації між підрозділами. Позитивний результат вказує на високу прозорість і злагодженість дій, що є ключовим для оперативного і стратегічного управління.

1	2	3	4	5	6
ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ					
8. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	Визначає, наскільки повно та ефективно всі управлінські функції охоплені та реалізовані в організаційній структурі. Охоплення всіх необхідних функцій гарантує, що управлінська структура здатна забезпечити всі аспекти стратегічного та оперативного управління, від планування до виконання завдань. Коефіцієнт відображає ступінь відповідності функцій управління потребам організації.	$K_{ofu} = K_f / K_n$, де K_f , K_n – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами	Аналіз функціональних обов'язків, опитування	Керівник відділу організаційного розвитку	Високий коефіцієнт свідчить про те, що всі необхідні управлінські функції повністю охоплені та ефективно реалізовані, що сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей організації. Зростання коефіцієнта означає покращення у виконанні управлінських функцій і вищу якість управління.
9. Коефіцієнт дублювання функцій	Показник визначає ступінь дублювання функцій та обов'язків між різними підрозділами організації. Показник показує, наскільки раціонально розподілені обов'язки і чи існує дублювання управлінських процесів, що може негативно вплинути на загальну ефективність організації.	$K_d = K_{pz} / K_{rn}$, де K_{pz} – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; K_{rn} – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами	Організаційний аудит, аналіз структури	Головний адміністратор	Зниження коефіцієнта дублювання означає покращення управлінських процесів, оскільки ресурси використовуються раціональніше, а відповідальність між підрозділами чітко розмежована. Це також зменшує конфлікти через перетин обов'язків і підвищує продуктивність за рахунок чіткого розподілу функцій.

1	2	3	4	5	6
10. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	Визначає рівень спеціалізації управлінських завдань та обов'язків у межах підрозділів організації. Високий рівень спеціалізації дозволяє працівникам зосереджуватися на вузькому колі завдань, що підвищує їхню продуктивність та ефективність виконання управлінських функцій. Цей коефіцієнт також допомагає визначити, наскільки добре розподілені завдання між фахівцями з конкретними знаннями та навичками.	Кспец = $\frac{\text{Трпроф}}{\text{Тр}}$, де Трпроф – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, Тр – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Аналіз робочих процесів, описи посад	Керівник відділу кадрів	Збільшення коефіцієнта свідчить про поглиблення спеціалізації, що дозволяє підвищити професійний рівень співробітників і ефективність їхньої діяльності. Оптимальний рівень спеціалізації забезпечує ефективне виконання управлінських завдань та високу якість роботи підрозділів.
11. Коефіцієнт надійності структури управління	Відображає здатність організаційної структури функціонувати стабільно і відповідати поставленим завданням в умовах змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Кнад = $1 - \frac{\text{Кн}}{\text{Кзаг}}$, де Кн – кількість нереалізованих рішень, Кзаг – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Моніторинг виконання рішень, аналіз звітів	Виконавчий директор	Збільшення коефіцієнта надійності свідчить про підвищену стабільність та стійкість структури управління, що дозволяє ефективно реалізовувати управлінські рішення, зменшуючи ризики неефективної роботи.

1	2	3	4	5	6
12. Коефіцієнт оперативності	Показує швидкість прийняття управлінських рішень та їхньої реалізації в межах організаційної структури. Висока оперативність є критичною для сучасних підприємств, які працюють у швидкозмінних ринкових умовах. Показник визначає, наскільки швидко і ефективно організація може адаптуватися до нових викликів та реалізовувати поставлені завдання, забезпечуючи оперативне управління ресурсами та процесами.	Копер = 1 - Кр.п.т. / Кр.заг., де Кр.п.т. – кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; Кр.заг. – загальна кількість робіт.	Журнали реєстрації рішень, аналіз затримок	Операційний директор	Зростання коефіцієнта свідчить про підвищення оперативності структури. Це дозволяє організації швидше реагувати на зміни та виклики, а також прискорює реалізацію рішень, що підвищує продуктивність підприємства і забезпечує краще управління в умовах ринкових коливань.
13. Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Оцінює, наскільки раціонально організація використовує свої ресурси, включаючи людські, фінансові та матеріальні, для досягнення поставлених цілей.	Кефр=Ввр/Взр, де Ввр – обсяг робіт, виконаних за допомогою наявних ресурсів, Взр – загальна кількість ресурсів, доступних для використання.	Фінансовий аналіз, аналіз ресурсного планування	Фінансовий директор	Високий коефіцієнт свідчить про ефективне та раціональне використання ресурсів. Це означає, що підприємство досягає своїх цілей з мінімальними витратами.

1	2	3	4	5	6
14. Коефіцієнт інноваційної активності	Відображає здатність підприємства до інноваційної діяльності та впровадження нових ідей, технологій, продуктів або процесів. Високий рівень інноваційної активності дозволяє компанії бути конкурентоспроможною, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та постійно покращувати свою діяльність, що позитивно впливає на її довгостроковий розвиток і прибутковість.	$K_{інн} = I_p / I_z$, де I_p – кількість реалізованих інноваційних проектів, I_z – загальна кількість запропонованих інноваційних ідей.	Аналіз даних про інноваційні проекти, опитування, аналітичні звіти	Керівник відділу інновацій, менеджери з досліджень та розробок	Підвищення коефіцієнта свідчить про високу інноваційну активність підприємства, що дозволяє йому постійно розвиватися та впроваджувати нові технології. Це забезпечує конкурентні переваги на ринку та адаптивність до зовнішніх змін. Низький рівень потребує активізації інноваційної діяльності.

Джерело: сформовано на основі [5-17]

Особливу увагу приділено оцінці ієрархічної складової ОСУ. У межах цієї складової пропонується додати два нові показники – коефіцієнт адаптивності організаційної структури та коефіцієнт ефективності комунікації. Ці показники відіграють важливу роль, оскільки їхні значення мають тісний зв'язок із процесами управління та взаємодії між різними рівнями організаційної ієрархії. Ієрархічна складова забезпечує зрозуміле і чітке визначення взаємовідносин між керівниками та підлеглими, визначає розподіл повноважень, відповідальності та процес прийняття рішень. Вона охоплює питання вертикальної структури організації, що характеризує, яким чином управлінські функції розподілені між різними рівнями ієрархії та як відбувається комунікація між ними. Це важливо не тільки для забезпечення стабільного функціонування організації, але й для здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Коефіцієнт адаптивності організаційної структури є надзвичайно важливим показником, який безпосередньо характеризує здатність організаційної структури гнучко реагувати на зовнішні зміни. Цей показник відображає рівень адаптивності ОСУ до змін у бізнес-середовищі та визначає, наскільки швидко структура може перебудовуватися або модифікуватися для забезпечення безперебійної роботи в нових умовах. Високий коефіцієнт адаптивності свідчить про здатність організації залишатися конкурентоспроможною, навіть у випадках, коли зовнішнє середовище зазнає швидких і непередбачуваних змін. Це може бути пов'язане із впровадженням нових технологій, змінами в законодавстві або ринкових умовах. Низький рівень адаптивності, навпаки, свідчить про можливі труднощі в організації, які можуть призвести до втрат у продуктивності або навіть до втрати конкурентних переваг на ринку.

Коефіцієнт ефективності комунікації є не менш важливим показником для оцінки ієрархічної складової ОСУ, оскільки він відображає якість і швидкість передачі інформації між різними рівнями управління. В умовах великих та складних організацій, де ієрархія має кілька рівнів, ефективна комунікація є основою для координації дій, запобігання помилкам у прийнятті рішень та мінімізації ризиків. Високий коефіцієнт ефективності комунікації вказує на те, що інформаційні потоки в організації належним чином налаштовані, а керівництво вчасно отримує та передає необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень. Недостатньо ефективна комунікація може призвести до непорозумінь, затримок у роботі та прийнятті рішень, що негативно впливає на загальну продуктивність організації.

Таким чином, додавання цих двох показників до оцінки ієрархічної складової ОСУ дозволяє більш точно оцінити здатність організації адаптуватися до змін і наскільки ефективно керівництво взаємодіє з різними рівнями управління. Це допоможе зрозуміти, чи відповідає існуюча ієрархічна структура потребам сучасного динамічного бізнес-середовища, і чи здатна вона ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Для оцінки функціональної складової ОСУ було запропоновано включити такі показники, як коефіцієнт ефективності використання ресурсів та коефіцієнт інноваційної активності. Ці показники є важливими, оскільки вони відображають не тільки рівень

продуктивності організації, але й її здатність інвестувати в інновації та використовувати наявні ресурси на повну потужність. Функціональна складова зосереджена на тому, як різні підрозділи організації виконують свої функції та взаємодіють між собою, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

Коефіцієнт ефективності використання ресурсів показує, наскільки раціонально організація використовує свої матеріальні, фінансові та людські ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей показник є ключовим для оцінки продуктивності підрозділів і дозволяє зрозуміти, чи вдалося компанії максимізувати результат при мінімальних витратах. Високий коефіцієнт ефективності свідчить про те, що організація добре справляється з розподілом і використанням ресурсів, що дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність. Низький коефіцієнт, навпаки, може вказувати на проблеми з управлінням ресурсами, що потребують негайного втручання для оптимізації.

Коефіцієнт інноваційної активності вказує на здатність підрозділів генерувати нові ідеї, розробляти та впроваджувати інновації, що дозволяють покращити продукти, процеси або послуги організації. Інновації є важливим фактором для довгострокового розвитку компанії, оскільки вони дають можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати конкурентоспроможність та розширювати ринки збуту. Високий рівень інноваційної активності свідчить про те, що організація активно впроваджує нові технології та підходи, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку. Низький рівень інноваційної активності може вказувати на консервативний підхід до управління, що може бути небезпечним у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Отже, включення цих показників до оцінки функціональної складової ОСУ дозволяє отримати комплексне розуміння ефективності роботи підрозділів організації та оцінити їх внесок у загальний успіх компанії. Це допоможе визначити слабкі місця в структурі управління і виявити потенціал для подальших покращень та розвитку.

Усі представлені в табл. 2.15 показники дозволяють провести детальний аналіз ефективності та раціональності функціональної та ієрархічної складових організаційної структури управління. Їхня

взаємодія та системний аналіз дають змогу глибше зрозуміти, як організація функціонує, та допомагають визначити, де необхідно внести зміни для досягнення оптимального рівня управління та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Оскільки обидва аспекти ОСУ характеризуються великою кількістю різноманітних ознак, під час їхнього упорядкування та систематизації виникає необхідність в агрегуванні всіх цих показників у єдину інтегральну оцінку. Це є надзвичайно важливим для забезпечення цілісного та зрозумілого аналізу ОСУ, адже кожна з ознак може мати різні одиниці вимірювання, що ускладнює їх пряме порівняння. Агрегування ознак базується на принципі «адитивної цінності», згідно з яким загальна цінність об'єкта, в нашому випадку ОСУ, є сумою вартостей його складових частин. Це дозволяє створити єдину узагальнену оцінку ефективності організаційної структури, яка включає всі ключові показники, що впливають на роботу підприємства.

Кожна з ознак, що використовується для оцінки ефективності ОСУ, має свої унікальні одиниці вимірювання. Тому перед тим, як здійснювати їхнє агрегування, необхідно виконати нормалізацію показників. Нормалізація дозволяє привести всі ознаки до єдиної шкали вимірювання, що забезпечує можливість їхнього коректного порівняння і подальшого аналізу. У результаті, первинний набір ознак, що може мати вигляд вектора $[x_1, x_2, \dots, x_m]$, після нормалізації перетворюється на вектор нормалізованих значень $[z_1, z_2, \dots, z_m]$. Нормалізація гарантує, що кожен показник буде представлений у відповідному масштабі, що дозволить його порівнювати з іншими показниками.

Існує кілька способів нормалізації, які застосовуються як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності. Найчастіше вони базуються на порівнянні емпіричних значень показника x_i з певною базовою величиною a , яка може мати різні форми. Базовою величиною може бути максимальне (x_{max}), мінімальне (x_{min}), середнє значення сукупності показників $[x_1, x_2, \dots, x_m]$ або еталонне значення x_e , що є пороговим для оцінки показника.

Якщо розглядати конкретні показники x_{ij} , де $j=1, \dots, m$ (показники, що характеризують певний аспект ОСУ, наприклад, ієрархічний чи функціональний), і $i=1, \dots, n$ (кожен аспект оцінюється через кілька показників), то загальний інтегральний показник оцінки

кожного з аспектів ОСУ буде представлений у вигляді лінійної згортки:

$$I_i = \sum_{j=1}^m \alpha_{ij} \cdot Z_{ij}, \quad (2.3)$$

де α_{ij} – це вагові коефіцієнти, що визначають, який внесок робить кожен j -ий показник у загальний інтегральний індекс i -ого аспекту ОСУ;

Z_{ij} – нормалізовані значення вхідних показників x_{ij} .

Інтегральний показник може набувати значення 1, коли всі показники x_{ij} досягають оптимальних значень, і 0, коли всі показники найгірші. Вагові коефіцієнти (α_{ij}) відповідають умовам:

$$0 \leq \alpha_{ij} \leq 1,0. \quad (2.4)$$

$$\sum \alpha_{ij} = 1. \quad (2.5)$$

Кожен показник Z_{ij} після нормалізації також повинен відповідати вимогам, де $0 \leq Z_{ij} \leq 1$, причому значення 1 означає оптимальний результат, а значення 0 — найгірший можливий результат. Основне завдання нормалізації полягає в тому, щоб створити такий масштаб вимірювання, при якому «найкраще» значення показника отримає 1, а «найгірше» – 0.

Нормалізація також передбачає використання математичних і статистичних методів. З математичної точки зору – це процес нормування змінних, а з точки зору статистики – це перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, що змінюються в діапазоні від 0 до 1. Ці значення характеризують ступінь наближення показника до його оптимального значення, а їх можна інтерпретувати у відсотках: 0 відповідає 0%, а 1 – 100%.

При формуванні набору показників (ознакового простору), важливо забезпечити, щоб всі показники були інформаційно односпрямованими. Для цього показники поділяють на стимулятори та дестимулятори. Стимулятори є показниками, збільшення яких вказує на поліпшення стану системи, а дестимулятори, навпаки, сигналізують про погіршення.

Зв'язок між інтегральною оцінкою складової ОСУ (I_i) і показниками-стимуляторами є прямим, а з показниками-дестимуляторами – оберненим. Для перетворення дестимуляторів на

стимулятори проводять нормування за спеціальною формулою. Нормування виконується на основі прийнятої бази порівняння (найкращі показники, еталонні значення, середньогалузеві показники тощо). Формула нормування для стимуляторів має вигляд:

$$Z_{ij} = X_{ij} / X_{\text{баз}_i}, \quad (2.6)$$

де $X_{\text{баз}_i}$ — базове значення показника, що може бути максимальним, еталонним або середнім галузевим значенням;

X_{ij} — фактичне значення показника в j -му році.

Якщо показник є дестимулятором, його нормування проводиться за такою формулою:

$$Z_{ij} = X_{\text{баз}_i} / X_{ij}, \quad (2.7)$$

Важливим етапом є визначення вагомості кожного показника для загальної оцінки ОСУ. Вагомості показників можна визначити за допомогою експертного опитування. Експертами можуть виступати як керівники підприємства, так і менеджери середньої ланки. Важливо оцінити узгодженість відповідей експертів за допомогою таких статистичних методів, як середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.

Середнє квадратичне відхилення характеризує абсолютне відхилення оцінок від середнього значення і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\alpha_{ij} - \bar{\alpha}_j)^2}{n}}, \quad (2.8)$$

де α_{ij} — оцінки вагомості i -го показника j -тим експертом;

$\bar{\alpha}_j$ — середня арифметична оцінка i -го показника;

n — кількість експертів.

Коефіцієнт варіації оцінює відносну міру розкиду оцінок і розраховується за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{\alpha}_j} \cdot 100\%. \quad (2.9)$$

Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим більший розкид оцінок і менша узгодженість експертів. Якщо коефіцієнт варіації менший за 10%, це свідчить про незначну мінливість оцінок. Значення від 10% до 20% вказує на середній рівень мінливості, від 20% до 33% – на значний рівень мінливості, а більше 33% свідчить про високий рівень неоднорідності оцінок і потребу у повторній перевірці узгодженості експертів.

Після того, як всі показники будуть нормалізовані і визначено їх вагомості, можна розрахувати два інтегральні показники, що характеризують рівень ієрархічного та функціонального аспектів ОСУ. Ці показники варіюються від 0 до 1, де 1 означає максимальну ефективність структури управління, а 0 – її мінімальну ефективність.

Після визначення ключових показників оцінки організаційної структури управління (ОСУ) та проведення нормалізації цих показників, важливо розглянути можливості автоматизації процесу оцінки ОСУ із використанням сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект (ШІ) та автоматизовані системи управління. Застосування таких технологій дозволяє зробити процес оцінки більш точним, швидким та менш трудомістким, що, у свою чергу, сприяє ефективнішому прийняттю рішень та оптимізації структури управління підприємством.

Використання технологій Big Data у процесі оцінки ОСУ дозволяє обробляти великі обсяги даних про діяльність підприємства, включаючи оперативні показники, історичні дані, зовнішні фактори ринку та економічні умови. Це дозволяє більш глибоко аналізувати функціонування організаційної структури та виявляти приховані тенденції та закономірності, які важко виявити за допомогою традиційних підходів. Крім того, завдяки можливості інтеграції різних джерел даних можна забезпечити більш комплексний аналіз, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними підрозділами підприємства та їх вплив на загальну ефективність управління.

Штучний інтелект (ШІ) додає до процесу оцінки ОСУ можливості автоматизованого аналізу та прийняття рішень. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє здійснювати прогнозування розвитку організаційної структури, виявляти потенційні проблеми та пропонувати варіанти оптимізації. ШІ може автоматично виявляти слабкі місця у комунікаційних процесах, розподілі обов'язків або використанні ресурсів та рекомендувати конкретні заходи для їх вдосконалення.

Більше того, штучний інтелект може постійно вдосконалювати свої прогнози на основі отриманих результатів і коригувати алгоритми оцінки в реальному часі, що робить процес динамічним і адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Автоматизовані системи управління, у свою чергу, дозволяють значно спростити та прискорити процес збору й обробки даних для оцінки ОСУ. Інтеграція таких систем з іншими управлінськими інструментами підприємства, такими як ERP (Enterprise Resource Planning) або CRM (Customer Relationship Management) системи, забезпечує доступ до актуальних та точних даних у реальному часі. Це дозволяє не тільки проводити своєчасний моніторинг організаційної структури, але й автоматично генерувати звіти про ефективність управління та пропонувати шляхи для покращення структури. Завдяки таким автоматизованим рішенням, керівники можуть зосередитися на прийнятті стратегічних рішень, а рутинні операційні задачі щодо оцінки та аналізу ОСУ будуть виконуватися автоматично.

Тобто, використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити точність оцінки ОСУ та скоротити час, необхідний для її проведення. Це забезпечує підприємствам гнучкість у прийнятті рішень, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність управлінських процесів.

Наочне визначення оцінки ОСУ пропонується здійснювати за допомогою спеціальної оціночної матриці, яка відображає взаємозв'язки між двома ключовими аспектами – ієрархічною та функціональною складовими (див. рис. 2.13).

Ця матриця є важливим інструментом для комплексної оцінки ОСУ, оскільки дозволяє візуалізувати стан структури управління підприємством та визначити можливі напрями її оптимізації. В основі побудови матриці лежить двовимірний простір, що формується за рахунок координат інтегрованих показників для кожної зі складових – ієрархічної та функціональної. Відповідно, на цій площині відображаються інтегральні показники оцінки, які дозволяють легко і чітко визначити ефективність ОСУ.

Оцінка рівня ієрархічної структури ОСУ	високий (0,76-1,0)	ВН	BC	ВВ
	середній (0,61-0,75)	СН	СС	СВ
	низький (0 – 0,6)	НН	НС	НВ
		низький (0 – 0,6)	середній (0,61-0,75)	високий (0,76-1,0)

Оцінка рівня функціональної
структури ОСУ

Рисунок 2.13 – Матриця оцінки організаційної структури управління підприємства за її складовими

Матриця розділяється на три основні сектори, які відображають рівні ефективності управлінської структури. Перший сектор, що відповідає високому рівню ефективності, охоплює значення інтегральних показників у межах 0,76–1,0 балів. Цей рівень свідчить про те, що організаційна структура функціонує ефективно, її ієрархія та функціональний розподіл добре збалансовані, а підприємство демонструє високу здатність до адаптації та підтримання конкурентоспроможності. Другий сектор відображає середній рівень ефективності, з показниками в межах 0,61–0,75 балів. Тут можуть спостерігатися певні недоліки або обмеження в структурі, які ще не досягли критичного рівня, але вже потребують уваги та коригування. Третій сектор охоплює низький рівень ефективності з показниками 0,0–0,60 балів, що вказує на значні проблеми в управлінській структурі, які можуть негативно впливати на роботу організації та її адаптаційні можливості.

Для кожного підприємства, виходячи з того, в який сектор матриці потрапили оцінки його ОСУ, рекомендується розробляти відповідні заходи з підтримки або поліпшення функціонування. Такі заходи можуть включати як стратегічні, так і оперативні зміни, спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, підвищення якості комунікації, удосконалення розподілу функцій між рівнями управління тощо. Важливо, що використання цієї оціночної матриці дозволяє проводити не тільки фіксацію поточного стану ОСУ, але й формувати основу для її постійного моніторингу та поступового вдосконалення.

Особливо корисним є те, що матриця охоплює як ієрархічні, так і функціональні аспекти організаційної структури. Це дає змогу

виконувати комплексний аналіз, що дозволяє глибше зрозуміти функціонування ОСУ та виявити, як різні складові структури взаємодіють між собою. Ієрархічний аспект визначає чіткість розподілу повноважень та відповідальності на різних рівнях управління, тоді як функціональний аспект фокусується на тому, як ефективно підрозділи виконують свої завдання та взаємодіють один з одним. Таким чином, комбінований підхід до оцінки дозволяє розглядати ОСУ як цілісну систему, де ефективність кожної складової впливає на загальний результат.

У ході дослідження було розроблено таблицю (див. табл. 2.16), яка деталізує кожен квадрант оціночної матриці та містить рекомендації щодо оптимізації ОСУ відповідно до отриманих оцінок. У таблиці наводяться конкретні заходи, спрямовані на поліпшення тих аспектів організаційної структури, які виявилися недостатньо ефективними або потребують вдосконалення. Ці заходи охоплюють як організаційні, так і управлінські зміни, що дозволяють досягти збалансованості між ієрархічними та функціональними елементами структури.

Таблиця 2.16 - Характеристика квадрантів матриці оцінки організаційної структури управління та заходи її вдосконалення

Оцінка ОСУ за складовими	Характеристика ОСУ	Можливі заходи із вдосконалення
1	2	3
ВВ	Організаційна структура демонструє високий рівень контролю та управління, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей. Усі робочі процеси оптимізовані, існує мінімальне дублювання функцій, що свідчить про добре налагоджений механізм внутрішньої координації між підрозділами. Ієрархічна структура є стабільною та ефективною, що забезпечує чіткість прийняття рішень і контроль за їх реалізацією.	Для підтримки високого рівня ефективності ОСУ необхідно продовжувати розвивати систему звітності та моніторингу, що дозволить контролювати ключові показники ефективності управління. Варто також інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, щоб уникнути зниження продуктивності. Оптимізація бізнес-процесів і забезпечення відповідності між навичками співробітників та завданнями організації сприятимуть збереженню високих результатів діяльності.

1	2	3
BC	Організація демонструє середній рівень ієрархічної структури, що вказує на помірний рівень контролю та управління на різних рівнях. Однак функціональна структура є високою, що свідчить про ефективний розподіл функціональних обов'язків і раціональну організацію робочих процесів. Це вказує на баланс між функціональною ефективністю та управлінським контролем.	Для вдосконалення варто приділити увагу покращенню системи комунікації між підрозділами, щоб підвищити ефективність обміну інформацією та забезпечити зрозумілість управлінських рішень на всіх рівнях. Необхідно також проводити тренінги для розвитку управлінських навичок у керівників середньої ланки, що допоможе покращити лідерські якості та здатність керувати підлеглими. Оптимізація використання ресурсів сприятиме підвищенню функціональної продуктивності та зменшенню витрат.
ВН	Організація характеризується низьким рівнем ієрархічної структури, що може свідчити про відсутність належного контролю та слабку координацію між рівнями управління. Проте функціональна структура є високою, що говорить про чіткий розподіл обов'язків та ефективну організацію робочих процесів у підрозділах.	Необхідно запровадити програми з розвитку управлінських навичок на всіх рівнях ієрархії для підвищення лідерських якостей та ефективності керівництва. Важливо також удосконалити ієрархічну структуру, підвищуючи рівень координації та контролю за процесами на різних рівнях. Поліпшення співпраці між підрозділами дозволить досягти вищої продуктивності та ефективності управлінських рішень.
СВ	Організація відзначається високим рівнем ієрархічної структури, що свідчить про чітко встановлені лінії підпорядкування та керівництва. Проте функціональна структура має середній рівень, що може свідчити про необхідність покращення розподілу обов'язків і функцій між підрозділами для досягнення більшої оптимізації.	Необхідно впровадити гнучкіші методи управління, що дозволять організації швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розробка системи комунікацій і звітності покращить обмін інформацією між різними рівнями управління, сприяючи кращому розумінню цілей і завдань. Зміцнення співпраці між функціональними підрозділами допоможе уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність виконання завдань.

1	2	3
СС	Організація має збалансований рівень ієрархічної структури, що свідчить про гармонійне співвідношення між централізацією управління та гнучкістю в прийнятті рішень. Функціональна структура також знаходиться на середньому рівні, що говорить про наявність чіткого розподілу обов'язків, але можливості для оптимізації все ще існують.	Необхідно провести детальний аналіз як ієрархічної, так і функціональної структури для виявлення можливих точок оптимізації. Важливо також забезпечити, що всі співробітники мають необхідні навички та ресурси для ефективного виконання своїх обов'язків. Впровадження більш гнучких управлінських підходів дозволить організації краще адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, зберігаючи ефективність управлінських процесів.
СН	У цій організації спостерігається низький рівень ієрархічної структури, що свідчить про високий рівень автономії та гнучкості на різних рівнях управління. Водночас функціональна структура знаходиться на середньому рівні, що вказує на наявність розподілу обов'язків, однак його можна покращити для досягнення більшої продуктивності.	Можливою стратегією покращення є зменшення кількості управлінських рівнів для поліпшення координації та швидкості прийняття рішень. Необхідно також оптимізувати функціональні обов'язки та їх розподіл для досягнення більш ефективного виконання завдань. Важливим завданням є покращення співпраці між різними рівнями управління для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами.
НВ	Організація характеризується високим рівнем ієрархічної структури, що вказує на значну кількість рівнів управління та централізацію прийняття рішень. Проте функціональна структура є низькою, що свідчить про обмежений розподіл функціональних обов'язків та недостатню спеціалізацію.	Для підвищення ефективності варто розглянути можливість зменшення кількості рівнів управління, що дозволить прискорити процес прийняття рішень та підвищити гнучкість організації. Важливо також оптимізувати співпрацю між функціональними підрозділами для забезпечення більш ефективної координації роботи та досягнення більшої спеціалізації в розподілі обов'язків.

1	2	3
НС	Організація має середній рівень ієрархічної структури, що вказує на наявність розумної кількості управлінських рівнів. Однак функціональна структура знаходиться на низькому рівні, що вказує на недостатню оптимізацію функціональних обов'язків і низький рівень спеціалізації.	Для вдосконалення ОСУ слід посилити контроль за бізнес-процесами, оптимізувати взаємодію між підрозділами та підвищити рівень координації. Необхідно також впровадити заходи, що сприяють співпраці та обміну інформацією між функціональними одиницями, щоб покращити загальну ефективність управління.
НН	Організація демонструє низький рівень ієрархічної структури, що свідчить про обмежену кількість управлінських рівнів та надмірну концентрацію повноважень на вищих керівних посадах. Функціональна структура також є низькою, що свідчить про мінімальний рівень спеціалізації та розподілу обов'язків.	Необхідно розробити чіткі комунікаційні канали та сприяти співпраці між різними рівнями та підрозділами. Важливо переглянути ієрархічну структуру для забезпечення більш чіткого розподілу повноважень та відповідальності, а також запровадити ефективні методи контролю для покращення робочих процесів та підвищення продуктивності організації.

Розглянуті в табл. 2.16 заходи спрямовані на всебічну оптимізацію організаційної структури та підвищення її ефективності. Вони можуть включати поліпшення механізмів комунікації між рівнями управління, зниження надмірної централізації або, навпаки, підвищення контролю та координації на різних рівнях. Наприклад, у випадку, якщо ОСУ оцінюється як така, що має високий рівень ієрархічної структури, але середній рівень функціональності, заходи можуть бути спрямовані на поліпшення координації між підрозділами та усунення дублювання функцій. Це дозволить оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити загальну продуктивність.

Водночас, якщо організація демонструє низький рівень ієрархічної структури та функціональності, доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на загальну реструктуризацію ОСУ, включаючи перегляд управлінських процесів, підвищення кваліфікації керівників та оптимізацію системи контролю. З іншого боку, для організацій, що показують високий рівень ієрархії та

функціональності, основними заходами можуть бути підтримка досягнутого рівня, розвиток системи звітності та впровадження інноваційних підходів у сфері управління.

Таким чином, розроблена комплексна методика оцінки ОСУ, що поєднує глибокий аналіз ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури на підприємствах, продемонструвала свою ефективність у виявленні ключових сильних і слабких сторін ОСУ. Це дозволило не лише ідентифікувати проблемні місця, що потребують вдосконалення, але й визначити конкретні шляхи оптимізації, які спрямовані на підвищення загальної продуктивності підприємства, його адаптивності до швидких змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечення сталого розвитку організації в умовах сучасної конкуренції. Такий інтегрований підхід до оцінки ОСУ, що враховує як ієрархічні, так і функціональні компоненти, сприяє більш глибокому розумінню не тільки зовнішньої структури управління, але й внутрішніх механізмів, які визначають її ефективність.

Аналіз ієрархічної складової ОСУ дозволяє виявити важливі аспекти управління, такі як чіткість розподілу повноважень, відповідальності між рівнями управління, а також якість вертикальних комунікацій. Водночас функціональна складова забезпечує аналіз горизонтальних процесів і визначає, наскільки ефективно розподіляються функції між підрозділами, чи не відбувається дублювання завдань і наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей подвійний підхід дозволяє отримати повноцінну картину функціонування ОСУ, що є запорукою ухвалення правильних рішень для її вдосконалення.

Одним з ключових інструментів, що був розроблений у ході цього дослідження, є візуалізаційний інструмент – матриця оцінки ОСУ. Вона забезпечує наочне представлення результатів проведеного аналізу, що значно полегшує розуміння структури управління як для аналітиків, так і для керівників на всіх рівнях. Матриця дозволяє ефективно структурувати процес оптимізації, виділяючи як проблемні зони, так і ключові сильні сторони, що потребують підтримки. Це робить процес управління більш прозорим і контрольованим, сприяючи кращій координації зусиль між підрозділами та рівнями управління.

Практичне застосування цього інструменту на підприємствах дозволяє керівникам оперативно приймати обґрунтовані рішення щодо покращення організаційної структури, оскільки на основі даних матриці стає можливим виявлення не лише очевидних, але й прихованих проблем у функціонуванні управлінських процесів. Це значно підвищує точність і швидкість прийняття рішень, дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішніх умов та ефективно адаптувати структуру управління до нових викликів.

Однак, для подальшого вдосконалення матриці необхідно розширити перелік показників, які використовуються для оцінки ОСУ, враховуючи специфіку діяльності різних підприємств. Це особливо важливо в умовах сучасного ринку, де кожна галузь має свої унікальні особливості, які впливають на вимоги до організаційної структури. Таким чином, адаптація матриці до конкретних умов діяльності підприємства стане ключовим фактором для досягнення високої ефективності управління.

З огляду на те, що кожне підприємство має свої унікальні особливості, матриця повинна постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових викликів і потреб. Постійний процес оптимізації та інтеграція нових методів аналізу та оцінки забезпечать її актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі, що стане запорукою досягнення оптимальної стійкості й ефективності управління.

Список використаних джерел:

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
2. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). С. 245–252.
3. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*. 1978. 68 (2). P. 1–16.
4. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 12.02.2024).

5. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 12.02.2024).
6. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.
7. Петренко Л.А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 107-117.
8. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf (дата звернення: 12.02.2024).
9. Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm (дата звернення: 12.02.2024).
10. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.
11. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. №2. С.22-25.
12. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 15-21.
13. Гжегож Павловські. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492> (дата звернення: 14.02.2024).

14. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 14.02.2024).

15. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 12.02.2024).

16. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 98-103.

17. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.

2.4 КРОС-КУЛЬТУРНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.В. Кудрявцева,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID: 0000-0001-6488-1941

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Формування та розвиток крос-культурних моделей управління персоналом є одним із найбільш значущих напрямів сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, характерних різних локальних культур організації. При цьому норми крос-культурної моделі управління персоналом повинні відповідати нормам чинного законодавства.

Разом з тим, незважаючи на актуальність процесу формування крос-культурної моделі управління персоналом для сучасних організацій різного профілю, в теорії менеджменту існує низка недостатньо системно вирішених питань, а саме:

1. Відсутня загальновизнане визначення змісту крос-культурної моделі управління персоналом, недостатньо визначено її місце у системі загального менеджменту компаній;

2. Не цілком комплексно розглянуто спектр крос-культурних відмінностей, на основі яких формується та удосконалюється крос-культурна модель управління персоналом;

3. Недостатньо системно представлені основні групи зарубіжних крос-культурних моделей управління персоналом організації, у спеціальній літературі не цілком комплексно охарактеризовано їх переваги та недоліки;

4. Не розглянуто систему принципів формування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом сучасної організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом за умов сучасних соціально-економічних відносин впливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних компаніях. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу компаній, негативно впливають на продуктивність праці, якість виробничих комунікацій.

Співвідношення крос-культурного менеджменту, крос-культурних відмінностей, конфліктів та крос-культурної моделі управління персоналом наведено у графічній формі на рисунку 2.14.

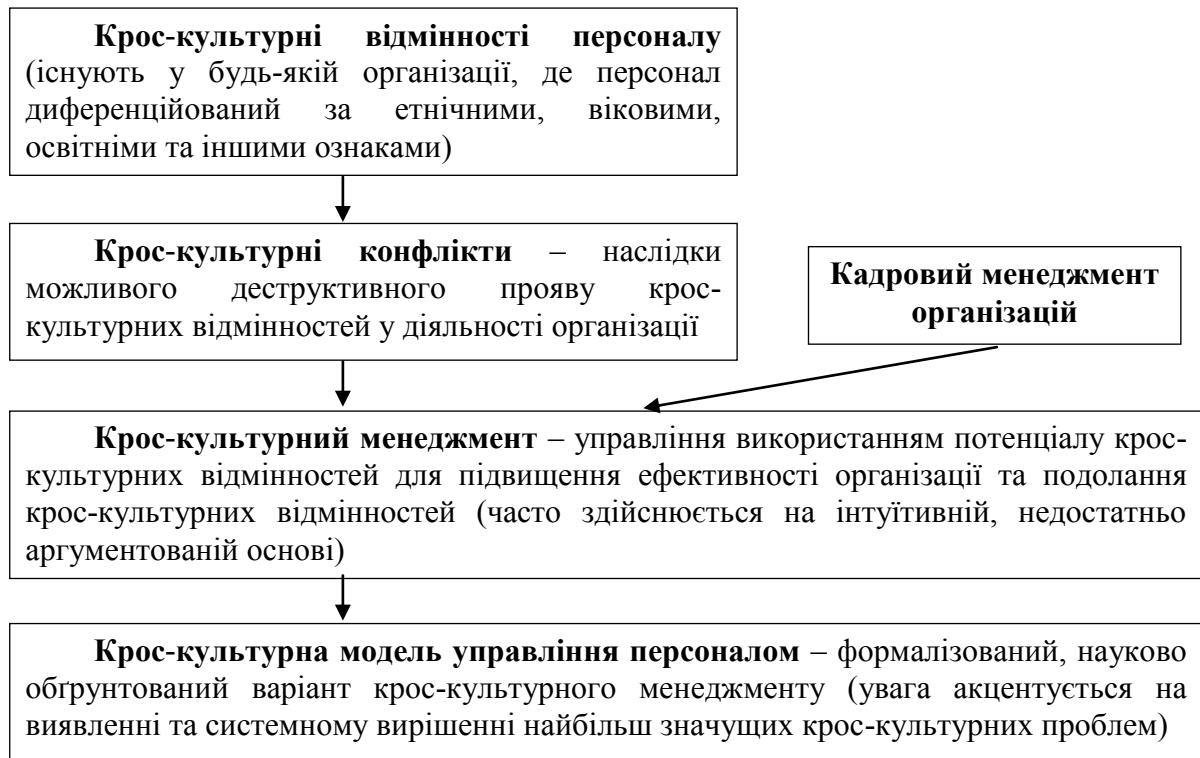


Рисунок 2.14 – Співвідношення крос-культурного менеджменту, крос-культурних відмінностей та крос-культурної моделі управління персоналом

На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Відповідно до запропонованого підходу, крос-культурна модель управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів впливу на розвиток кадрового складу організації, організаційних відносин, орієнтованих на максимально повне використання потенціалу крос-культурних комунікацій співробітників з метою зниження ризиків міжособистісних конфліктів на крос-культурній основі, організації ефективної системи внутрішньоорганізаційного наставництва, трансферу знань та компетенцій персоналу, орієнтованих на забезпечення довгострокового сталого зростання продуктивності праці, скорочення рівня плинності кадрів та зростання ефективності відтворення людського капіталу організації.

Характер крос-культурної моделі управління конкретної організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим особливе значення має класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Основні типи крос-культурності, які є в сучасних організаціях

Типи крос-культурності	Основні напрямки впливу на розвиток сучасних організацій та характер крос-культурної моделі управління персоналом
1	2
1. Етнічна крос-культурність	Пов'язана з відмінностями розуміння трудових та соціально-трудова взаємодій представників різних етносів.
2. Вікова крос-культурність	Впливає з відмінності розуміння характеру операційної та іншої діяльності представниками різного віку, протиріч уявлення про характер трудових відносин, типових для різних вікових груп підприємства.
3. Крос-культурність за статевою ознакою	Виявляється у певній дискримінації жінок на окремих колективах з виражено патріархальними архаїчними управлінськими традиціями.
4. Релігійна крос-культурність	Релігійні відмінності та безпосередньо пов'язана з ними диференціація традицій, способу життя членів трудового колективу може досить істотно позначатися на загальній динаміці продуктивності праці в організації.
5. Крос-культурність, обумовлена соціальною диференціацією	Відмінності у розумінні виробничих та інших цінностей представниками щодо забезпечених та малозабезпечених груп працівників компанії.
6. Крос-культурність за ознакою народження	Іноді має місце в рамках одного етносу, за умови, що окремі його представники належать до різних субетносів або національно-релігійних кланів
7. Крос-культурність, обумовлена політичними цінностями	Відмінності між стійкими групами, наприклад, прихильниками інновацій та лібералізму та традиціоналістами, що існують у низці організацій. Рідкісний тип крос-культурності, притаманний організацій – співробітники, зорієнтовані на розумову працю.

Продовження таблиці 2.17

1	2
8. Крос-культурність з диференціації культурного рівня працівників	Диференціація цінностей і стереотипів поведінки, що з різного розуміння культурних цінностей, кругозору, загальної ерудиції окремих груп персоналу деяких організацій.
9. Крос-культурність, обумовлена соціальними девіаціями	Певна дискримінація деяких трудових груп, що характеризуються виражено чи латентно соціально-девіантною поведінкою з боку більшості членів трудових колективів, поведінка яких є нормативною
10. Відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю	Крос-культурна диференціація, обумовлена відмінностями менталітету, національної самосвідомості корпусу менеджерів організацій, різними підходами до визначення цілей та філософії бізнесу.

Звернемося до розгляду змісту та основних особливостей, виділених у таблиці 2.17 «Основні типи крос-культурності», характерні для сучасних організацій різних форм власності та видів економічної діяльності, що належать як до комерційного, так і некомерційного секторів економіки:

1. Етнічний тип крос-культурних відмінностей є найпоширенішим і водночас найнебезпечнішим з погляду впливу ефективність організаційного розвитку загалом. Крайніми, найбільш негативними варіантами прояву даного типу крос-культурності виступають націоналізм або расизм, які типові в латентній формі для деяких сучасних організацій.

2. Формування та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом значною мірою спрямовано подолання негативних ефектів вікової крос-культурності.

Позитивний або, навпаки, негативний вплив вікової крос-культурності на ефективність фінансово-господарської діяльності та результативність управління сучасними компаніями в цілому безпосередньо залежить від рівня збалансованості загального персоналу організації у віковому аспекті. Найбільш збалансованою є організація, в якій найбільша частка штатного персоналу відноситься до категорії середнього віку, і питома вага молодих спеціалістів та літніх співробітників при цьому приблизно рівні або принаймні порівняні [1].

3. Дискримінація персоналу організацій за статевою ознакою, на жаль, *defacto*, характерна для багатьох сучасних компаній України. У сфері менеджменту персоналу організацій США та ЄС, наприклад, права жінок у частині просування кар'єрними сходами, нівелювання фактору сексизму, тощо, значно більшою мірою забезпечуються інститутами національних судових систем, і навіть активністю феміністських рухів [2].

4. На необхідність комплексного обліку чинника релігійної крос- культурності для формування моделей управління персоналом організацій різного профілю. Власне, найбільш характерними є деструктивні крос-культурні відмінності проявляються між представниками різних напрямів християнської релігії та (або) атеїстами, з одного боку, та представниками ортодоксального ісламу, – з іншого. Останні, зокрема, зобов'язані здійснювати обов'язкову самотню молитву (намаз) шість разів на день, у тому числі на робочому місці, що створює певні та досить суттєві проблеми. Ігнорування цієї проблеми просто призводить до неминучого впливу цієї групи співробітників, які можуть бути фахівцями високої кваліфікації, зі штату організації.

5. Крос-культурні відмінності в галузі соціальної диференціації можуть мати місце у разі вкрай суттєвої різниці між рівнем доходів різних представників організації, які займають близькі за функціями посади. Слід зазначити, що, незважаючи на суттєвий рівень диференціації доходів у національній економіці України в цілому, крос-культурність у даному розрізі все ж таки є не суттєвою.

6. Крос-культурні відмінності за принципом народження (сімейності) частотні економіки країни. Даний тип відмінностей близький до етнічних крос-культурних відмінностей та пов'язаних з ними проблем у внутрішньоорганізаційних комунікаціях, з тією різницею, що подібні відмінності можуть мати місце і всередині одного і того ж етносу (наприклад, між українцями, що народилися в міській та сільській місцевості).

7. Крос-культурні протиріччя, зумовлені принциповими відмінностями у політичних цінностях, характерні для багатьох сучасних корпорацій: зміст такого роду відмінності полягає у формуванні стійких груп «трампістів» і «антитрампістів», які часто істотно ворогують один з одним [3]. Відповідно, у межах крос-культурної моделі управління персоналом організації мають

передбачатися механізми, зорієнтовані зменшення ціннісних протиріч різних категорій працівників.

8. Крос-культурність, що з диференціації культурного рівня працівників. Даний тип крос-культурності, наприклад, що включає суперечності між інтелігенцією і щодо малоосвіченими групами працівників, зустрічається в даний час в практиці менеджменту організацій відносно рідко. Тим не менш, виражені відмінності культурно-освітнього рівня окремих груп працівників організації можуть призводити до формування стійких ізольованих неформальних груп, які відчують одна до одної приховану ворожість.

9. Крос-культурність, обумовлена соціальними девіаціями. Даний, пропонований нами вид крос-культурних відмінностей характерний для деяких специфічних організацій, наприклад:

- у деяких організаціях України представлені стійкі групи щодо кваліфікованих фахівців низового рівня, які страждають на таку соціальну девіацію, як алкоголізм – це призводить до природної ізоляції цієї групи від інших категорій співробітників компаній даного сектору економіки.

- у творчих колективах (сценарні групи, театральні студії тощо) часто представлені групи співробітників, що належать до нетрадиційної сексуальної орієнтації, які можуть піддаватися латентному або явному мобінгу з боку більшості персоналу, що розглядає такі прояви, як соціально деструктивні відхилення.

10. Відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю, полягають у різному відношенні представників різних культур до простору, часу, тактильних контактів у процесі ділового спілкування, тощо.

Загалом проблема управління крос-культурними комунікаціями в процесі розвитку сучасних компаній в цілому та формування науково обгрунтованої крос-культурної моделі менеджменту персоналу, зокрема, є досить комплексною, носить багатоаспектний характер. Для системного вирішення зазначеної проблеми доцільно синтетичне використання методів теорії менеджменту та інструментарію сучасної соціології та групової психології.

Обгрунтування найбільш раціональних напрямів розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом організації безпосередньо залежить від коректності оцінки її ефективності. Необхідно відзначити, що проблемі кількісного аналізу

ефективності крос-культурної моделі управління кадровим розвитком організації не приділяється достатньо уваги у спеціальній літературі з крос-культурного менеджменту.

У зв'язку з цим ми систематизували основні методи дослідження ефективності крос-культурної моделі управління персоналом організації (табл. 2.18).

У цілому нині, діапазон методів дослідження ефективності формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації досить різноманітний. При цьому різні методи належать до різних галузей економіко-соціологічного та економіко-статистичного аналізу.

Таблиця 2.18 – Методи дослідження ефективності крос-культурної моделі управління персоналом організації

Найменування методу	Основний зміст методу
1. Соціологічні та експертні методи	Суб'єктивне дослідження респондентами чи експертами тенденцій та проблем забезпечення ефективності крос-культурної моделі управління персоналом
2. Дослідження динаміки показників, що характеризують різні аспекти розвитку крос-культурної моделі управління персоналом	Дослідження ефективності крос-культурної моделі управління персоналом на основі аналізу статистики та динаміки фінансових коефіцієнтів, що відбивають різні аспекти формування витрат на розвиток крос-культурної моделі, економічних індикаторів, що характеризують різні аспекти її впровадження в систему менеджменту організації.
3. Детермінований факторний аналіз	Дослідження ефективності формування витрат за розвиток крос-культурної моделі управління персоналом організації виходячи з класичних детермінованих факторних моделей аналізу господарську діяльність.
4. Кореляційно-регресійні моделі	Аналіз впливу окремих параметрів крос-культурної моделі управління персоналом компанії іншими методами статистичного, зокрема, регресійного аналізу.
5. Збалансована система показників (ЗСП)	Інтеграція характеристик крос-культурного розвитку персоналу до системи координат ЗСП організації
6. Методи неоінституційної економіки	Дослідження ефективності крос-культурної моделі управління персоналом виходячи з використання окремих напрямів неоінституційного, напрямів економічної науки, теорії ігор, теорії галузевих ринків, теорія контрактів, трансакційних витрат

Так, соціологічні методи є агрегованим дослідженням думки різних груп респондентів щодо рівня ефективності крос-культурного управління персоналом організації, основних факторів та проблем її забезпечення. При цьому як респонденти можуть виступати різні групи співробітників організації, зокрема представники корпусу менеджерів. При залученні для соціологічної оцінки ефективності управління внутрішніх співробітників організації значною умовою забезпечення репрезентативності такого роду оцінки є гарантія анонімності відповідей конкретних респондентів – інакше, досягнення їхньої чесної та коректної оцінки щодо окремих проблем розвитку крос-культурної моделі управління кадрами організації є досить проблематичним.

Експертні методи є варіантом суб'єктивістського підходу до дослідження особливостей, тенденцій і проблем ефективності формування та розвитку крос-культурної моделі управління. Разом з тим, загальним недоліком експертних методів дослідження крос-культурної моделі управління персоналом організації є суб'єктивізм, обумовлений можливою недостатньою компетентністю чи явною упередженістю експертів.

Відносно поширеним методом дослідження крос-культурних особливостей персоналу організації та процесів розвитку крос-культурної моделі управління є аналіз динаміки різних абсолютних та відносних показників, що характеризують різні аспекти крос-культурної диференціації та впливу на неї менеджменту персоналу.

На нашу думку, основними умовами репрезентативного застосування методів фінансово-економічного аналізу для вирішення проблеми оцінки ефективності управління крос-культурною моделлю персоналом організацій у сучасних умовах господарювання є:

- релевантність, достовірність та об'єктивність фінансової звітності організації, насамперед, звіту про фінансові результати, які, наприклад, для багатьох сучасних організацій комерційного сектору економіки України нині характерні не завжди (з причин приховування частини прибутку та виручки з метою не цілком законної мінімізації бази оподаткування з податку на прибуток організацій і частково ПДВ);

- використання переважно відносних показників, що характеризують різні аспекти господарської діяльності та якості управління персоналом організації, оскільки саме відносні фінансово-

економічні коефіцієнти дозволяють досить коректно зіставляти тенденції управлінського розвитку компаній різного масштабу, а також одного й того самого суб'єкта господарювання у досить суттєвій часовій динаміці.

Основи збалансованої системи показників (ЗСП) були сформульовані американськими вченими-економістами Р. Капланом та Д. Нортоном [4]. Окремі характеристики крос-культурної моделі управління персоналом організації можуть бути включені до складу блоку показників відтворення людського капіталу компанії класичного варіанта СПД.

Нарешті, для дослідження деяких аспектів ефективності крос-культурної моделі управління персоналом можуть бути використані окремі методи неоінституційного фінансово-економічного аналізу, а саме:

- теорії трансакційних витрат – у частині аналізу раціональності процесами управління формуванням та використанням окремих видів трансакційних витрат організації, таких як, витрати на пошук, перевірку релевантності та обробку економічно та технологічно значущої інформації про персонал, витрати на забезпечення економічної безпеки розвитку організації, судові витрати різного плану, що формуються в результаті окремих типів крос-культурних конфліктів та ін;

- теорії контрактів – у частині аналізу ефективності формування та здійснення підприємницьких контрактів різної спрямованості, відбивають різні аспекти розвитку крос-культурної моделі управління кадрами підприємства;

- теорії ігор – у частині визначення можливих компромісних чи консенсусних станів у рамках процесів взаємодії менеджерів організації з різними групами внутрішніх та зовнішніх економічних суб'єктів у процесі формування та реалізації крос-культурної моделі управління персоналом;

- теорії галузових ринків – у частині аналізу відповідності ефективності крос-культурної моделі управління персоналом компанії характеру та основним стратегічним викликам, що формуються на галузових ринках продукції, робіт, послуг.

Слід також зазначити, що процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати низці принципів. Принципи є деякі базові стійкі вимоги, конгруентність

яким забезпечує високий рівень результативності процесу управління, комплексне досягнення системи соціально-економічних і фінансових цілей і завдань, поставлених корпусом менеджерів організації у сфері крос-культурного розвитку персоналу [5].

1. Об'єктивність. Зміст цього принципу полягає в тому, що цілі, завдання та пріоритети діяльності у сфері формування, розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом повинні формуватися переважно відповідно до об'єктивних економіко-математичних розрахунків, використання економіко-статистичного інструментарію різної спрямованості (регресійні та кореляційні моделі, оптимізаційні методи, інструменти математичного програмування, теорії ігор, теорії масового обслуговування тощо), а не відповідно до суб'єктивних критеріїв, що впливають із інтуїції керівника, часом досить ірраціональною.

При цьому повністю нівелювати вплив суб'єктивістського фактору в процесі обґрунтування управлінських рішень у сфері крос-культурного менеджменту неможливо, та й недоцільно, однак такого роду суб'єктивний фактор, інтуїція керівника, експертні методи різної спрямованості, на нашу думку, повинні виступати як додаткові, уточнюючі результати отриманих на підставі використання комплексу точних кількісних, об'єктивних за змістом методів, моделей і методик.

2. Системність. Даний принцип передбачає взаємопов'язаність, узгодженість та взаємозумовленість різних груп функцій управління крос-культурними взаємодіями, бізнес-процесів розвитку організації, що реалізуються в її рамках проектів тощо, їх відповідність єдиній стратегічній парадигмі фінансово-економічного та соціального організаційного розвитку.

Методично реалізація цього принципу забезпечення результативного управління можлива на підставі погодження інструментарію функціонального, процесного та проектного підходів до розвитку персоналу організації.

3. Синергізм елементів крос-культурної моделі управління персоналом організації. Даний принцип формування та розвитку крос-культурної моделі управління передбачає формування додаткового позитивного економічного ефекту в результаті раціональних організації та здійснення взаємодії різних управлінських технологій, що використовуються в діяльності організації, загальних та спеціальних функцій менеджменту

персоналу, різних груп бізнес-процесів, характер яких, так чи інакше, пов'язаний із системою крос-культурних відмінностей структури персоналу, тощо.

4. Принцип комплексного обліку інститутів та інституційних змін. Слід зазначити, що у багатьох організацій, що особливо відносяться до сегменту малого та середнього бізнесу, цей принцип реалізується досить фрагментарно – як облік вимог загальнооекономічного та галузевого національного законодавства, який також часом не має комплексного характеру [6].

На нашу думку, у практиці організації та здійснення управлінської діяльності реалізація даного принципу формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту може здійснюватися у таких основних напрямках:

- оперативне реагування крос-культурної моделі управління персоналом організації на інституційні зміни формального плану (законодавчі новації);
- облік в управлінській діяльності в частині розвитку крос-культурної моделі динаміки зовнішніх неформальних соціально-економічних інститутів, зокрема норм, що формуються галузевими підприємницькими саморегулювними організаціями (асоціаціями та спілками);
- формування та розвиток власної раціональної системи внутрішньоорганізаційних нормативно-правових актів (стратегій розвитку, корпоративного кодексу, положень, посадових інструкцій, внутрішніх методичних матеріалів тощо), що регламентують окремі аспекти крос-культурного менеджменту (наприклад, Положення про конфліктну комісію організації), забезпечення їх несуперечності та дієвості.

5. Принцип економічної ефективності крос-культурного менеджменту. Цей принцип управлінської діяльності, власне, є основним, певною мірою агрегує зміст розглянутих раніше принципів. Досягнення економічної ефективності, як мінімум, у великих пропорціях порівняно із середньогалузевими нормативами, дає можливість для забезпечення розширеного відтворення діяльності організації, зростання рівня її інвестиційної привабливості, реалізації системи запланованих проектів тощо.

При цьому в широкому сенсі економічна ефективність управління є ступенем фактичного досягнення запланованих фінансових та виробничих цілей та орієнтирів довгострокового

розвитку [7] . У вузькому значенні фінансово-економічна ефективність діяльності сучасної комерційної організації є співвідношення фінансових результатів і витрат, необхідні їх досягнення. Ефективність у переважній більшості випадків є певними відносними показниками розвитку організації, такими, зокрема, як рентабельність продукції або активів компанії, продуктивністю праці, показниками оборотності, темпом зростання курсової вартості акцій (у тому випадку, якщо компанія функціонує в організаційно-правовій формі акціонерного товариства), тощо.

6. Транспарентність крос-культурної моделі управління персоналом організації. Цей принцип передбачає високий рівень інформаційної «прозорості» процесів формування та розвитку крос-культурної моделі управління кадровим складом організації, її зрозумілість всім груп співробітників [8]. Відповідно до даного принципу мінімізуються ризики нецільового витрачання коштів організації на цілі крос-культурного менеджменту (залучення зовнішнього дорогого психологічного консультування в даній галузі, різного роду сумнівного коучингу персоналу, тощо).

7. Превентивність крос-культурної моделі управління. Даний принцип передбачає випереджальний характер даного напряму управлінської діяльності, прогнозування можливих тенденцій та ризиків крос-культурного розвитку кадрів та відповідну випереджальну модернізацію елементів крос-культурної моделі управління персоналом.

Загалом, відповідність запропонованим принципам формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації дозволить забезпечити підвищення комплексності та результативності процесу крос-культурного менеджменту, раціонального залучення до цього процесу максимально широких груп співробітників компанії.

Формування і розвиток крос-культурних моделей управління персоналом являє собою один із найбільш значущих напрямів сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, характерних для різних локальних культур організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин

впливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних компаніях. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу компаній, негативно впливають на продуктивність праці, на якість виробничих комунікацій [9].

На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Крос-культурна модель управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів впливу на розвиток кадрового складу організації, організаційних відносин, орієнтованих на максимально повне використання потенціалу крос-культурних комунікацій співробітників з метою зниження ризиків міжособистісних конфліктів на крос-культурній основі, організації ефективної системи внутрішньо-організаційного наставництва, трансферу знань і компетенцій персоналу, орієнтованих на забезпечення довгострокового розвитку персоналу.

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим особливе значення має класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками [10].

До основних типів крос-культурності, які є в сучасних організаціях, пропонуємо віднести таке:

1. Етнічна крос-культурність. Пов'язана з відмінностями розуміння трудових процесів і соціально-трудова взаємодій представників різних етносів.

2. Вікова крос-культурність. Впливає з відмінності розуміння характеру операційної та іншої діяльності представниками різних вікових груп, суперечностей в уявленнях про характер трудових відносин, типових для різних вікових груп компанії.

3. Крос-культурність за статевою ознакою. Проявляється в певній дискримінації жінок в окремих колективах із виражено патріархальними архаїчними управлінськими традиціями.

4. Крос-культурність, зумовлена соціальною диференціацією. Відмінності в розумінні виробничих та інших цінностей представниками відносно забезпечених і малозабезпечених груп працівників компанії.

5. Крос-культурність за ознакою народження. Іноді має місце в межах одного етносу, за умови, що окремі його представники належать до різних субетносів або національно-релігійних кланів.

6. Крос-культурність, зумовлена політичними цінностями. Відмінності між стійкими групами, наприклад, прихильниками інновацій і лібералізму та традиціоналістами, що існують у низці організацій. Відносно рідкісний тип крос-культурності, характерний для організацій - співробітники, орієнтовані на розумову працю.

7. Крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників. Диференціація цінностей і стереотипів поведінки, що впливає з різного розуміння культурних цінностей, кругозору, загальної ерудиції окремих груп персоналу деяких організацій.

8. Крос-культурність, зумовлена соціальними девіаціями. Певна дискримінація деяких трудових груп, що характеризуються виражено або латентно соціально девіантною поведінкою, з боку більшості членів трудових колективів, поведінка яких є нормативною (не девіантною).

Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом і обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такого роду кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення і впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу конкретної полікультурної організації [11].

У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. Цей показник може бути розрахований за формулою (1):

$$ICD = (1 - ds) \times \left(\frac{0,5}{dm}\right) \times K_e \times dkf \times F_n \times \left(\frac{dv}{Z_p + Z_{ks} + Z_{ko}}\right), \quad (2.10)$$

де ICD – пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації;

ds – частка персоналу середньої вікової групи (від 35 до 55 років) у структурі виробничого кадрового складу організації;

dm – частка чисельності жінок у структурі персоналу організацій з переважаючим чоловічим колективом (або частка чисельності співробітників чоловічої статі в трудових колективах з

домінуванням жінок) – критерій гендерної збалансованості кадрового складу організації;

K_e – кількість укрупнених етнічних груп або громадян різних держав у структурі персоналу організації (наприклад, українці, представники східних народів, представники азійських народів, представники кавказьких народів, громадяни іноземних держав (за видами останніх), тощо). У розрахунок беруть відносно суттєві етнічні групи, які становлять щонайменше 5% загальної чисельності персоналу організації;

dkf – відношення чисельності конфліктів співробітників (один з одним, з представниками адміністрації організації, з компанією загалом, тощо) за досліджуваний період до загальної чисельності виробничого персоналу організації;

F_n – відношення фонду робочого часу через захворювання персоналу (крім травм) до загального фонду робочого часу організації за досліджуваний період;

dv – відношення офіційно оформлених доган та інших внутрішніх дисциплінарних стягнень до загальної чисельності персоналу організації;

Z_p – відношення витрат на утримання психолога (психологічної служби) організації та (або) разове психологічне консультування співробітників до сумарних витрат організації, %;

Z_{ks} – відношення витрат на непряме матеріальне і нематеріальне стимулювання праці персоналу організації до сумарних витрат суб'єкта господарювання, %;

Z_{ko} – відношення витрат на корпоративну освіту до сумарних витрат організації, %.

Таким чином, до складу пропонованого комплексного індексу входять як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів крос-культурності), а також питомі витрати компанії за основними напрямками крос-культурного менеджменту (рис. 2.15).

Загалом, чим вищим є значення ICD, тим суттєвішими є проблеми крос-культурних взаємодій персоналу конкретної організації і тим, відповідно, актуальнішими є процеси формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління.



Рисунок 2.15 – Основні групи показників, включені до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації

Охарактеризуємо логіку включення до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) окремих приватних індикаторів:

1. Ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій в організації, за інших рівних умов, тим вищі, чим істотніший ступінь вікової диференціації кадрового складу. Остання ж тим значніша, чим менша питома вага співробітників середньої вікової групи (35 – 55 років) у загальній структурі персоналу організації. Тим самим, включення показника ($1 - ds$) до складу приватних індикаторів пропонованого комплексного індексу цілком виправдане: при відносно низьких значеннях питомої ваги представників середньої вікової групи (ds) ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій посилюються.

2. За інших рівних умов, крос-культурний розвиток персоналу організації в гендерному аспекті є тим більш раціональним, чим більшою мірою збалансована структура кадрового складу за статевою ознакою. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок, таким чином, має наближатися до діапазону 50% на 50%, що, втім, не

цілком досягне для багатьох організацій, наприклад тих, у яких досить поширена важка ручна праця працівників. Проте відносна збалансованість крос-культурних комунікацій, що розглядаються в цьому аспекті, досягається саме за відносної паритетності часток чоловіків і жінок у загальній структурі персоналу. Із цим пов'язане включення індикатора ($\frac{0,5}{dm}$) до складу чисельника пропонованого нами індексу.

3 Етнічні крос-культурні відмінності тим вищі, чим більша кількість великих етнічних груп представлена в структурі персоналу. При цьому при розрахунку індикатора (K_e) доцільно оцінювати саме кількість укрупнених етнічних груп у структурі кадрового складу організації, ментальні відмінності між якими, як правило, є доволі суттєвими.

4. Деструктивний розвиток різних типів крос-культурних комунікацій часто призводить до явних внутрішньо-організаційних конфліктів (dkf). У багатьох сучасних організаціях такого роду конфлікти враховуються і згодом системно аналізуються співробітниками служби управління персоналом. При цьому рівень конфліктності організації залежить не тільки від якості крос-культурного менеджменту – таким чином, цей індикатор має хоча й значуще, але непряме значення в контексті розглядуваної нами проблеми формування науково обґрунтованої крос-культурної моделі управління персоналом.

5. Непрямим чином деструктивні крос-культурні процеси проявляються і в інтенсивності доган та інших форм офіційних стягнень щодо персоналу організацій, у зв'язку з чим цей показник також включено нами до складу пропонованого комплексного індексу (dv).

6. У довгостроковій перспективі негативний вплив крос-культурного чинника непрямым чином також відбивається і на загальному рівні захворюваності персоналу організації (змінна F_n індексу). Такого роду вплив може мати місце внаслідок дії таких основних причин:

а) деструктивний розвиток крос-культурних комунікацій зазвичай спричиняє погіршення соціального клімату в трудовому колективі, зростання рівня психологічної напруженості більшості співробітників, унаслідок чого в довгостроковому періоді найчастіше

формується і соматичні захворювання, що зрештою проявляється і у фонді часу, витраченого на період тимчасової непрацездатності;

б) своєю чергою, має місце і зворотна залежність: що більшою мірою персонал організації схильний до прояву захворювань, насамперед хронічного характеру, то вищим є середній рівень дратівливості працівників і, як наслідок, потенційної нетерпимості до нетипових форм поведінки персоналу, зокрема тих, що впливають із крос-культурних відмінностей.

7. Одним зі значущих стратегічних чинників зменшення негативних ефектів крос-культурної диференціації є психологічне консультування співробітників, причому загального плану, а не тільки за окремими аспектами крос-культурних відмінностей і пов'язаних із ними латентних або виражених конфліктів. Тому фактор питомих витрат на організацію та здійснення психологічного консультування персоналу (Z_p) включено нами до складу знаменника пропонованого комплексного індексу.

8. Ефективність формування та впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації є тим вищою, чим більшими є обсяги непрямого матеріального та морального стимулювання праці співробітників (Z_{ks}).

Так, наприклад, такий значущий елемент непрямого стимулювання, як додаткове пенсійне забезпечення співробітників, знижує ризики деструктивної крос-культурності за віковою ознакою, оскільки підвищує рівень задоволеності працею фахівців передпенсійного віку [12]. Позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працею персоналу і, відповідно, підвищення за інших рівних умов ефективності крос-культурних комунікацій такий значущий елемент непрямої мотивації праці, як фінансування корпоративних свят за рахунок коштів організації. Показник питомих витрат на цілі непрямого стимулювання праці персоналу також включено до складу приватних індикаторів пропонованого індексу.

9. Значущий вплив на здатність персоналу ефективно розв'язувати крос-культурні конфлікти в довгостроковій перспективі справляє і загальний освітній рівень (Z_{ko}). Відповідно, показник інтенсивності витрат фінансових ресурсів компанії на цілі корпоративної освіти також включено як непрямий індикатор у пропоновану формулу розрахунку ICD.

Пропонований індекс ICD взаємопов'язаний із наданою нами класифікацією типів крос-культурних відмінностей персоналу (рис. 2.16)

Загалом пропонований комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші області крос-культурного менеджменту та розробити на цій основі рекомендації щодо реалізації пріоритетних напрямів формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом.



Рисунок 2.16 – Взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу ICD

З метою вдосконалення системи менеджменту крос-культурним розвитком персоналу сучасних організацій різних форм власності, масштабу операційної діяльності та галузей економіки нами пропонується крос-культурна MARE-модель управління персоналом.

Складовими елементами пропонованої моделі є:

- М – mastering – внутрішньоорганізаційне наставництво;
- А – antimobbing – протидія мобінгу персоналу, який практично завжди в тих чи інших формах має місце в процесі здійснення не цілком конструктивних крос-культурних взаємодій;
- Р – psychoanalysis – система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань підвищення соціально-економічної ефективності реалізації крос-культурних взаємодій;
- Е – education – комплексне і різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації.

Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом сучасної організації подано на рисунку 2.17.

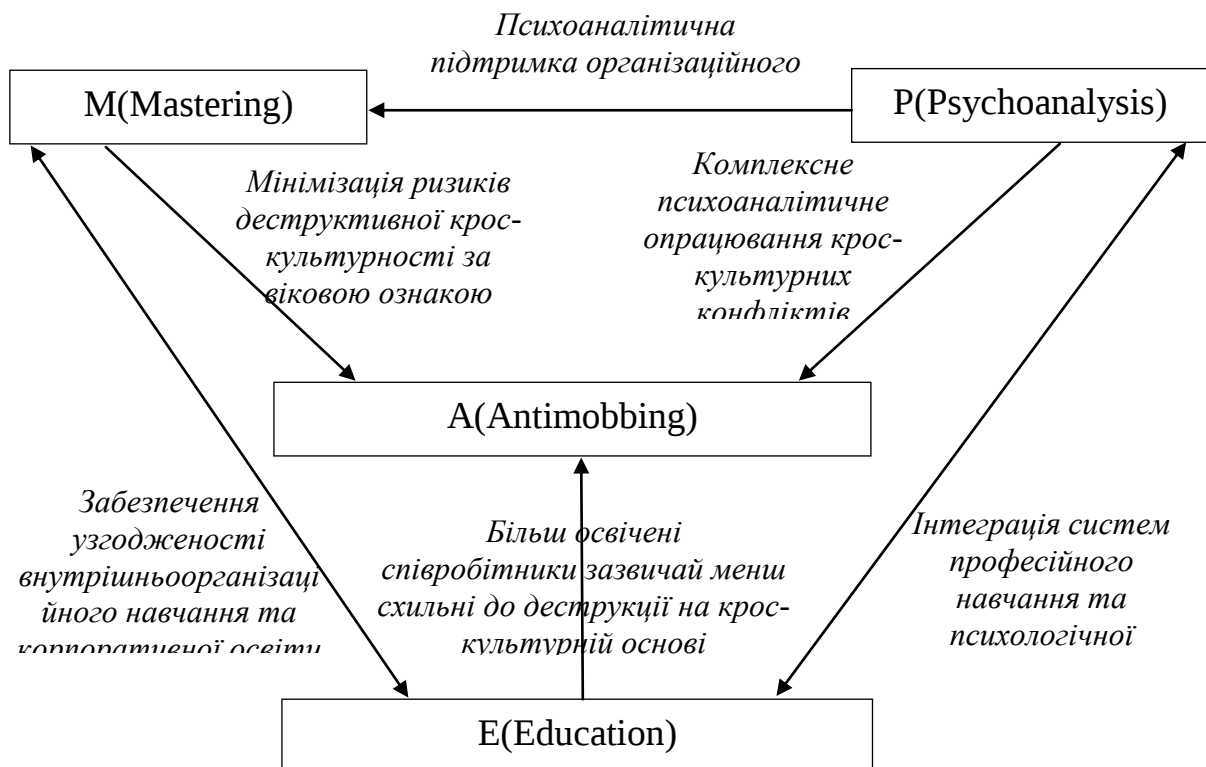


Рисунок 2.17 – Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації

Таким чином, центральним елементом розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації є системна протидія мобінгу персоналу компанії, який, практично

завжди кореспондує з крос-культурними відносинами співробітників деструктивного плану. При цьому інші елементи МАРЕ-моделі в різних напрямках сприяють протидії мобінгу: через інтеграцію соціально-психологічних та економічних інтересів співробітників, що формується в результаті раціонально організованого наставництва; за допомогою системного психологічного та психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань, пов'язаних із реальними або потенційними крос-культурними конфліктами; за допомогою інтенсивного розвитку різних форм корпоративної освіти, оскільки, як відомо, за інших рівних умов більш освічені співробітники, які мають можливості постійного вдосконалення свого професійного та культурного рівня, дещо меншою мірою схильні до ініціювання й участі в розвитку внутрішньоорганізаційних конфліктів, зокрема й тих, що формуються на основі крос-культурних протиріч.

Відповідно до запропонованого підходу, розвиток кожного з елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації має здійснюватися на підставі дослідження динаміки ключових показників ефективності.

Пропоновані кількісні індикатори за кожним елементом запропонованої нами моделі наведено в таблиці 2.19.

Таким чином, система кількісних індикаторів дає змогу оцінити ефективність упровадження елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації як з погляду її впливу на показники руху та результативності використання персоналу, так і фінансових позицій, а також в аспекті зміни конфліктності в організації та суб'єктивного середнього ступеня задоволеності працею співробітників.

Основні відмінності пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації від існуючих підходів до крос-культурного менеджменту компаній полягають у наступному:

1. Як складовий елемент до складу пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі включено чинник комплексного психоаналітичного консультування (Р). Слід зазначити, що індустрія психоаналізу загалом і в корпоративному секторі економіки, зокрема, є досить поширеною лише в економіці США і, вже суттєво меншою мірою, в сучасних соціально-економічних системах держав ЄС. Натомість в Україні інститут психоаналізу наразі розвинений доволі слабо.

Таблиця 2.19 – Кількісні індикатори, що характеризують розвиток елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом сучасної організації

Елементи пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі	Основні кількісні критерії розвитку елементів моделі
1	2
1. Mastering	- динаміка кількості наставників та їхньої частки в структурі промислово-виробничого персоналу організації; - продуктивність праці об'єктів наставництва (молодих фахівців) до і після впровадження системи внутрішньоорганізаційного наставництва; - додатковий фонд матеріального стимулювання наставників; - зіставлення темпів зростання обсягів матеріального стимулювання наставників і тенденціями зміни рівня продуктивності праці в організації.
2. Antimobbing	- динаміка коефіцієнта плинності кадрів в організації загалом; - тенденції зміни коефіцієнта плинності кадрів у сегменті молодих фахівців організації (віком до 35 років); - динаміка чисельності внутрішньоорганізаційних конфліктів.
3. Psychoanalysis	- загальний ступінь задоволеності працею персоналу (може бути визначений на підставі анонімного соціологічного дослідження); - витрати на організацію та здійснення психоаналітичного консультування в абсолютному вираженні та щодо фонду оплати праці в організації; - кількість звернень співробітників до психоаналітичної служби організації; - динаміка захворюваності персоналу.
4. Education	- витрати на корпоративну освіту в абсолютному вираженні та відносно собівартості продукції, робіт, послуг; - зміна середнього рівня кваліфікації персоналу організації.

Водночас саме психоаналітичне консультування дає змогу виокремити глибинні внутрішні проблеми, зокрема пов'язані з крос-культурними відмінностями персоналу організації, та окреслити ефективні напрямки їхнього розв'язання. Так, негативне сприйняття крос-культурних відмінностей значною мірою пов'язане з впливом підсвідомих комплексів людської особистості. Аналіз же та цілеспрямоване подолання такого роду комплексів є значною мірою саме об'єктом психоаналізу, а не традиційного психологічного консультування, що є доволі поширеним, зокрема, і в рамках великих компаній сучасної України.

2. У системі координат пропонованої МАРЕ-моделі має місце інтеграція розв'язання управлінської проблеми вдосконалення крос-культурних комунікацій в організації та вдосконалення інструментарію корпоративної освіти (елемент Е). Справді, спільна участь співробітників сучасних компаній в освітніх проєктах дає змогу підвищити не лише рівень компетентності фахівців організації, а й забезпечити зростання згуртованості трудового колективу, за умов якої негативні ефекти крос-культурної диференціації зазвичай зменшуються, а можливості результативного взаємного збагачення співробітників на підставі синтезу культурних особливостей, відповідно, збільшуються.

3. Усі виокремлені елементи розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації тісно інтегровані, змістовно взаємопов'язані. Такого роду системна інтеграція характерна не для всіх сучасних підходів до формування моделей крос-культурного менеджменту. Такий взаємозв'язок націлений на реалізацію стійкого довгострокового позитивного синергетичного ефекту від взаємної узгодженості окремих елементів моделі, насамперед у напрямі зниження рівня крос-культурного мобінгу, а також досягнення позитивного крос-культурного обміну знаннями.

Основними контурами такого роду взаємозв'язку елементів крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом є:

- Психоаналітичне консультування з питань раціональної організації внутрішньоорганізаційного наставництва (взаємозв'язок елементів М і Р);
- Інтеграція корпоративної освіти та психологічного розвитку персоналу, наприклад, у частині найбільш раціонального формування освітніх груп співробітників, що враховує крос-культурні особливості (взаємозв'язок елементів Р і Е);

- Додаткові освітні курси для корпусу наставників організації, насамперед у сфері прикладної педагогіки, зокрема в частині здійснення раціональної навчальної виробничої взаємодії з представниками інших субкультур у межах організації (взаємозв'язок елементів М і Е).

4. Формування крос-культурної МАРЕ-моделі значною мірою спирається на кількісних параметрах, що характеризують окремі аспекти проблеми крос-культурної диференціації персоналу сучасних організацій та її впливу на динаміку продуктивності праці. Кількісна верифікація не характерна для більшості вже наявних моделей крос-культурного управління – значна їх частина має суто описовий, емпіричний характер.

Пропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації відповідає виділеній системі принципів раціонального крос-культурного менеджменту (табл. 2.20).

Водночас слід зазначити, що процес упровадження елементів розробленої МАРЕ-моделі в діяльність організацій, які раніше не займалися питаннями крос-культурного менеджменту персоналу в принципі, може бути пов'язаний із певними складнощами організаційного характеру. У зв'язку з цим нами розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність організації, яка містить такі етапи:

1. Комплексний економіко-статистичний та економіко-соціологічний аналіз доцільності впровадження пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі в систему менеджменту організації.

Основними напрямками такого аналізу є:

- вивчення динаміки окремих економічних індикаторів (плинність кадрів, у т.ч. у сегменті молодих спеціалістів, динаміка продуктивності праці, конфліктності в трудовому колективі та інших показників, що побічно характеризують можливі ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій персоналу, впливу останніх на забезпечення фінансово-економічної ефективності діяльності компанії загалом);

- оцінка статичної та динамічної пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD), чинників його формування та особливостей впливу на підсумкові відносні показники фінансово-економічної результативності розвитку організації;

Таблиця 2.20 – Відповідність крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації виокремленим принципам формування та реалізації моделей крос-культурного менеджменту

Принципи формування моделей крос-культурного управління	Відповідність пропонованої МАРЕ-моделі управління персоналом організації
1	2
1. Об'єктивність	Доцільність упровадження пропонованої МАРЕ-моделі в діяльність конкретної організації може бути обґрунтована на підставі системи об'єктивних кількісних критеріїв, а не волюнтаризму керівництва організації. Напрями пріоритетного вдосконалення вже впровадженої МАРЕ-моделі можуть бути визначені на підставі розрахунку комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD).
2. Системність	Усі елементи крос-культурної МАРЕ-моделі системно взаємопов'язані, змістовно інтегровані один з одним.
3. Синергізм	Узгоджена реалізація елементів МАРЕ-моделі орієнтована на досягнення позитивного синергетичного ефекту для крос-культурного розвитку персоналу організації, наприклад, унаслідок синергії механізмів внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, у результаті підтримки системи наставництва інструментами психоаналітичного консультування.
4. Комплексне врахування інститутів та інституційних змін	У процесі формування та впровадження пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі враховується ступінь розвиненості, індивідуальні особливості таких зовнішніх соціально-економічних інститутів, як інститут корпоративної освіти та інститут психологічного та психоаналітичного консалтингу.

5. Економічна ефективність	Економічна ефективність упровадження і подальшого вдосконалення пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі в діяльність організації може бути системно оцінена на підставі комплексного показника – індексу ICD, аналізу динаміки його основних структурних елементів.
6. Транспарентність	Пропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації характеризується наявністю достатньо інформаційно прозорих механізмів, які, в принципі, мають бути зрозумілими для різних груп персоналу сучасних організацій, зокрема й таких, які характеризуються досить низьким освітнім рівнем.
7. Превентивність	Психоаналітична підтримка персоналу в рамках пропонованої МАРЕ-моделі має бути орієнтована, зокрема, на випереджувальне запобігання можливим майбутнім крос-культурним конфліктам в організації, які наразі ще перебувають у латентній формі.

- соціологічне дослідження крос-культурних особливостей і проблем розвитку кадрового складу організації, думки персоналу щодо необхідності вдосконалення системи організаційного крос-культурного менеджменту.

2. Загальна оцінка можливостей фінансування процесів впровадження МАРЕ-моделі з огляду на поточний і перспективний фінансовий стан організації, планів відтоку фінансових ресурсів в інших напрямках, наприклад на цілі реалізації інвестиційних проєктів, погашення кредитів тощо.

3. Розроблення механізму внутрішньоорганізаційного наставництва щодо молодих спеціалістів компанії, що має включати в себе такі основні напрями:

- виявлення тих професійно-кваліфікаційних груп молодих фахівців, щодо яких найдоцільнішою є реалізація механізму внутрішньоорганізаційного наставництва – власне, постійного навчання впродовж певного терміну безпосередньо на робочих місцях (зазначимо, що такого роду процес найактуальніший щодо різних груп виробничих робітників);

- визначення кола потенційних наставників із категорії найдосвідченіших, найкваліфікованіших і водночас найвідповідальніших співробітників організації;

- формування механізму раціонального матеріального стимулювання наставників (на нашу думку, їхня додаткова матеріальна винагорода має залежати насамперед від трендів зміни індивідуальної продуктивності праці молодих спеціалістів – об'єктів наставництва – до і після, відповідно, реалізації такого механізму);

- визначення ступеня відповідальності наставників як за професійний розвиток молодих фахівців, так і за рівень трудової дисципліни останніх і, загалом, ступінь інтеграції в структуру трудового колективу організації (тим самим у рамках пропонованої МАРЕ-моделі наставництво має носити не тільки суто професійно-виробничий, а й особистісно-психологічний характер – лише в такому варіанті воно здатне комплексно позитивно впливати на крос-культурний розвиток персоналу).

4. Організація психоаналітичного консультування персоналу організації, насамперед у частині підбору кваліфікованого психолога-психоаналітика (для великих компаній – відділу внутрішнього психоаналітичного консалтингу), матеріально-технічного забезпечення його діяльності тощо. Зазначимо, що для невеликих організацій цей елемент пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом компанії можна використати у формі іррегулярного віддаленого психоаналітичного консультування співробітників – однак, останній варіант, звісно, є менш потенційно ефективним порівняно з використанням потенціалу штатного психолога-психоаналітика.

5. Формування найбільш раціональної системи корпоративної освіти співробітників, яка може бути реалізована у таких основних варіантах:

- формування та розвиток власного корпоративного університету (для великих промислових корпорацій);

- створення та забезпечення функціонування корпоративного освітнього центру;

- формування програм додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації співробітників на основі технологій освітньої кооперації компанії;

- реалізація технологій дистанційного навчання працівників з окремих актуальних напрямів.

6. Забезпечення синергії окремих елементів МАРЕ-моделі, зокрема психолого-психоаналітичної підтримки системи внутрішньоорганізаційного наставництва, забезпечення узгодженості корпоративної додаткової освіти та системи наставництва, тощо.

7. Власне реалізація напрямків крос-культурної МАРЕ-моделі, включаючи своєчасне та повне фінансування заходів, передбачених у її рамках.

8. Мінімізація ризиків можливого опортунізму окремих категорій менеджменту організації впровадженню та розвитку крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації. Так, деякі категорії менеджменту сучасних компаній можуть здійснювати з низки причин протидію, у явній чи прихованій формі, процесам та технологіям крос-культурного менеджменту. Відповідно, необхідне зниження ризиків такого роду опортуністичної поведінки, що досягається насамперед у результаті комплексної інклюзії всіх рівнів менеджменту організації у процес впровадження та вдосконалення крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом.

9. Визначення дієвого «зворотного зв'язку» співробітників організації з питань крос-культурного менеджменту, можливості низових категорій персоналу оперативно впливати на вдосконалення окремих параметрів запропонованої МАРЕ-моделі безпосередньо в процесі її реалізації.

10. Контроль та оцінка ефективності впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі у систему управління персоналом організації. Така оцінка ефективності може бути здійснена на підставі груп економіко-статистичних та економіко-соціологічних аналітичних методів.

Загалом, запропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації дозволяє нівелювати негативні, насамперед мобінгові ефекти крос-культурної диференціації кадрового складу суб'єкта господарювання, забезпечити умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок та компетенцій на підставі взаємопов'язаного синтезу, групової корпоративної освіти та внутрішньофірмового психоаналітичного консультування.

Впровадження запропонованої МАРЕ-моделі у практику менеджменту сучасних компаній різного профілю пов'язане із низкою ризиків. Основні з таких ризиків систематизовані в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Основні ризики впровадження крос-культурних моделей у практику управління сучасними організаціями

№ ризику	Зміст ризику
1	Ризик недостатнього обліку чи ігнорування у межах класичних крос-культурних моделей низки значних сучасних тенденцій управління персоналом, як-от використання віддаленої зайнятості, мережеві комунікації співробітників та ін.
2	Ризик недостатньо коректної адаптації ефективних західних, переважно американських крос-культурних моделей, до ментальних вітчизняних умов, характеризуючими принципово іншими неформальними стандартами міжособистісних комунікацій і стереотипами поведінки.
3	Ризик, пов'язаний із формальністю, демонстративністю використання інструментарію крос-культурних моделей, їх defacto переважно демонстраційним та декоративним характером.
4	Ризик завищення кошторисів на цілі впровадження та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом, у т.ч. внаслідок використання корупційних механізмів при оплаті послуг консультантів у галузі крос-культурного менеджменту, тощо.
5	Ризик недостатньої опрацьованості кількісних критеріїв ефективності крос-культурних моделей управління.
6	Ризик недостатньої відповідності параметрів крос-культурної моделі управління та системи мотивування праці персоналу організації.
7	Ризик недостатнього «зворотного зв'язку» у процесі впровадження та вдосконалення крос-культурної моделі управління розвитком персоналу організації

Кожен із виділених ризиків обмежує потенційну ефективність впровадження та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. Так, суто формальне впровадження навіть досить відомих зарубіжних моделей у систему менеджменту українських компаній, без урахування ментальної специфіки, національних особливостей економічної поведінки, може, на нашу думку, призвести до зворотного ефекту: підвищити ступінь подразнення окремих груп персоналу організації через нав'язування ним неефективних інструментів менеджменту і на цьому ґрунті посилити навіть крос-культурні конфлікти.

У ряді випадків запрошення дорогих сторонніх консультантів для розробки та впровадження крос-культурної моделі управління персоналом обмежує можливості економічної ефективності розвитку

організації через нераціональний, у т.ч. корупційного, завищення кошторисів на використання послуг такого роду консультантів, які характеризуються до того ж потенційною сумнівною ефективністю. Крім того, дослідження показали, що низка великих підприємств України вдавалася до послуг відомих зарубіжних консультаційних фірм, у т.ч. для вдосконалення стратегії управління персоналом (BKG, McCaensey та ін.), проте фактично такі стратегії, що включають в тому числі й окремі аспекти крос-культурного менеджменту, носили переважно демонстраційний характер, включалися до корпоративних звітів, презентацій тощо, проте фактично не використовувалися у рамках систем управління персоналом.

Відповідно, необхідні системні заходи щодо мінімізації виділених ризиків впровадження та використання моделей крос-культурного управління у діяльність сучасних організацій України, а саме:

1. Ризик недостатнього обліку чи ігнорування у межах класичних крос-культурних моделей низки значних сучасних тенденцій управління персоналом. Для зменшення даного ризику доцільною є інтеграція в моделі організацій, які активно використовують можливості кадрового аутсорсингу, відповідно, сучасні технології управління процесами віддаленої зайнятості співробітників, інтернет-комунікацій з окремими категоріями персоналу, використання потенціалу спільного спілкування в соціальних мережах для зменшення ймовірності ескалації крос-культурних конфліктів та т.п.

2. Ризик не цілком коректної адаптації ефективних західних, переважно американських крос-культурних моделей, до ментальних умов сучасної України. Так, при адаптації таких моделей слід враховувати такі основні ментальні особливості населення України, які безпосередньо впливають на крос-культурну поведінку в колективах компаній:

- колективізм, як риса української національної самосвідомості, на протигагу вираженому індивідуалізму, характерному для європейської та, особливо, американської моделі поведінки працівників;

- відсутність та соціальне несхвалення практики доносів керівництву на своїх колег, яка, наприклад, у корпораціях США

вважається неформальною нормою, що сприяє підвищенню рівня продуктивності праці;

- традиційна повага до представників старшого віку, досить низька поширеність мобінгу персоналу на підставі вікових крос-культурних відмінностей, досить характерного для сучасних колективів компаній США та ЄС;

- вкрай низький фактичний вплив інституту професійних спілок на процеси управління персоналом в Україні, тоді як у зарубіжних компаніях цей інститут має важливий вплив на процеси крос-культурного менеджменту;

- нерозвиненість практики фемінізму щодо регулювання гендерних крос-культурних відмінностей, тоді як у сучасній соціальній системі США фемінізм носить гіпертрофований, агресивний характер;

- розуміння багатьма українськими дистанціями «владної дистанції» (у термінології крос-культурної моделі управління Г. Хофстеда) як природного явища, тоді як у практиці зарубіжних компаній вона зазвичай розглядається як стратегічний фактор, що обмежує ефективність управління персоналом.

3. Ризик, пов'язаний із формальністю, демонстративністю використання інструментарію крос-культурних моделей, їх переважно демонстраційним та декоративним характером. Цей ризик може бути зменшений за допомогою формування механізмів впровадження окремих елементів розробленої крос-культурної моделі, постійним контролем її фактичної ефективності, у т.ч. здійснюваним виходячи з системи кількісних індикаторів.

4. Ризик завищення кошторисів на цілі впровадження та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом. Ризик зменшується через підвищення рівня транспарентності запрошення сторонніх консультантів на цілі розробки та впровадження моделей крос-культурного управління персоналом, конкурентного ціноутворення на їхні послуги.

5. Ризик недостатньої опрацьованості кількісних критеріїв ефективності крос-культурних моделей управління. Для зменшення даного ризику доцільно формування інструментарію комплексної кількісної оцінки ефективності впровадження та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. Слід зазначити, що такого роду інструментарій відсутній у більшості класичних моделей кросс-культурного менеджменту.

6. Ризик недостатньої відповідності параметрів кросс-культурної моделі управління та системи мотивування праці персоналу організації. Такого роду ризик може виявлятися в кількох варіантах, а саме:

- впровадження кросс-культурної моделі в умовах досить низького середнього рівня матеріальної винагороди персоналу компанії або наявності необґрунтовано високої диференціації рівня оплати праці. У подібних умовах навіть потенційно ефективні заходи у галузі кросс-культурного менеджменту персоналу обмежуватимуться фактором низького ступеня задоволеності системою матеріального стимулювання більшістю персоналу і, відповідно, будуть не цілком ефективними;

- деякі компанії, навпаки, не впроваджують науково обґрунтовані кросс-культурні моделі управління у свою діяльність, вважаючи, що досить високий рівень оплати праці співробітників сам по собі знімає більшість проблем забезпечення високого рівня продуктивності праці - даний досить поширений суб'єктивний підхід представляється стратегічно помилковим.

Відповідно, для зменшення впливу даного виділеного нами ризику доцільно забезпечення відповідності впровадження кросс-культурної моделі управління та паралельної модернізації системи матеріального стимулювання праці персоналу (наприклад, впровадження преміювання виробничих наставників, включення параметра зниження організаційних конфліктів у КРІ менеджерів з персоналу компанії, тощо).

7. Ризик недостатнього «зворотного зв'язку» у процесі впровадження та вдосконалення кросс-культурної моделі управління розвитком персоналу організації. У цілому нині, «зворотний зв'язок» є значний принцип забезпечення ефективності управлінської діяльності, аргументований ще А. Файолем, що у т.ч. підвищити рівень ефективності кросс-культурного менеджменту персоналу. Конкретними технологіями підвищення значущості фактора «зворотного зв'язку» у процесі впровадження та використання моделей кросс-культурного управління персоналом у діяльність сучасних організацій України є:

- регулярні загальні збори трудового колективу з питань кросс-культурного менеджменту;

- організація та здійснення онлайн-конференцій керівництва з питань використання окремих елементів крос-культурної моделі управління;

- активне обговорення проблем крос-культурного менеджменту в корпоративних групах компанії в соціальних мережах (Instagram, Facebook та ін).

Отже, на основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим в роботі представлено класифікацію видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками, яка має особливе значення. До елементів класифікації було віднесено етнічну крос-культурність; вікову крос-культурність; крос-культурність за статевою ознакою; релігійну крос-культурність; крос-культурність, зумовлену соціальною диференціацією; крос-культурність за ознакою народження; крос-культурність, зумовлену політичними цінностями; крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників; крос-культурність, зумовлену соціальними девіаціями; відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю.

У роботі також запропоновано комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації, який, на підставі широкого кола різнопланових економічних індикаторів, дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші сфери крос-культурного менеджменту та розробити на даній основі рекомендації з реалізації пріоритетних напрямів формування чи вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом організації. А також продемонстровано взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу крос-культурної диференціації персоналу організації.

Крім того, запропоновано і обґрунтовано крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом організації (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education).

Показано основні напрямки взаємозв'язку елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом

організації, насамперед внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, психоаналітичного консультування персоналу та системи наставництва. Виділено її відповідність принципам раціонального формування моделей крос-культурного управління персоналом сучасних компаній.

Розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасної організації, що включає такі етапи, як комплексний аналіз доцільності та основних, пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі у діяльність компаній, оцінка загальних фінансових можливостей у частині ресурсного забезпечення МАРЕ-моделі, раціональна організація внутрішньовиробничого наставництва, психоаналітичного консультування персоналу та корпоративної освіти, забезпечення узгодженості даних елементів МАРЕ-моделі, формування механізмів протидії опортунізму менеджменту організації у процесі реалізації МАРЕ-моделі та «зворотного зв'язку» низових груп персоналу, контроль та оцінка соціально-економічної ефективності реалізації моделі.

Систематизовано основні ризики впровадження розробленої МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасних компаній. Показано взаємозв'язок таких ризиків, що обмежують потенційну ефективність реалізації крос-культурної МАРЕ-моделі. Виділено напрями мінімізації ризиків недостатньо ефективного використання розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі у діяльності сучасних організацій України.

Список використаних джерел:

1. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування : монографія. Київ : ЕксОб, 2018. 200 с.
2. Abrams R. Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City : Planning Shop, 2015. 412 p.
3. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 330 с.
4. Мартинишин Я.М., Коваленко С.Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності : монографія. Біла Церква : КиївПрінт, 2018. 412 с.
5. Bauer T. Human resource management. NY. : Norton, 2020. 346 p.

6. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : монографія. Київ : Либідь, 2019. 232 с.
7. Krugman P. R. Trade policy and market structure. Cambridge, 2019. 340 с.
8. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : АртЕк, 2020. 192 с.
9. Asal A. Investment in the cross-processing in Asia. NY. : Norton, 2019. 128 p.
10. Бабіна В. О., Моїсєєва Т. М. Проблеми єдності професіоналізму та культури в комунікативних відносинах епохи глобалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 101–115.
11. McDowell G. The Google Resume: How to Prepare for a Career and Land a Job at Apple, Microsoft, Google, or Any Top Tech Company. 3 edition. Wash., 2019. 230 p.
12. Conley J. P. Modern cross-culture economy. Nashville : Economics Working, 2017. 89 p.

РОЗДІЛ 3. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л.М. Ачкасова

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID 0000-0002-4519-7789

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Новий етап розвитку бізнесу, питання підвищення вартості активів, продуктивності праці, цінності підприємств тощо, пов'язані із впровадженням сучасних технологій. В описі сучасних технологій розвитку, в свою чергу, все частіше використовується термін цифрової трансформації.

Розвиток в загальнофілософському сенсі є спрямованою незворотною закономірною зміною об'єкта, в результаті якої виникає новий якісний стан цього об'єкту.

Термін трансформація походить від латинської *transformatio* і означає зміну. Тому всі перетворення форм, структур і способів, всього того, що в результаті сприяє переводу системи в новій якісний стан, по суті є трансформацією. Трансформація може зачепити велику кількість аспектів, але не завжди зміни усіх аспектів можуть привести до бажаного результату. Тому обґрунтування аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичних систем, які підвищують їх якість є питанням актуальним.

Сучасний науково-технічний прогрес та інноваційні цифрові технології серйозно впливають на транспортно-логістичну систему. Удосконаленню ланцюгів постачань, підвищенню якості транспортно-логістичних послуг, додержанню міжнародних стандартів сприяє використання екологічно ефективних технологій [1].

Питанню цифрової трансформації логістики в сучасній науці приділяється багато уваги. Поступово логістика перетворилась з галузі, яка виконувала допоміжну роль в бізнесі, в ключовий фактор забезпечення його ефективності і конкурентоспроможності. Сьогодні спостерігаються потужні тенденції на ринку і його цифрова

трансформація, під впливом якої активно розвивається і змінюється логістика.

У вересні 2021 року відбувся Digital Logistics Forum. В ньому взяли участь ІТ-компанії, що розробляють цифрові продукти для сфери логістики та оператори ринку перевезень. Дискусії на форумі відбувались в рамках питань оптимізації бізнес-процесів, цифрової трансформації ланцюгів поставок, управління цифровими платформами, майбутнього інтелектуальної логістики тощо.

За висновками форуму, саме диджиталізація стала ключовою тенденцією в логістиці [2].

Питанням використання цифрових технологій в транспортно-логістичних системах присвячені не тільки зарубіжні публікації і дослідження світових компаній [3, 4]. Вітчизняні дослідники багато працюють над питаннями синергії цифрових технологій в логістичних системах [5], приділяя увагу таким сучасним інформаційним технологіям, як Інтернет Речей, Великі дані, Штучний інтелект, Хмарні обчислення, 3D-друк, автономні роботи, Блокчейн, безпілотні літальні апарати, сенсорні технології, віртуальна реальність тощо.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи - це процес фундаментальних змін у цій галузі, який передбачає впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності логістичних операцій.

Цифрова трансформація логістичних систем може бути реалізована за допомогою:

- Інтеграції даних: Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних з різних джерел (GPS, датчики, системи управління складами тощо) для отримання цінної інформації про переміщення вантажів, стан транспортних засобів, потреби клієнтів та інші важливі показники.

- Автоматизації процесів: Заміна ручних операцій на автоматизовані системи, що дозволяє скоротити витрати часу та зменшити кількість помилок. Це стосується, зокрема, управління складами, планування маршрутів, обробки замовлень та відстеження вантажів.

- Інтернету речей (IoT): Використання датчиків та сенсорів для збору даних про стан транспортних засобів, інфраструктури та вантажів у режимі реального часу. Це дозволяє здійснювати

проактивне обслуговування, оптимізувати маршрути та підвищити безпеку перевезень.

- Блокчейну: Застосування технології блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки ланцюгів поставок. Блокчейн дозволяє відстежувати рух товарів від виробника до споживача, запобігаючи підробкам та забезпечуючи довіру до інформації.

- Штучного інтелекту та машинного навчання: Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та автоматизації прийняття рішень.

- Мобільних додатків та веб-платформ: Створення зручних інтерфейсів для взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками. Мобільні додатки дозволяють відстежувати замовлення, отримувати інформацію про доставку та здійснювати оплату.

Інтеграція даних є одним з найважливіших аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичної системи. Вона дозволяє об'єднувати інформацію з різних джерел, створюючи єдину картину процесів, що відбуваються. Це, в свою чергу, відкриває широкі можливості для оптимізації та підвищення ефективності.

За допомогою інтеграції даних можна оптимізувати маршрути шляхом аналізу даних про дорожній рух, пробки, географічні особливості, що дозволяє розраховувати найшвидші та найекономічніші маршрути доставки. Крім того, враховуючи інформацію про вантажі (розміри, вага, специфічні умови транспортування), можна підбирати оптимальні транспортні засоби.

Ефективність управління запасами можна підвищувати за рахунок інтеграції даних про замовлення, продажі, рівень запасів на складах, що дозволяє точно прогнозувати попит і мінімізувати ризики дефіциту або надлишків товарів. Крім того, автоматизація процесів замовлення та постачання дозволяє скоротити витрати на зберігання.

Інтеграція даних дозволяє підвищити ефективність моніторингу транспортних засобів за допомогою використання GPS-трекерів та інших датчиків, які допомагають відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, їхній стан, витрату палива тощо. Це, в свою чергу, дозволяє оперативно реагувати на непередбачені ситуації, такі як поломки, затримки в дорозі.

Ще одним напрямком застосування інтеграції даних в логістичних операціях є прогнозування попиту. Аналіз даних про

продажі, сезонність, маркетингові кампанії дозволяє прогнозувати майбутній попит на товари та послуги, що позитивно впливає на оптимізацію виробництва, запасів і логістичних операцій.

Інтеграція даних забезпечує повну прозорість всіх етапів логістичного процесу, від прийняття замовлення до доставки товару. Клієнти можуть відстежувати свої замовлення в режимі реального часу, що підвищує рівень задоволеності.

В транспортно-логістичних системах інтегруються дані про транспортні засоби (місцезнаходження, швидкість, витрата палива, технічний стан), дані про вантажі (розміри, вага, специфічні умови транспортування, призначення), дані про замовлення (кількість товарів, адреса доставки, терміни), дані про склади (наявність товарів, рівень запасів), дані про постачальників (контакти, умови постачання), дані про клієнтів (історія замовлень, відгуки), географічні дані (дорожні карти, пробки, погодні умови).

Зазвичай, для інтеграції даних використовуються системи планування ресурсів підприємства (ERP), які об'єднують всі функції підприємства, включаючи виробництво, фінанси, кадри, логістику; системи управління складом (WMS), які автоматизують процеси прийому, зберігання та відвантаження товарів; транспортні менеджмент системи (TMS), що оптимізують планування маршрутів, управління автопарком, відстеження вантажів; геоінформаційні системи (GIS):, які візуалізують географічні дані, дозволяють аналізувати просторові відносини.

Автоматизація процесів у транспортно-логістичній системі – це впровадження технологій, які замінюють ручну працю на виконання певних завдань. Це дозволяє значно підвищити ефективність, точність і швидкість виконання операцій, а також знизити витрати.

Автоматизовані системи здатні виконувати завдання набагато швидше за людину, особливо це стосується рутинних і повторюваних дій. Крім того, автоматизація мінімізує людський фактор, що зменшує кількість помилок у документації, обліку та інших процесах. Автоматизовані системи дозволяють більш ефективно використовувати транспортні засоби, складські приміщення та персонал. Підвищення прозорості за рахунок автоматизації відбувається на основі створення єдиної цифрової платформи, яка дозволяє відстежувати всі етапи логістичного процесу в режимі реального часу. Завдяки автоматизованому збору та аналізу даних, менеджери можуть приймати більш обґрунтовані рішення.

В транспортно-логістичних системах найчастіше автоматизуються процеси управління складом (прийом, зберігання, відвантаження товарів, інвентаризація); планування маршрутів (оптимізація маршрутів доставки з урахуванням різних факторів); відстеження вантажів (контроль за переміщенням вантажів у режимі реального часу); обробка замовлень (автоматичне створення, обробка та відправка замовлень), документообіг (електронний документообіг, автоматичне формування звітів).

Для автоматизації процесів зазвичай використовуються роботи для виконання рутинних фізичних робіт на складах, таких як пакування, сортування, переміщення товарів; склади автоматичного зберігання, які використовують автоматизовані системи для зберігання і видачі товарів; системи управління транспортом, що оптимізують маршрути, відстежують транспортні засоби; програмне забезпечення для управління складом (WMS), яке дозволяє автоматизувати всі процеси на складі; системи управління транспортом (TMS), які автоматизують процеси управління автопарком.

Зараз вже звичайними є автоматичні склади з роботами, які збирають замовлення, безпілотні транспортні засоби для доставки невеликих вантажів, системи розпізнавання штрих-кодів і RFID-міток для автоматичної обробки товарів, програмне забезпечення для прогнозування попиту і оптимізації запасів. Таким чином, автоматизація процесів є невід'ємною частиною сучасної транспортно-логістичної системи. Вона дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати і поліпшити якість обслуговування клієнтів. Однак, автоматизація не замінює людину повністю, а доповнює її можливості.

Інтернет речей (IoT) революціонізує багато галузей, і транспортно-логістична система не є винятком. Завдяки IoT, кожен елемент логістичного ланцюга може бути підключений до мережі, що забезпечує безпрецедентний рівень контролю та управління.

За допомогою IoT відстежуються вантажі (кожен контейнер або палет може бути оснащений датчиками, які передають інформацію про його місцезнаходження, температуру, вологість та інші параметри), що дозволяє відстежувати вантажі в режимі реального часу, забезпечуючи їхню безпеку та своєчасну доставку; контролюється стан транспортних засобів за допомогою датчиків, які можуть відстежувати витрату палива, тиск в шинах, температуру

двигуна та інші параметри, що дозволяє проводити профілактичне обслуговування та мінімізувати ризик поломок. Крім того, аналізуючи дані про дорожній рух, пробки, географічні особливості та стан транспортних засобів, IoT-системи можуть розраховувати оптимальні маршрути доставки, що скорочує час і витрати на транспортування. Датчики на складах можуть відстежувати рівень запасів товарів, що дозволяє автоматично формувати замовлення на постачання і мінімізувати ризики дефіциту або надлишків. Аналізуючи дані про продажі, сезонність, погодні умови та інші фактори, IoT-системи можуть прогнозувати майбутній попит на товари, що дозволяє оптимізувати виробництво і логістику. Системи відеоспостереження, датчики руху та інші засоби безпеки, підключені до IoT-платформи, дозволяють забезпечити захист вантажів від крадіжок та інших загроз.

Пристроями, які використовуються в IoT для транспортно-логістичних систем є датчики температури, вологості, тиску, вібрації, руху; GPS-трекери для визначення місцезнаходження транспортних засобів і вантажів; RFID-мітки для автоматичної ідентифікації товарів і контейнерів; камери відеоспостереження для контролю за процесами на складах і в транспортних засобах.

Таким чином, інтернет речей відкриває нові можливості для оптимізації транспортно-логістичних процесів. Завдяки IoT, компанії можуть підвищити свою ефективність, знизити витрати і забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів.

Блокчейн (англ. blockchain, block chain від block – блок, chain – ланцюг, тобто ланцюжок блоків) — розподілена база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів (так званих блоків), який постійно довшає [6]. Технологія блокчейн, відома своєю роллю в криптовалютах, має значний потенціал для революції в багатьох галузях, зокрема, у транспортно-логістичній системі. Її децентралізована та незмінна природа робить її ідеальним інструментом для створення прозорих і безпечних ланцюгів поставок.

Кожна дія в ланцюгу поставок, від виробництва до доставки, записується в блокчейн. Це створює незмінний і прозорий запис, який можна перевірити в будь-який момент. Оскільки дані в блокчейні не можуть бути змінені після запису, це унеможливорює підrobку документів та товарів. Завдяки використанню криптографії, дані в блокчейні захищені від несанкціонованого доступу та модифікації. За рахунок цього блокчейн знижує ризик шахрайства, помилок і втрати

даних. Крім того, блокчейн може автоматизувати багато ручних процесів, таких як оформлення документів та митне оформлення. Аналіз даних в блокчейні дозволяє виявити вузькі місця в ланцюгу поставок і оптимізувати процеси. Ця база даних може бути інтегрована з іншими системами для більш точного прогнозування попиту і планування виробництва.

Конкретними прикладами застосування блокчейну є відстеження походження товарів, коли споживачі можуть перевірити, звідки походить продукт і які етапи пройшов до них; управління документацією, коли блокчейн зберігає всі документи, пов'язані з відправленням товарів, що спрощує митне оформлення та інші процедури; фінансування ланцюгів поставок, що забезпечує швидкі і безпечні платежі.

Таким чином, блокчейн має потенціал для значного покращення ефективності транспортно-логістичної системи. Він забезпечує прозорість, безпеку та автоматизацію процесів, що призводить до зниження витрат, підвищення якості обслуговування і більшої довіри до ланцюгів поставок.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) перетворюють транспортно-логістичну галузь, надаючи інструменти для прийняття більш обґрунтованих рішень, оптимізації процесів та підвищення загальної ефективності.

ШІ-алгоритми аналізують великі обсяги даних про продажі, сезонність, маркетингові кампанії та інші фактори для точного прогнозування майбутнього попиту. Це дозволяє оптимізувати виробництво, запаси та логістичні операції. Ці системи здатні розрахувати оптимальні маршрути доставки з урахуванням різних факторів, таких як дорожній рух, відстань, вага вантажу, обмеження часу тощо. Це дозволяє скоротити витрати на паливо, час доставки та зменшити викиди шкідливих речовин. Крім того, ШІ-системи можуть аналізувати дані з датчиків транспортних засобів для прогнозування потенційних технічних збоїв, що дозволяє проводити профілактичне обслуговування і мінімізувати простой. ШІ може автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка замовлень, створення звітів, класифікація товарів тощо. Це звільняє працівників для виконання більш складних задач і підвищує точність виконання роботи.

ML-моделі можуть прогнозувати оптимальний рівень запасів для кожного товару, зменшуючи ризики дефіциту або надлишків. Це

дозволяє знизити витрати на зберігання та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, ІІІ та ML надають транспортно-логістичній галузі потужні інструменти для оптимізації процесів, підвищення ефективності та зниження витрат. Впровадження цих технологій дозволяє компаніям стати більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Питання цифрової трансформації в логістичних системах в дослідженнях стосуються і необхідності ретельного контролю за цими процесами з боку експертів та керівництва не тільки за необхідними ресурсами для її реалізації, а і за наявністю відповідних компетенцій у персонала, задіяного в транспортно-логістичній системі підприємства та за необхідністю створення нових завдань для висококваліфікованих фахівців, які обробляють та аналізують інформацію [7].

Ще одним напрямком досліджень з цифрової трансформації логістики є аналіз факторів, які сприяють успіху такої трансформації. Серед них виділяють дотримання організаційної культури, лідерство, узгодженість бізнесу з ІТ-стратегіями, залучення працівників, ступінь підготовленості персоналу, процеси інтегрування і стандартизації даних тощо [8].

Деякі дослідники вважають, що важливим напрямком досліджень, пов'язаних з цифровою трансформацією логістики є забезпечення кібербезпеки логістичних систем. Вони вважають, що головним принципом високотехнологічних розробок підприємств має бути їх комплексний захист та захист персональних даних. Це питання є вкрай актуальним в сучасних умовах військової агресії, особливо, коли мова йде про кібератаки на системи життєзабезпечення підприємств [9].

Для підвищення якості транспортно-логістичної системи підприємства невирішеним питанням залишається визначення тих аспектів цифрової трансформації, які сприятимуть досягненню означеної цілі.

Сучасна промислова революція та концепція управління ланцюгами поставок створили можливості спільного використання комплексу технологій, які допомагають створювати більш ефективні системи виробництва та розподілу. Ця можливість отримала назву «Логістика 4.0 четвертої промислової революції». Її основними атрибутами є поєднання всіх об'єктів ланцюгів поставок в тому числі

і корпоративних ресурсів один з одним за допомогою датчиків, пристроїв та Інтернету. Така система дозволяє в будь-який момент часу збирати і аналізувати інформацію про зміни навколишнього середовища, що дає можливість швидко до них адаптуватися і створює певну цінність процесам управління ланцюгами постачань [10].

Четверта промислова революція передбачає не тільки наскрізну диджиталізацію всіх фізичних активів бізнесу, але і їх інтеграцію до цифрової екосистеми, яка включає партнерів, що задіяні в транспортно-логістичній системі. Необхідність такого переходу пояснюється можливістю досягнення максимального рівня актуальності даних та можливістю ефективно і швидко реагувати з орієнтацією на клієнта.

Освоєння цифрових технологій сприятиме кардинальному підвищенню цінності економіки держави, підприємства і продуктивності праці. Численні публікації кажуть про те, що виживання і розвиток економічних суб'єктів залежить від їхньої здатності функціонувати у цифровому середовищі.

Подолання розриву між існуючим та бажаним станом системи та створення цінностей забезпечує цифрова трансформація кожного з елементів системи (рисунк 3.1).

Цифрова трансформація суттєво змінює обличчя транспортно-логістичної системи, впливаючи на кожен її елемент. Роботи та автоматизовані системи замінюють ручну працю, підвищуючи точність і швидкість виконання завдань. Завдяки RFID-міткам та датчикам, інформація про наявність товарів на складі оновлюється автоматично. Алгоритми машинного навчання допомагають розміщувати товари на складі таким чином, щоб мінімізувати час збору замовлень. Точне відстеження руху транспортних засобів в режимі реального часу дозволяє оптимізувати маршрути та покращити планування доставки. Безпілотні автомобілі та дрони поступово завойовують ринок, особливо для доставки невеликих вантажів на останній милі. Штучний інтелект дозволяє передбачати потенційні поломки транспортних засобів, що мінімізує простої. Алгоритми машинного навчання аналізують великі обсяги даних про дорожній рух, погодні умови та інші фактори для розрахунку оптимальних маршрутів. Штучний інтелект допомагає прогнозувати попит і оптимізувати рівні запасів, зменшуючи витрати на зберігання.



Рисунок 3.1 – Напрямки впливу цифрової трансформації транспортно-логістичної системи

Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку відстеження вантажів на всіх етапах доставки. Завдяки аналізу даних про поведінку клієнтів, компанії можуть надавати персоналізовані пропозиції та рекомендації. Клієнти можуть відстежувати статус своїх замовлень на всіх етапах доставки. Зручні інтерфейси для оформлення замовлень та отримання інформації про доставку. Автоматизація процесів, оптимізація маршрутів, зменшення кількості помилок – все це призводить до зниження витрат. Швидкість виконання завдань, точність даних, оптимізація ресурсів – все це підвищує загальну ефективність бізнесу. Швидка доставка, прозорість, персоналізація – все це підвищує задоволеність клієнтів. Компанії, які впроваджують цифрові технології, отримують конкурентну перевагу на ринку.

Цифрова трансформація системи представляє собою процес перетворення всіх елементів системи за рахунок впровадження інноваційних та цифрових технологій. Результатом цифрової трансформації є створення такої цифрової системи, де життєві цикли, бізнес-моделі та бізнес-процеси створені на первинності цифрового подання її основних продуктів та послуг. Така система є адапційною, може гнучко трансформуватися в цифрову. Перебудова бізнес-моделей має відповідати життєвим циклам продукції та підприємства. Вона дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи транспортно-логістичної системи та позитивно впливає на її довгострокову стійкість.

Як видно з рисунку 3.1, перетворення торкаються всього комплексу елементів системи: самої послуги, управління потоками, праці, сервісу та активів підприємства.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи дозволяє здійснити перехід до цифрового бізнесу, через цифровізацію процесів та клієнтів.

Зазвичай, стратегія цифровізації асоціюється з наступними модулями:

1. Модуль обробки даних - це сукупність програмних засобів та алгоритмів, які збирають, зберігають, обробляють та аналізують великі обсяги даних, пов'язаних з логістичними операціями. Ці дані можуть включати інформацію про вантажі, транспортні засоби, маршрути, клієнтів, постачальників та багато іншого. Цей модуль використовує технології обробки даних, що дає можливість адаптувати існуючі продукти та послуги, створювати прогнози розвитку ситуації, коли персоналізований підхід та рівень логістичного сервісу є пріоритетним для споживача. Основними функціями цього модуля є: збір даних з різних джерел, таких як GPS-трекери, системи управління складами, системи управління транспортом; зберігання даних в єдиній базі даних; очищення, структурування та трансформація даних; виявлення закономірностей, трендів та аномалій в даних; представлення даних у зручному для сприйняття вигляді (графіки, діаграми); прогнозування майбутніх тенденцій на основі історичних даних. Даними для обробки в ТЛС є дані про вантажі (тип вантажу, вага, об'єм, габарити, призначення); дані про транспортні засоби (марка, модель, технічний стан, місцезнаходження); дані про маршрути (відстань, час у дорозі, витрати на паливо); дані про клієнтів (історія замовлень, контактна

інформація, географічне розташування); дані про постачальників (контактна інформація, умови поставок). Інструментами для обробки даних можуть бути системи управління базами даних (СУБД) (для зберігання великих обсягів даних), інструменти бізнес-аналітики: (для аналізу даних та візуалізації результатів), системи машинного навчання (для створення моделей прогнозування та класифікації) а також хмарні технології (для зберігання та обробки великих обсягів даних).

2. Модуль створення додаткової цінності продукції – це сукупність заходів та інструментів, які компанія використовує для того, щоб зробити свій продукт більш привабливим для споживача, ніж продукти конкурентів. Це не просто про якість продукту, а про те, як цей продукт відповідає потребам і бажанням клієнта, як він вписується в його життя і як він може покращити його досвід для споживача. Основні складові модуля: розуміння клієнта (визначення потреб та бажань клієнтів, розподіл клієнтів на групи за різними критеріями для персоналізації пропозиції, вивчення поведінки клієнтів під час взаємодії з продуктом); розробка унікальної товарної пропозиції (УТП) цінності (визначення того, що відрізняє ваш продукт від конкурентів, УТП має відповідати потребам цільової аудиторії, УТП має бути легко запам'ятатися і переконати клієнта в необхідності придбати продукт); створення додаткових послуг (подовжена гарантія, безкоштовна доставка, персональний менеджер, можливість налаштування продукту під потреби конкретного клієнта, розширення функціоналу продукту за допомогою програмного забезпечення або аксесуарів); брендинг та комунікація (створення позитивного іміджу бренду, передача УТП клієнтам через різні канали, викликати позитивні емоції у споживачів при взаємодії з брендом); додаткові елементи (упаковка, дизайн продукту, соціальна відповідальність). Цей модуль використовує можливість дистанційної купівлі товару або послуги, доступність консультацій, оплату товарів та послуг онлайн для підняття цінності продукції у сприйнятті клієнта.

3. Модуль цифровізації забезпечення клієнтського обслуговування - це сукупність технологічних рішень та процесів, які дозволяють компаніям, що працюють у сфері транспортної логістики, перевести взаємодію з клієнтами в цифрову площину. Це означає, що клієнти можуть отримувати інформацію про свої замовлення, відстежувати вантажі, оформлювати документацію та вирішувати

інші питання онлайн, без необхідності особистого звернення до компанії. Цей модуль включає впровадження технологій, що дозволяють швидко та обґрунтовано реагувати на зовнішнє середовище. Вони містять можливості аналізу інформації про клієнта; інструменти омніканальності (узгодженості роботи всіх каналів комунікації та впливу на споживача); інструменти мониторингу та прогнозування, технології скорингу (системи оцінки платоспроможності клієнта) та адаптивності. Цифровізація дозволяє перейти до інтерактивної взаємодії з клієнтом через системи зворотного зв'язку (отримання усвідомлених відгуків клієнтів та збір інформації за цифровим слідом клієнта). Основні компоненти модуля: персональний кабінет клієнта (інтерфейс, через який клієнт може отримати доступ до інформації про свої замовлення, відстежувати вантажі, оформлювати документи); мобільний додаток (додаток для смартфонів, який дозволяє клієнтам отримувати інформацію про свої замовлення в будь-який час і в будь-якому місці); чат-боти (роботи, які можуть відповідати на часто задавані питання клієнтів та вирішувати прості проблеми); системи онлайн-оплати (інтеграція з платіжними системами для зручної оплати послуг); системи відстеження (інструменти для відстеження руху вантажів у режимі реального часу); інтерфейси для інтеграції з іншими системами (інтерфейси для обміну даними з іншими системами компанії (ERP, WMS тощо)).

4. Модуль розробки інновацій та їх впровадження у діяльність підприємства - це систематичний підхід до створення нових ідей, продуктів, процесів або послуг, які можуть покращити ефективність бізнесу, задовольнити нові потреби клієнтів або створити нові ринки. Цей модуль охоплює весь цикл від генерації ідеї до її реалізації та оцінки ефективності.. Цей модуль забезпечує використання моделі, що базується на систематичному аналізі ринкових змін, тестуванні та експериментах для безперервного процесу впровадження інновацій. Основними етапами модуля є: генерація ідей (брейнстормінг, метод Дельфі, SCAMPER - метод генерації ідей шляхом модифікації існуючих продуктів); відбір ідей (визначення потенційного впливу ідеї на бізнес, оцінка можливих ризиків та бар'єрів., вибір пріоритетних ідей); розробка концепції (розробка детального опису продукту або послуги, оцінка потенційного ринку та конкурентів, розробка бізнес-плану); прототипування (розробка першої версії продукту для тестування,

отримання відгуків від потенційних клієнтів, внесення необхідних змін до продукту на основі відгуків); впровадження (розгортання продукту на весь ринок, проведення маркетингових кампаній для просування продукту, надання підтримки клієнтам); оцінка ефективності (оцінка досягнутих результатів та порівняння їх з плановими показниками, аналіз успіхів та невдач для покращення майбутніх проектів).

5. Модуль партнерської інфраструктури - це сукупність взаємодій, угод та відносин між різними компаніями, які беруть участь у процесі доставки товарів. Це мережа постачальників послуг, що включає транспортні компанії, складські комплекси, митні брокери, інформаційні системи та інші організації, які працюють разом для забезпечення ефективного руху товарів від виробника до споживача.. Цей модуль включає цифрові програми, які дозволяють об'єднувати різні сервіси на засадах партнерської взаємодії. Це дає можливість прискорити процес аналізу, зіставлення та узагальнення інформації, а також об'єднати ресурси. Партнерська інфраструктура дає можливість охопити більшу географічну територію та забезпечити доставку товарів у віддалені регіони; кожна компанія може зосередитися на своїй основній діяльності, делегуючи інші функції партнерам; спільне використання ресурсів та інформації дозволяє оптимізувати логістичні процеси та знизити витрати; швидко адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів. Основними елементами партнерської інфраструктури є транспортні компанії, складські комплекси, організації, які надають послуги з оформлення митних документів, системи управління транспортом, складські системи, системи обміну даними, фінансові установи, страхові компанії.

Наявність різних модулів дозволяє побачити наскільки процес цифрової трансформації транспортно-логістичної системи є складним і комплексним. Тому, можна всі види трансформації розділити на окремі групи:

1) Техніко-технологічна група трансформацій можна розглядати як ядро інноваційного розвитку підприємства, вона пов'язана зі здійсненням технічного переозброєння окремих ланок транспортно-логістичної системи, удосконаленням технологій надання послуг, застосуванням іноваційних засобів виробництва, які є основою технологічного прогресу. Її мета - оптимізувати процеси, підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити більш високий рівень

обслуговування клієнтів. Основними завданнями цієї групи є аналіз поточного стану системи, коли відбувається оцінка ефективності існуючих процесів, виявлення вузьких місць та потенціалу для вдосконалення; розробка стратегії трансформації яка представляє собою створення детального плану переходу до нової моделі роботи з урахуванням конкретних потреб компанії; вибір та впровадження технологій.

2) Група організаційних трансформацій пов'язана із впровадженням нових форм та методів організації діяльності, впровадженням інновацій, застосуванням новітніх методів координації та взаємодії всіх ланок підприємства, груп або окремих, зміною внутрішніх процесів, структури та культури компанії з метою підвищення ефективності та адаптації до нових викликів ринку. На відміну від техніко-технологічного блоку, який фокусується на впровадженні нових технологій, організаційний блок спрямований на зміну мислення та поведінки людей в організації. Основними завданнями цієї групи є оптимізація бізнес-процесів за рахунок спрощення та автоматизації процесів, зменшення бюрократії; децентралізація прийняття рішень за рахунок передачі повноважень на нижчі рівні управління; створення самокерованих команд, які беруть відповідальність за свої результати; підготовка лідерів, які здатні вести компанію до успіху в нових умовах; створення системи мотивації, яка заохочує бажану поведінку. Організаційні зміни допомагають збільшити залученість співробітників (коли співробітники розуміють мету змін і беруть участь у процесі трансформації, вони стають більш мотивованими і продуктивними), поліпшити комунікацію ефективна комунікація між різними підрозділами є ключовим фактором успішної трансформації), створити культуру інновацій (співробітники стають більш відкритими до нових ідей та пропозицій), збільшити гнучкість організації (компанія стає більш адаптивною до змін ринку).

3) Група економічних трансформацій пов'язана із вдосконаленням та автоматизацією процесів аналізу, планування, оцінки результатів системи. Економічний аспект є невід'ємною частиною будь-якої трансформації. Без розуміння фінансових наслідків змін, будь-які інновації можуть бути марними або навіть збитковими. Основними завданнями цієї групи трансформацій є аналіз фінансових показників компанії, виявлення трендів та ризиків; оцінка інвестиційних проектів, розрахунок їх окупності та оцінка

ризиків; складання бюджетів проектів, контроль за їх виконанням; створення моделей для прогнозування фінансових результатів; залучення інвестицій для фінансування проектів. Група економічних трансформацій допомагає оцінити економічну доцільність проектів (перед тим, як впроваджувати нові технології або змінювати процеси, необхідно оцінити, чи окупляться ці інвестиції); оптимізувати витрати (виявити та усунути неефективні витрати, знайти нові джерела економії); створити нові джерела доходу (розробити нові продукти та послуги, які принесуть додатковий прибуток компанії); управляти фінансами проектів (забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, контролювати бюджет проектів); забезпечити фінансову стійкість компанії (зробити компанію більш стійкою до економічних потрясінь).

4) Група екологічних трансформацій пов'язана з впровадженням екологічно чистих технологій та практик у логістичні процеси. Мета такої групи – мінімізувати негативний вплив на довкілля, зменшити викиди шкідливих речовин, оптимізувати споживання ресурсів та сприяти сталому розвитку. Основними завданнями групи є оцінка впливу логістичних операцій на довкілля, виявлення проблемних зон; створення екологічної стратегії, спрямованої на зниження негативного впливу на довкілля; дослідження та впровадження нових технологій, таких як електромобілі, альтернативне паливо, системи управління відходами; розробка оптимальних маршрутів доставки з метою зменшення кількості пробігу та викидів; регулярний моніторинг екологічних показників та підготовка звітів для керівництва та зацікавлених сторін. Екологічні трансформації дозволяють поліпшити імідж компанії (демонструвати соціальну відповідальність та приваблювати екологічно свідомих клієнтів); зменшити операційні витрати (оптимізація маршрутів, використання альтернативного палива, енергоефективні рішення можуть знизити витрати на логістику); сприяти сталому розвитку (зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити збереження ресурсів для майбутніх поколінь); задовольнити регуляторні вимоги (дотримуватися все більш суворих екологічних стандартів та законодавства).

5) Група соціальних трансформацій пов'язана із людським фактором, зміною ролей та функцій людини в транспортно-логістичній системі, вона займається розробкою та впровадженням програм, спрямованих на підвищення задоволеності персоналу,

розвиток їхніх навичок, створення безпечних умов праці та забезпечення соціального благополуччя. Основними завданнями групи є визначення потреб та очікувань співробітників на різних рівнях організації; створення програм навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри; створення безпечного робочого середовища шляхом оцінки ризиків, розробки заходів безпеки, проведення інструктажів; підтримка здоров'я співробітників шляхом організації медичних оглядів, програм здорового харчування та фізичної активності; впровадження соціальних програм, таких як волонтерство, благодійність.

Транспортно-логістична система підприємства представляє собою важливу складову ланцюгів постачання. До основних трендів їх розвитку можна віднести можливість виключення торгових посередників, як проміжних ланок ланцюга за рахунок можливості працювати безпосередньо з клієнтом; спільне використання потужностей, систем зберігання та доставки, транспорту, пунктів видачі, кур'єрських служб відстежуваність і прозорість операцій протягом усього ланцюга та впровадження цифрових технологій.

Для цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства важливим є створення єдиного цифрового простору, який дозволить на конкурсній основі відбирати контрагентів з широкого спектру питань – надання послуг з технічного обслуговування, ремонту, експедування, сервісу, логістичних послуг, консалтингу, страхування тощо.

Модель системи цифрових платформ транспортно-логістичної системи підприємства зображена на рис. 3.2.

Перепроєктування транспортно-логістичної системи має здійснюватися системно та комплексно. Цей процес охоплює, практично, всі елементи, які входять в цю систему і зв'язки між ними. До цих елементів можна віднести цілі, задачі, обмеження, принципи, результати, нормативи, методи та інструменти, стейкхолдери та виконавці, процеси трансформації, функції управління трансформацією та елементи, що підлягають трансформації.

Цифрова платформа експедирування вантажів – це сучасний онлайн-інструмент, який автоматизує та оптимізує всі етапи процесу доставки вантажів. Це єдина інтегрована система, яка об'єднує різноманітні функції, від пошуку оптимальних маршрутів до відстеження вантажу в режимі реального часу.

Основними функціональними можливостями цієї платформи є:

- Швидкий і зручний пошук оптимального перевізника за заданими критеріями (тип вантажу, маршрут, терміни доставки тощо).
- Автоматичний розрахунок вартості доставки з урахуванням різних факторів (відстань, вага, габарити, терміновість).
- Електронне оформлення всіх необхідних транспортних документів (накладних, довіреностей тощо).
- Можливість відстежувати рух вантажу в режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів та інших технологій.
- Зберігання всіх документів, пов'язаних з доставкою, в електронному вигляді.
- Збір та аналіз даних про доставки для оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих рішень.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, WMS тощо).

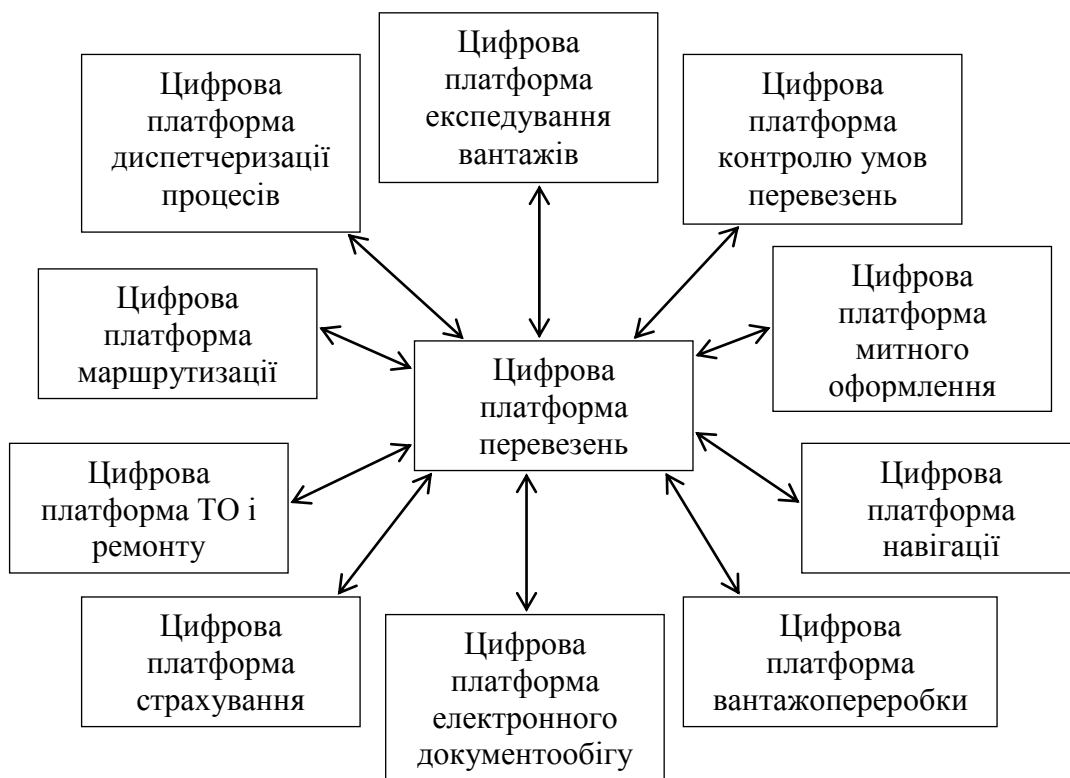


Рисунок 3.2 – Модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи

Цифрова платформа експедитування вантажів виконує певну послідовність дій. Спочатку замовник створює замовлення на доставку, вказуючи всі необхідні дані про вантаж, відправника та отримувача. Далі платформа автоматично підбирає оптимального

перевізника з урахуванням заданих критеріїв. Потім відбувається оформлення документів, які автоматично генеруються платформою. Далі замовник та експедитор можуть відстежувати рух вантажу в режимі реального часу. На останньому етапі відбувається оплата послуг, яка здійснюється через платформу.

Цифрова платформа контролю умов перевезень дозволяє відстежувати та контролювати умови перевезення вантажів у режимі реального часу. Завдяки використанню спеціальних датчиків та сенсорів, платформа збирає дані про температуру, вологість, тиск, вібрацію та інші параметри, які можуть вплинути на якість товару під час транспортування. Її основними функціональними можливостями є:

- Моніторинг умов перевезення: температури, вологості, тиску, вібрації та інших параметрів у контейнері або транспортному засобі.
- Створення персоналізованих оповіщень про будь-які відхилення від заданих параметрів (наприклад, підвищення температури, зниження вологості).
- Визначення точного місцезнаходження вантажу в будь-який момент часу.
- Збір та аналіз даних про умови перевезення для оптимізації процесів та підвищення якості послуг.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (TMS, WMS тощо).

Цифрова платформа контролю умов перевезень передбачає встановлення датчиків на вантаж, які збирають дані про умови перевезення. Дані з датчиків передаються на платформу в режимі реального часу через мобільний зв'язок або інші канали. Платформа аналізує отримані дані та порівнює їх з заданими параметрами. У разі виявлення відхилень платформа генерує оповіщення для відповідних осіб.

Цифрова платформа митного оформлення автоматизує та спрощує процедури митного оформлення товарів. Це єдина інтегрована система, яка об'єднує різноманітні функції, від подання декларації до отримання митної декларації. Її основні функціональні можливості:

- Подання електронної митної декларації.
- Автоматичний розрахунок митних платежів з урахуванням усіх чинних тарифів і пільг.

- Можливість відстежувати статус оформлення декларації в режимі реального часу.
- Електронний обмін усіма необхідними документами з митницею.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, TMS тощо).

Цифрова платформа митного оформлення передбачає обов'язкову реєстрацію компанії на платформі та отримання електронного підпису. Далі компанія заповнює електронну митну декларацію, вказуючи всі необхідні дані про товар. Декларація подається на розгляд митниці в електронному вигляді. Митниця перевіряє декларацію та приймає рішення про її оформлення. Компанія здійснює оплату митних платежів через платформу. Після оплати митних платежів товари випускаються в обіг.

Цифрова платформа навігації – це програмний продукт, який використовує сучасні технології для визначення найкращого маршруту руху між двома точками. Це може бути як автомобільна навігація, так і пішохідна, велосипедна або навіть морська.

Основні функціональні можливості цієї платформи:

- Швидкий і точний розрахунок оптимального маршруту з урахуванням різних факторів: відстань, час у дорозі, об'їзд пробок, тип транспорту тощо.
- Детальні карти міст, доріг, цікавих місць з можливістю масштабування та обертання.
- Швидкий пошук потрібних місць (ресторани, готелі, АЗС, банкомати тощо) за адресою, категорією або ключовими словами.
- Оновлення інформації про дорожню ситуацію в режимі реального часу, об'їзд пробок та аварій.
- Зручні голосові підказки, які допомагають водієві зосередитися на дорозі.
- Можливість інтеграції з іншими сервісами, такими як календар, музичний плеєр, соціальні мережі.

Цифрова платформа вантажопереробки – це інтегрована система, яка об'єднує всі процеси, пов'язані з переробкою вантажів, від прийому замовлення до відправки готової продукції. Вона автоматизує рутинні операції, оптимізує використання ресурсів та забезпечує прозорість усіх етапів логістичного ланцюга.

Основними функціональними можливостями цієї платформи є:

- Ведення точного обліку товарів на складі, контроль термінів придатності, автоматичне формування замовлень на поповнення запасів.
- Автоматичне розрахунок оптимального місця розміщення товарів на складі з урахуванням їхніх габаритів, ваги та інших характеристик.
- Автоматизація процесів прийому та відправки вантажів, контроль якості товарів, оформлення супровідної документації.
- Можливість відстежувати рух вантажів в режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів та інших технологій.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, TMS, WMS тощо).

Робота цифрової платформи вантажопереробки полягає в прийомі замовлення на відправку або отримання товару. Далі система створює завдання на виконання замовлення (прийом, відправка, переміщення товару). Потім складські робітники виконують завдання, використовуючи мобільні термінали або сканери. Система відстежує виконання завдання та інформує про його статус. Системою автоматично генеруються всі необхідні документи (накладні, акти приймання-передачі тощо).

Цифрова платформа транспортно-логістичної системи має надавати програмне забезпечення, у тому числі моделі даних і стандарти; забезпечення електронного документообігу; сервіси на основі блокчейн-технології (цифрового реєстру, який записує і захищає від несанкціонованого доступу транзакції між двома сторонами); забезпечення транскордонного обміну електронними документами різних видів, на основі сервісів посвідчувального центру, третьої довіреної сторони тощо; забезпечення послуг контролю та моніторингу руху вантажів тощо.

Цифрова платформа електронного документообігу (ЕДО) в транспортно-логістичній системі автоматизує та оптимізує обмін документами між усіма учасниками логістичного ланцюга. Це дозволяє замінити паперові документи на електронні, що значно прискорює процеси, зменшує кількість помилок та підвищує рівень безпеки.

Функціональними можливостями цієї платформи є:

- Автоматичне створення та заповнення стандартних форм документів (накладних, довіреностей, митних декларацій тощо).
- Забезпечення юридичної сили документів за допомогою електронного підпису.
- Можливість відстежувати рух документів в системі, контролювати терміни їх виконання.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, TMS, WMS тощо).
- Зберігання електронних архівів документів з можливістю швидкого доступу до необхідної інформації.

Платформа ЕДО в ТЛС має певну послідовність дій. Усі учасники логістичного ланцюга реєструються на платформі та отримують електронні підписи. Ініціатор створює електронний документ та направляє його на підпис іншим учасникам. Учасники підписують документ своїми електронними підписами. Підписаний документ відправляється на зберігання в електронний архів. Усі учасники можуть відстежувати рух документа в системі.

Цифрова платформа страхування в транспортно-логістичній системі дозволяє швидко та зручно оформити страховий поліс на вантаж, транспортний засіб або відповідальність перевізника. Платформа автоматизує всі етапи процесу страхування, від розрахунку вартості поліса до оформлення документів.

Основними функціями такої платформи є:

- Автоматичний розрахунок вартості страхового поліса з урахуванням різних факторів (тип вантажу, маршрут, сума страхування тощо).
- Можливість оформити страховий поліс в електронному вигляді без необхідності відвідування страхової компанії.
- Можливість відстежувати статус страхового поліса в режимі реального часу.
- Зручна оплата страхового поліса за допомогою банківської картки або інших електронних платежів.
- Калькулятор ризиків: інструмент, який дозволяє оцінити ризики, пов'язані з перевезенням вантажу, та підібрати оптимальний страховий продукт.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, TMS тощо).

Працює цифрова платформа страхування в певній послідовності. Користувач спочатку реєструється на платформі та вводить необхідні дані про себе та вантаж. Далі система автоматично розраховує вартість страхового поліса. Користувач оформляє страховий поліс та здійснює оплату. Потім електронний страховий поліс надсилається користувачу на електронну пошту.

Цифрова платформа технічного обслуговування і ремонту рухомого складу автоматизує та оптимізує всі процеси, пов'язані з технічним обслуговуванням і ремонтом транспортних засобів. Вона дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про технічний стан рухомого складу, планувати ремонтні роботи та забезпечувати безпеку експлуатації.

Ця платформа передбачає:

- Збір даних про технічний стан транспортних засобів з різних джерел (датчики, бортові комп'ютери, звіти механіків).
- Автоматичне складання графіків технічного обслуговування з урахуванням рекомендацій виробника та фактичного стану транспортного засобу.
- Контроль наявності запасних частин на складі, автоматичне формування замовлень на їх поповнення.
- Контроль виконання ремонтних робіт, фіксація результатів оглядів та випробувань.
- Аналіз даних про технічний стан транспортних засобів для виявлення тенденцій, прогнозування поломок та оптимізації витрат на обслуговування.
- Можливість інтеграції з іншими системами підприємства (ERP, TMS, GPS-моніторинг тощо).

Основний порядок робіт платформи полягає в тому, що система збирає дані з датчиків, встановлених на транспортних засобах, про їхній технічний стан. Далі система аналізує зібрані дані та виявляє потенційні проблеми. На основі результатів аналізу складається план технічного обслуговування. Механіки виконують заплановані роботи та фіксують результати в системі. Система контролює виконання робіт та інформує про будь-які відхилення від плану.

Цифрова платформа маршрутизації в транспортно-логістичній системі – це інструмент, який за допомогою алгоритмів та даних про дорожню ситуацію, розташування складів, пунктів призначення та інших факторів, будує оптимальні маршрути для транспортних

засобів. Ця платформа дозволяє знизити витрати на паливо, скоротити час доставки та підвищити ефективність роботи транспорту.

Основні функціональні можливості цієї платформи:

- Автоматичне прокладання оптимальних маршрутів з урахуванням різних обмежень (вага вантажу, габарити транспортного засобу, заборони руху тощо).
- Об'єднання кількох замовлень в один маршрут, мінімізація кількості порожніх пробігів.
- Відстеження руху транспортних засобів в режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів.
- Надання інформації про пробки, аварії та інші перешкоди на дорозі.
- Збір та аналіз даних про виконання маршрутів для виявлення неефективних ділянок та оптимізації процесів.
- Інтеграція з іншими системами.

Для роботи платформи маршрутизації передбачається введення в систему даних про замовлення, розташування складів, пунктів призначення та характеристики транспортних засобів. Далі система автоматично прокладає оптимальний маршрут з урахуванням всіх обмежень. Вона відстежує рух транспортного засобу в режимі реального часу та вносить корективи в маршрут у разі необхідності. Після завершення доставки система аналізує виконаний маршрут та збирає статистичні дані.

Цифрова платформа диспетчеризації процесів у транспортно-логістичній системі (ТЛС) – це інструмент, який дозволяє в режимі реального часу контролювати та керувати всіма етапами логістичного процесу. Вона об'єднує в собі функції планування, координації та моніторингу руху вантажів, забезпечуючи ефективність та прозорість усіх операцій.

Її основні функціональні можливості:

- Створення та оптимізація графіків перевезень з урахуванням різних факторів (відстань, час доставки, наявність транспортних засобів тощо).
- Відстеження руху транспортних засобів в режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів.
- Зв'язок з водіями для передачі додаткових інструкцій, отримання інформації про виконання замовлень.

- Відстеження стану виконання кожного замовлення, інформування клієнтів про етапи доставки.
- Збір та аналіз даних про виконання замовлень, ефективність роботи транспорту, продуктивність водіїв.
- Інтеграція з іншими системами

Кожна із складових цифрової платформи транспортно-логістичної системи, має підбиратись під конкретні умови надання послуг транспортним підприємством.

Кожний з елементів цифрової платформи повинен мати конкурсний відбір контрагентів в залежності від вимог до певного сервісу відповідно до умов певного логістичного ланцюга.

Цифрова трансформація потребує певного порядку дій щодо створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій. Такий процес був розроблений і наведений на рис.3.3.

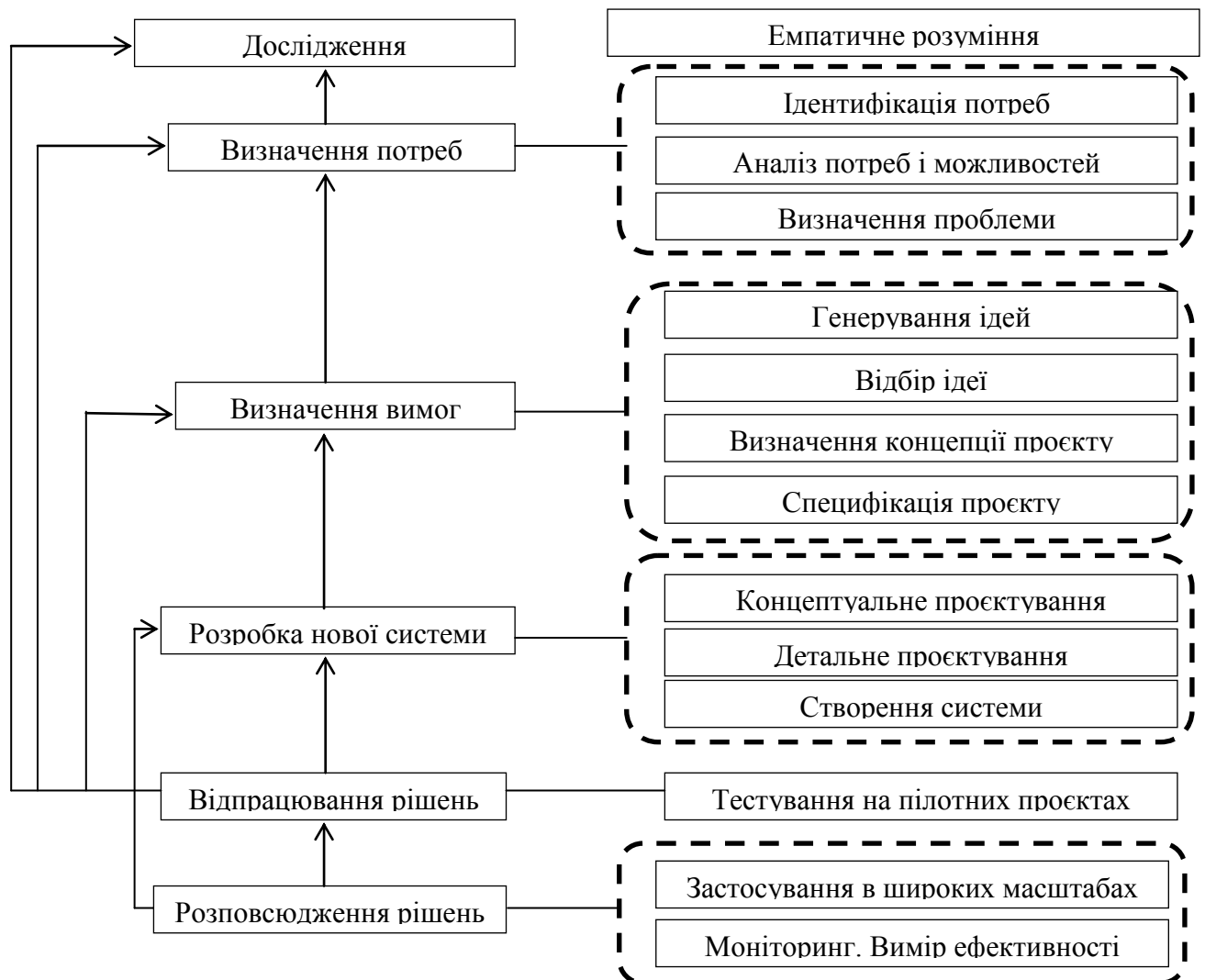


Рисунок 3.3 – Процес створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій під час трансформації

Розроблений процес розбитий на окремі етапи, які допомагають побачити послідовність дій і свідомо створювати проєкти освоєння цифрових технологій.

На етапі дослідження вивчається існуюча система та її користувач для розуміння його досвіду, бажань, мотивації та потреб. Оцінка поточного стану транспортно-логістичної системи передбачає виявлення вузьких місць та неефективних процесів, аналіз наявних інформаційних систем та їхньої сумісності, оцінюється рівень цифрової грамотності персоналу. Після цього повинні бути сформульовані цілі трансформації: збільшення ефективності логістичних операцій, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, покращення прозорості та контролю над процесами. В результаті формується розуміння клієнта.

На етапі визначення потреб споживача відбувається ідентифікація потреб, можливості клієнта і виявляються проблеми, які має вирішувати створювана система. Всі ці дії необхідні для встановлення завдання.

Визначення вимог є третім етапом, на якому виробляються і відбираються ідеї, формуються вимоги до нової системи, визначаються інструменти трансформації, формується концепція і специфікація нової системи.

На етапі розробка нової системи відбувається концептуальне та детальне проектування та формується прототип системи. Розробка концепції проєкту передбачає вибір цифрових технологій. Для цього аналізується ринок та проводиться вибір оптимальних технологій (IoT, AI, Big Data, блокчейн тощо), оцінюється вартість та терміни впровадження. Крім того, має бути розроблений детальний план впровадження, включаючи етапи, відповідальних осіб та терміни. Розробка концепції включає і виявлення потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Після концептуального проектування розробляється технічне завдання, для якого потрібен детальний опис функціоналу, який включає формулювання точних вимог до системи та розробляються технічні специфікації. Крім того, обираються постачальники за допомогою проведення тендеру або конкурсу та оцінки пропозицій постачальників.

Після детального проектування створюється прототип системи. Для цього розробляється демонстраційна версія системи.

Далі йде етап відпрацювання рішень, на якому система тестується на пілотних проєктах, коли обирається вузька група завдань. Розгортання системи передбачає встановлення системи в тестовому середовищі, відбувається інтеграція з наявними системами і проводяться тренінги для користувачів системи. Таке тестування дає можливість виявити недоліки, які в подальшому усуваються, скоригувати технічні інструкції з експлуатації та інша документація. На цьому етапі можливе виявлення нових потреб і вимог до системи, що розробляється.

Коли на етапі відпрацювання рішень усунені всі недоліки і проведені відповідні коригування, відбувається етап поширення рішень, на якому відпрацьована технологія переноситься на всю систему. Впровадження та запуск системи передбачає поступове впровадження, коли система спочатку працює в пілотному режимі., потім відбувається поступове розширення функціоналу. Важливим моментом є супровід та підтримка, яка полягає в наданні технічної підтримки користувачам та регулярному оновленні системи.

А далі відбувається перевірка достовірності проєкту, яка полягає у відстеженні досягнення поставлених цілей, аналізі ефективності роботи системи. Важливими моментами стає оцінка задоволеності користувачів системою, аналіз фактичних результатів та порівняння їх з плановими та розрахунок економічної ефективності проєкту. Основними методами на цьому етапі є методи аналізу даних (статистичні методи, машинне навчання), системи збору відгуків (опитування, анкетування), фінансові інструменти (аналіз витрат та доходів).

Головне в запропонованому процесі, що на кожному етапі формується систематичний зворотний зв'язок, який дозволяє удосконалювати систему і наближати її до потреб споживача.

Ключовими факторами успіху процесу створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій під час трансформації є:

- Залучення всіх зацікавлених сторін (керівництва компанії, ІТ-спеціалістів, логістів, водіїв).
- Чітке визначення цілей та завдань проєкту.
- Вибір правильних технологій.
- Гнучкий підхід до впровадження.
- Регулярний моніторинг та оцінка результатів.

Створення та впровадження цифрових технологій у ТЛС – це складний, але необхідний процес для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Правильно організований проект дозволить не тільки автоматизувати рутинні операції, але й відкрити нові можливості для оптимізації логістичних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи - це не просто впровадження нових технологій, а комплексний підхід до перебудови бізнес-процесів. Вона відкриває нові можливості для розвитку галузі та дозволяє компаніям стати більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Засобом задоволення попиту на переміщення вантажу в просторі в погодженому обсязі, в погоджений час, з відповідною якістю, рівнем ризику і напрямку є транспортно-логістичні системи. Їх відмінною рисою є відсутність матеріального перетворення вантажу, який перміщується.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи є процесом, який забезпечує цілеспрямовану необоротну закономірну зміну властивостей, внутрішньої впорядкованості всіх ланок системи та зв'язків. Але це процес складний і має комплексний характер, тому що торкається всіх елементів системи і на рівні кожного з елементів є свої варіанти вибору цифрових технологій, які по-різному забезпечують задоволення потреб споживача, пов'язаних з певним елементом системи. Саме тому необхідно в рамках цифрової трансформації зробити вибір найбільш ефективного варіанта перетворень за заданими критеріями та здійснити їх.

В результаті таких перетворень має підвищуватись керованість, визначеність, результативність та контрольованість системи і її складових.

Безумовно, цифрова трансформація має свої переваги, які проявляються в наступних явищах:

- Підвищення ефективності призводить до оптимізації використання ресурсів, скорочення витрат, прискорення доставки тощо.
- Покращення якості обслуговування клієнтів за рахунок забезпечення прозорості, відстежуваності та індивідуального підходу до кожного клієнта.

- Збільшення конкурентоспроможності, що дозволяє виходити на нові ринки, залучати нових клієнтів, підвищувати лояльності існуючих.

- Зменшення впливу на навколишнє середовище за рахунок оптимізації маршрутів, зменшення кількості порожніх пробігів, використання екологічно чистих видів транспорту тощо.

Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи - це не просто впровадження нових технологій, а комплексний підхід до перебудови бізнес-процесів. Вона відкриває нові можливості для розвитку галузі та дозволяє компаніям стати більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Цифрові технології, що впроваджуються на підприємстві повинні підкріплюватися структурними змінами, перетвореннями організаційно-економічних відносин та іншими змінами в діяльності підприємства. Інакше вони не дадуть очікуваних економічних та соціальних наслідків цифровізації і залишаться лише потенційною можливістю.

Трансформація транспортно-логістичної системи забезпечує її сталий розвиток і допомагає за рахунок гнучкості, адаптивності та ефективності створювати додану вартість на більш високому рівні, ніж до того, як відбулася трансформація

Для забезпечення гармонійного процесу цифрових трансформацій в транспортно-логістичній системі підприємства в роботі були визначені напрямки їх впливу на цю систему, побудована модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи, яка дозволяє розмежувати окремі елементи цифрової платформи, що має формуватися унікально для певного комплексу потреб і можливостей споживача. Крім того, в роботі сформована послідовність дій щодо створення і верифікації проєкту впровадження цифрових технологій під час трансформації.

Подальший розвиток цієї теми полягає в конкретизації окремих аспектів цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип.42. С. 155-168

2. 3 точки А в точку В: цифрова трансформація логістики, 2021. URL: <https://www.digitalforum.pro/blog/z-tochki-a-v-tochku-b-cifrova-transformaciya-logistiki>
3. Logistics Trend Radar. Version 2018/19 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-andinnovation/thought-leadership/trend-reports/logisticstrend-radar.html>
4. Maersk and IBM to form joint venture applying blockchain to improve global trade and digitise supply chains [Електронний ресурс]. January 16, 2018. URL: <https://maersk.com/press/pressrelease-archive/maersk-and-ibm-to-form-joint-venture>
5. Скіцько В. І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С.18-24 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/6.pdf
6. Блокчейн URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD>
7. Novikov S.V., Sazonov A.A. Digital transformation of machine-building complexenterprises. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. №15. P. 32-39.
8. Cichosz M., Wallenburg C.M., Knemeyer A.M. Digital transformation at logisticsservice providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 2020. №31 (2), С.209-238.
9. Кривов'язюк І.В., Сидорчук І.С. Цифрові трансформації та управління логістикою промислового підприємства. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*, Дніпро: МЦНД, 2022. С.36-38 URL: https://www.researchgate.net/publication/364638047_CIFROVI_TRANSFORMACII_TA_UPRAVLINNA_LOGISTIKOU_PROMISLOVOGO_PIDPRIEMSTVA.
10. Paksoy T., Kochan C.G., Ali S.S. Logistics 4.0: Digital Transformation of Supply ChainManagement. NY: Taylor & Francis Group, LLC. 2021. 142 p.
11. Кривов'язюк, І.В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М. 2022. 264 с.
12. Barczak A., Dembińska I., Marzantowicz Ł. Analysis of the Risk Impact ofImplementing Digital Innovations for Logistics Management. *Processes*. 2019. №7, P. 8-15.

13. Junge A.L. Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logistics and supply chain processes – an exploratory framework. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2019, 16(3), P. 462-472

14. Harrison A., Skipworth H., Van Hoek R., Aitken J. Logistics Management and Strategy. Pearson, 2022. 496 p.

15. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Х.: ХНАДУ, 2024. № 43. 260 с. С. 211-224.

3.2 DIGITAL ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Н.В. Попова

*докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
ORCID: 0000-0003-2797-6989*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Розвиток світової економіки проходив різні етапи, пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу та технологій. Їх пов'язують з революціями, які відбувались у промисловості. Перші три промислові революції пов'язані з прогресом у засобах праці, відкриттям електрики, розвитком ІТ-технологій, діджиталізацією та розвитком електроніки.

Четверта промислова революція пов'язана з впровадженням глобальних промислових мереж, використанні 3D-принтерів, синтезом їжі і переходом від металургії до виробництва композитних матеріалів, здатністю комп'ютерів обмінюватися даними, приймати рішення без участі людини, роботизацію виробництва, генетичним модифікуванням, нейротехнологіями. Всі ці зміни відбуваються з величезною швидкістю.

В основі Індустрії 4.0 лежать розумні продукти та розумне виробництво. Розумні продукти мають пам'ять, зв'язок через інтернет, використовують сенсори та актуатори (виконавчі механізми), а також автономно пристосовуються до змін середовища і постійно оптимізують роботу. Розумне виробництво засноване на самоорганізації виробничого обладнання та логістичних систем. Його технічною основою служать кіберфізичні системи. Машини залучають людей через спеціалізовані інтерфейси. Між розумним продуктом та виробничим обладнанням відбуваються комунікації. Цифрове транспортування пов'язує елементи всередині виробництва.

З технічної точки зору, підґрунтям Індустрії 4.0 є кіберфізичні (виробничі) системи (КФС), що характеризуються поєднанням реальних (фізичних) об'єктів та процесів з (віртуальними / кібернетичними) об'єктами та процесами, які обробляють інформацію через відкриті, частково глобальні та взаємопов'язані інформаційні мережі. КФС надають можливість отримувати мобільну інформацію та підтримувати прийняття рішень, відстежувати активи, моніторити умови виробництва, здійснювати дистанційне технічне

обслуговування тощо. Вони впливають на своє фізичне середовище, використовують дані з «хмари», мають інтерфейс «людина-машина».

Індустрія 4.0 означає повне взаємопроникнення процесів розроблення, виробництва, забезпечення якості, логістики, використання та утилізації продуктів через IP-мережі. Вона включає також «Інтернет речей», під яким розуміють концепцію мережі передачі даних між фізичними об'єктами («речами»), оснащеними вбудованими засобами і технологіями для взаємодії один з одним або з зовнішнім середовищем.

Сьогодні ми живемо в світі, де пристроїв, підключених до IoT, більше, ніж людей. Ці пристрої можуть бути як розумні годинники, так і RFID-чіпи відстеження запасів. Пристрої, підключені до IoT, обмінюються даними через мережі або хмарні платформи, підключені до Інтернету речей. Інтернет речей використовується у різних сферах життя цифрового суспільства.

У роздрібній торгівлі IoT об'єднує дані, аналітику і маркетингові процеси. Роздрібні продавці збирають дані IoT з магазинів і цифрових каналів та застосовують аналітику (включаючи штучний інтелект) для розуміння моделей поведінки споживачів. Вони використовують пристрої, підключені до IoT, такі як чіпи RFID, для відстеження інвентарю, бездротових мереж, Wi-Fi-системи, маяків і розумних полиць.

Ще одним важливим елементом індустрії 4.0 є Big Data. Термін Big Data (великі дані) досить молодий, він з'явився в 2008 році. Великими даними прийнято називати величезні масиви інформації зі складною неоднорідною і / або невизначеною структурою. Великі дані раніше не мали великої цінності, так як їх оброблення та аналіз були процесами досить складними – для цього були потрібні значні обчислювальні потужності, тривалий час і фінансові витрати. Все змінилося, коли з'явилася технологія оброблення багатогігабайтних масивів інформації в швидкій оперативній пам'яті. Сьогодні термін Big Data, як правило, використовується для позначення не тільки самих масивів даних, але також інструментів для їх оброблення і потенційної користі, яка може бути отримана в результаті аналізу. Головні характеристики, що відрізняють Big Data від іншого роду даних – три V: volume (великі обсяги), velocity (необхідність швидкого оброблення), variety (різноманітність).

Аналітика великих даних – це процес аналізу великих і складних

джерел даних для виявлення тенденцій, моделей поведінки клієнтів і ринкових переваг, що допомагає приймати більш ефективні маркетингові рішення, в тому числі в сфері транспортно-логістичних послуг. Складність аналізу великих даних вимагає нових аналітичних інструментів, таких як прогнозуюча аналітика, машинне навчання, потокова аналітика, і такі методи, як аналіз в базі даних і в кластері.

Основні можливості аналітики великих даних: розширені статистичні розрахунки і машинне навчання; потокова аналітика, яка дозволяє автоматизувати дії в режимі реального часу, застосовуючи аналітичні і прогнозні моделі до оперативних даних; візуалізація даних; віртуалізація даних як спосіб організації доступу до них, при якому не потрібна інформація про їх структуру та приналежності до конкретної інформаційної системи; управління активами даних, що забезпечує постійний доступ, доставку, управління і безпеку даних відповідно до вимог організації.

Наступним елементом Індустрії 4.0 є штучний інтелект. Під штучним інтелектом, як правило, мають на увазі «машини, які реагують на стимуляцію, що відповідає традиційним реакціям людей, враховуючи здатність людини до споглядання, судження і намірів». Такі системи мають три якості, які складають суть штучного інтелекту: намір, інтелект і адаптивність. Головною якістю, якою відзначається штучний інтелект, це здатність до навчання та адаптації, оскільки він збирає інформацію та приймає рішення. Ефективний штучний інтелект повинен реагувати на обставини або зміни умов.

Для забезпечення максимального рівня надійності обладнання сьогодні недостатньо застосовувати традиційний підхід до обслуговування – вести графік робіт, контролювати закупівлі запчастин, утримувати досвідчених фахівців. Тому методологія Industry 4.0 передбачає абсолютно новий підхід – віддалений контроль (remote monitoring and control) і предиктивне – прогнозне обслуговування обладнання (predictive maintenance), суть якого – у періодичній або безперервній оцінці стану обладнання.

Світовий ринок робототехніки становить десятки мільярдів доларів, причому зростає він у рази швидше від світової економіки. За кількістю робототехніки в сфері послуг абсолютним лідером (понад 60%) є сфера логістики. Це автономні складські візки, пакувальники, сортувальники, кур'єри та інше.

Відомий приклад подібної автоматизації – компанія Amazon.

Роботу, яка вимагає одну людино-годину, складський робот виконує за 15 хвилин. Операційні витрати кожного складу Amazon скоротилися на 20%, що економить компанії \$ 22 млн на рік.

Ще один елемент Індустрії 4.0 – це адитивні технології, які є однією з форм технологій адитивного виробництва, де тривимірний об'єкт створюється шляхом накладання послідовних шарів матеріалу (друку, вирощування) за даними цифрової моделі. Так, 3D друк дозволяє перетворювати моделі, отримані в тривимірних системах, в готові вироби.

Але у четвертій промислової революції є й ризики. Вони пов'язані з тим, що не всі організації зможуть адаптуватися до нових умов ведення бізнесу

Таким чином, Індустрія 4.0 докорінно змінила спосіб ведення бізнесу, менеджменту підприємства та взаємодії з клієнтами, але світ почав активно рухатися до наступного рівня цієї Індустрії, а саме 5.0. Індустрія 5.0 (п'ята промислова революція) – це концепція, яка прагне поєднати людські здібності, передові технології та турботу про екологію.

На сьогодні у світі є розроблені перспективні концепції, що здатні переорієнтувати виробництво та економіку, зберегти навколишнє середовище та найцінніше – людське життя. Однією з таких концепцій є «Суспільство 5.0», що була розроблена і представлена у 2016 році в Японії. Її основна мета – вирішення серйозних соціальних проблем за допомогою таких технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, робототехніка, доповнена реальність тощо. Тобто концепція «Суспільство 5.0» намагається збалансувати економічний розвиток із вирішенням соціальних та екологічних проблем.

Концепція «Суспільство 5.0» пов'язана з концепцією «Індустрія 5.0» в плані реалізації нової парадигми розвитку суспільства та економіки. Вона доповнює і розширює концепцію «Індустрія 4.0».

В «Індустрії 5.0» виділяються такі шість допоміжних технологій:

- індивідуально таргетовані технології взаємодії людини і машини, які пов'язують та поєднують сильні сторони людей і машин;
- біотехнології та «розумні матеріали», які дозволяють використовувати матеріали із вбудованими датчиками та розширеними функціями, водночас підлягаючи переробці;

- цифрові близнюки (Digital Twins) і симуляції для моделювання повноцінних систем;
- технології передачі, зберігання та аналізу даних, які здатні обробляти дані та системно взаємодіяти;
- штучний інтелект для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у складних динамічних системах, що веде до ефективного інтелекту;
- технології енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, зберігання та автономності.

Слід розуміти, що І5.0 не заміняє І4.0, а покращує і доповнює, додаючи цілі сталого розвитку, стійкості та «зеленого переходу» (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Елементи Індустрії 4.0 та 5.0

Джерело: розроблено автором

Розвиток індустрії 5.0 базується на повному єднанні з зеленим курсом (екологічність), що веде до кращої сталості та циркулярної економіки (подвійний цифровий та зелений перехід); покращенні стійкості ланцюгів доданої вартості та екосистем до нових потрясінь, якими б не були їх джерела; людиноцентрованість (розвиток талантів, розширення можливостей).

Ключовими аспектами моделі І5,0 є стійкість, сталий розвиток та людиноцентричність. Тобто важливим є прийняття рішень, які сприяють зростанню сталості та стійкості підприємств до змін

у середовищі діяльності, підвищенню рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, враховуючи при цьому вплив цифровізації на персонал підприємств, інтереси інших зацікавлених сторін, зокрема споживачів. Людиноцентричний підхід ставить основні людські потреби та інтереси в центр виробничого процесу.

Індустрія 4.0 та 5.0 впливають на розвиток суспільства, умови його життя, поведінку. Нові цифрові та комунікаційні технології глибоко впливають на багато аспектів соціального, політичного та економічного життя, порушуючи важливі нові питання соціальної та державної політики. Спостереження, конфіденційність, захист даних, просунута робототехніка та штучний інтелект – це лише деякі з багатьох фундаментальних питань, які наразі висуюються на порядок денний громадськості у багатьох країнах світу.

Якщо в Індустрії 4.0 людська праця замінюється автоматизованими технологіями, штучним інтелектом і її головною метою є отримання найбільшої вигоди та підвищення ефективності, то Індустрія 5.0 прагне повернути людські, соціальні та екологічні аспекти у виробництво. Європейська комісія розглядає І5.0 як можливість для промисловості стати стійкішою та адаптованішою через посилення відповідальності своєї соціальної ролі та вдосконалення ланцюгів постачань [1].

Україна, яка зосереджена сьогодні на входження до Європейського союзу, спрямовує свої зусилля на цифрову трансформацію економіки та суспільства. Кабінет міністрів у 2023 році затвердив перелік показників Індексу цифрової економіки та суспільства (*Digital Economy and Society Index*, DESI) в Україні, а також порядок збору та обміну даних щодо показників на основі методології ЄС.

Digital Economy and Society Index (DESI) – це зведений індекс, який узагальнює відповідні показники з ефективності цифрових технологій в Європі й відстежує еволюцію держав-членів ЄС в галузі цифрової конкурентоспроможності.

Як повідомляє в пресрелізі Міністерство цифрової трансформації, включення України до DESI допоможе реалізувати державний потенціал цифрової конкурентоспроможності, а також сприятиме інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Ухвалене урядом розпорядження дасть змогу відстежувати прогрес країни в напрямі цифрової економіки, а також порівнювати власний шлях із цифровими економіками ЄС.

Процес включення України до DESI залежить від спроможності регулярно надавати Єврокомісії необхідні статистичні дані, які зібрані відповідно до вимог ЄС [2].

DESI щорічно публікується Єврокомісією й вимірює прогрес держав-членів ЄС у досягненні цілей Програми цифрового десятиліття ЄС до 2030 року. Ключові елементи DESI відповідають цифровим цілям ЄС:

- безпечна та стійка цифрова інфраструктура;
- цифрові навички;
- цифровізація бізнесу та публічних послуг.

DESI охоплює п'ять основних сфер:

- зв'язок – ступінь доступу до широкосмугового інтернету та якість його обслуговування;
- людський капітал – рівень цифрових навичок населення, а також інвестиції в цифрову освіту;
- використання інтернету – поширеність використання інтернету для різних цілей, таких як навчання, робота і спілкування;
- інтеграція цифрових технологій – використання цифрових технологій у бізнесі та публічних послугах;
- цифрові державні послуги – доступність і якість цифрових державних послуг.

Кожен із цих показників оцінюється за шкалою від 0 до 100, а загальний індекс DESI розраховується як середнє арифметичне з п'яти показників.

Таким чином, Індустрія 4.0 та 5.0 включають цифрову трансформацію у всіх сферах життя та економіки. Вони впливають на ведення бізнесу та менеджмент, а також навички людських ресурсів.

В епоху швидкої технологічної еволюції, виникнення штучного інтелекту, цифрова трансформація менеджменту стає важливою частиною стратегії для підприємств, які хочуть розвиватися. Вони стають на шлях цифрової трансформації, без якої сьогодні не можна бути конкурентоспроможним.

Цифрова трансформація – це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти ведення бізнесу, в тому числі менеджмент, маркетинг, виробництво, фінанси тощо. Цифрова трансформація надає нових можливостей для підприємств, організацій завдяки застосуванню таких інструментів, як Big Data, штучний інтелект, цифрові канали комунікацій тощо. Таким чином, цифрова трансформація бізнесу і його менеджменту тісно пов'язана

з інноваціями, які засновані на застосуванні нових технологій (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Цифрова трансформація менеджменту

Джерело: розроблено автором

Менеджмент в цифрову епоху базується, перш за все, на тому, що роботизація приходить на допомогу людині, менеджеру, який приймає певні управлінські рішення. Так, за допомогою можливостей штучного інтелекту менеджер може приймати як тактичні, так і стратегічні рішення, які базуються на аналітиці великих даних, розгляду сценаріїв розвитку, аналізі ризиків тощо. Таким чином, важливим стає компетентність менеджерів щодо застосування цифрових технологій.

Важливим у розвитку сучасного бізнесу стає стейкхолдерський підхід в управлінні, який спрямовує бізнес на врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Це стає можливим на основі застосування цифрових технологій, в тому числі в сфері комунікацій, аналітики та змін у бізнес-процесах підприємств, організацій, які є стейкхолдерами.

Але цифрова трансформація бізнесу не є одноразовими або повторюваними процесами. Це безперервний процес, який потребує від менеджменту гнучкості в мисленні та діях, адаптивності до інновацій, комфортності в умовах постійних змін та готовності до безперервного навчання. Тільки за таких умов

менеджмент на підприємствах в організаціях буде ефективним та забезпечить їх конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Ефективний менеджмент підприємства, організації повинен спиратися на бачення цифрової трансформації, яке враховує інновації, за допомогою яких цифрові технології підвищують якість транспортно-логістичних послуг, сприяють задоволеності клієнтів, зосереджуючи увагу як на зовнішньому, так і на внутрішньому середовищі. Бачення допомагає сформулювати чіткі цілі та завдання цифрової трансформації щодо конкретних бізнес-результатів та визначених KPI. Цілі та стратегія їх реалізації повинні регулярно переоцінюватися для врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах мінливості.

В умовах цифрової трансформації з'являються нові можливості та необхідність в оптимізації механізму бюджетування та розподілу ресурсів, які повинні відповідати реаліям ведення бізнесу та швидким змінам умов.

Важливим в сучасних умовах є створення стейкхолдерської мережі, яка сприятиме цифровій трансформації підприємства, організації. Вона повинна бути заснована на довірчих взаємовідносинах і надавати можливість підприємствам об'єднувати власний досвід та досвід стейкхолдерів з новими потужними операційними моделями ведення бізнесу. В такій мережі між стейкхолдерами відбувається постійний обмін інформацією та комунікація з партнерами, а довірчі відносини стають основою партнерства.

Зміни, що відбуваються в суспільстві, та умови ведення бізнесу потребують їх переводу в онлайн середовище. Сьогодні не можна уявити підприємство або організацію, які не мають власного сайту не співпрацюють з різними цифровими платформами. Тому це потребує ще одного напрямку цифрової трансформації менеджменту – використання можливостей, які пов'язані зі створенням цифрових офісів, формуванням цифрової культури.

Цифрова культура проявляється зі сторони менеджменту підприємств, організацій у наданні прозорості інформації, клієнтоорієнтованості та повазі до цінностей споживачів, а також у орієнтації на безпеку взаємодії у мережі. Зі сторони споживача цифрова культура відображається в грамотному використанні цифрових можливостей та дотриманні правил спілкування в онлайн середовищі.

Цифрова культура, як потужний актив, сприяє цифровій трансформації, змінює мислення працівників, впливає на їх готовність до постійних змін та інновацій, заохочує до співпраці та командної роботи, формує відносини довіри. Вона також впливає на процеси прийняття рішень та врахування різних думок, заохочує до навчання та розвитку.

Людиноцентрованість, яка формується в Індустрії 5.0, впливає і на формування цифрової культури з позиції орієнтації на працівника. Культурні зміни, які відбуваються на підприємстві орієнтуються на цінності, які культивують відкритість до нових ситуацій та технологічних змін, а також бажання змінюватися та приймати інновації. Вони сприяють заохоченню працівників до власних розробок та висування ідей, змінюють їх спосіб мислення, формують сміливість до ризиків. Для цього потрібно в рамках корпоративної культури розвивати клімат, який заснований на толерантності та взаємоповазі, що сприяє комфортним умовам генерування та реалізації нестандартних ідей, приймання ризикованих рішень, висловлення різних думок. Така культура та спосіб мислення заохочують персонал до навчання та розвитку, підвищення власної кваліфікації. Керівники таких підприємств, організацій повинні бути залученими до культурних змін, слугували прикладом для співробітників та активно вимагали дотримання нових цінностей.

У різні часи конкурентоспроможність підприємств обумовлювалася різними факторами, які відповідали тій ситуації, яка складалася на ринку. Якщо прослідкувати конкурентоспроможність, починаючи з вагомого вкладу Майкла Портера, який визначив її на рівні країни, галузі та підприємства [1], то можна сказати, що вони є актуальними, але не зовсім відповідають сучасним умовам ведення бізнесу. По-перше, світ став значно мінливим, відповідно, існує невизначеність умов, складність ситуацій, що складаються, їх перебіг є неоднозначним (VUCA світ). Крім того, світ стає крихким та тривожним, як показали події в Україні і світі, а також нелінійним і незрозумілим (BANI світ). На все це накладається швидка цифровізація суспільства та бізнесу, технологій та комунікацій. В цих умовах неможливо при визначенні конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи (ТЛС) обмежуватися лише класичними факторами.

Тому виникає проблема визначення факторів конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи, які засновані на діджитал інноваціях в управлінні, та розроблення концептуальної моделі управління на їх основі.

Проблемам конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячені сучасні праці багатьох вчених. Серед них М. Porter [2], який вважає, що технологічний прогрес є однією з найбільших рушійних сил конкуренції. Так, Він знецінює конкурентні переваги відомих фірм і піднімає інші фірми на передній план конкурентної боротьби на основі їх технологічного прогресу. Портер вважає, що сам по собі технічний та технологічний прогрес не має цінності. Свою важливість прогрес отримує від впливу, який він має на конкурентні переваги та структуру галузі. Але не всякий технологічний прогрес пропонує стратегічну перевагу, деякі можуть погіршити конкурентоспроможність фірми та поставити під загрозу привабливість галузі.

Christian Ketels та ін. [3] розглядають взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та структурними перетвореннями. Основну увагу вони приділяють конкурентоспроможності з точки зору продуктивності, а також чинникам конкурентоспроможності, цілям і мотивам економічної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, а також новій структурній економіці, яка пропонує новий набір рекомендацій щодо того, як економіка може прискорити процес структурних перетворень.

Pedro M. Veiga та ін. [4] розглядають конкурентоспроможність з позицій цифровізації і вважають, що цифрові можливості позитивно впливають на інновації в компаніях. Вони вважають, що зміни в організаційних можливостях розглядають як каталізаторів інновацій, підкреслюючи їх синергію з цифровими можливостями. Визнання та культивування організаційних можливостей разом із розширенням цифрових можливостей автори пропонують компаніям, які прагнуть до конкурентоспроможності.

João J.M. Ferreira та ін. [5] визначають, як поширення знань позитивно впливає на ефективність фірми завдяки цифровим можливостям та інноваціям. Вони емпірично продемонстрували, що національний рівень економічного розвитку пом'якшує прямий і непрямий вплив поширення знань на діяльність фірми, що впливає на її конкурентоспроможність.

Ivana Martincevic [6] вважає, що нові цифрові технології та інновації стають невід'ємною частиною бізнес-процесів в організаціях. Крім того, в роботах [7-10], а також інших конкурентоспроможність розглядається в сфері транспорту та логістики, що показує актуальність дослідження конкурентоспроможності в сучасних умовах. Вона також вважає, що нові бізнес-моделі, які є результатом нових цифрових технологій, створюють нові напрямки, методи та прийоми ведення бізнесу, а також покращують позиції організації на ринку. Все це змінює способи конкуренції на ринку, забезпечує створення стійких конкурентних переваг і веде до цифрової конкурентоспроможності.

Аналізуючи дослідження науковців у сфері конкурентоспроможності, визначимо особливості та фактори, на які вони орієнтуються при визначенні впливу сучасного технологічного прогресу та особливостей сучасного світу на конкурентоспроможність підприємств, організацій різних сфер діяльності.

Tuğdemir Kök та ін. [7] аналізують фактори конкурентних переваг постачальників логістичних послуг. Вони відмічають, що в останні роки сектор логістики має складну структуру, оскільки зростає глобальна конкуренція, а логістичні можливості стають все більш важливими для успіху постачальників логістичних послуг. Тому, щоб досягти стійкої конкурентної переваги, фактори, що впливають на конкуренцію, повинні бути глибоко усвідомлені і реалізовані. В цьому значну роль відіграють топ-менеджери, які працюють в компаніях, що надають логістичні послуги.

Kyatmaja Lookman та ін. [8] досліджують фактори, що впливають на інноваційні можливості автотранспортних компаній, і те, як ці інноваційні можливості впливають на конкурентні переваги в епоху промисловості 4.0.

Hyuksoo Cho та ін. [9] вивчають детермінанти конкурентоспроможності в галузі логістики, аналізують, як розмір транспортування впливає на конкурентоспроможність у логістичній галузі. Крім того, вони обговорюють інші детермінанти ефективності логістики, такі як можливості ІКТ та екологічний транспорт.

Zhang L. та ін. [10] розглядають, як цифровий логістичний процес впливає на різні частини ланцюга постачань, включаючи аналіз та прогнозування ланцюга постачань, сповіщення клієнтів, управління запасами, управління транспортуванням і управління

складом. Вони визначають, що порівняно з традиційною логістикою, цифрова логістика має кілька переваг, таких як гнучкість у реальному часі, спрощене управління запасами, автоматизація завдань і постійне вдосконалення. Оцифрований логістичний процес надає можливість урізноманітнити операції та максимізує клієнтський досвід з мінімальним часом доставки та вартістю, що сприяє конкурентоспроможності логістичним компаніям.

Однак під час інтеграції продуктів цифрового логістичного процесу необхідно керувати якістю даних, забезпечувати відмінну підтримку клієнтів і максимізувати взаємодію зі споживачем.

В монографії [11] викладено результати досліджень проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку цифрових технологій економічного простору. Розглянуто організаційно-економічне, інноваційно-інформаційне, фінансове, інвестиційне забезпечення економічного розвитку підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Визначено роль стратегічного управління конкурентоспроможністю в процесах розвитку цифрових технологій та їх застосування на підприємствах транспортної та промислової галузей. Досліджено стратегічні підходи до управління ефективністю економічного розвитку підприємств в міжнародному цифровому просторі.

В іншій монографії вітчизняних авторів [12] досліджено сучасні практики формування конкурентних переваг, які запроваджено лідерами транспортної галузі країн Європейського Союзу з врахуванням кращих світових досягнень та інновацій в сфері підвищення якості, безпечності, ефективності логістичної діяльності. Визначено ті, які, за умов адаптації, представляють інтерес для вітчизняного транспортного комплексу як стратегічні напрями для подальшого розвитку транспортної галузі України.

В роботі [13] визначено відмінності у поняттях ефективність та конкурентоспроможність транспортно-логістичного підприємства. Поняття ефективності розкривається через відповідні аспекти діяльності транспортно-логістичного підприємства. Науковий інтерес представляє запропонована авторами методологія оцінки економічної ефективності функціонування транспортно-логістичного підприємства, в якій запропоновано систему показників для оцінювання комплексної конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств та визначені принципи їх конкурентоспроможності.

В монографії [14] розглядається розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA світу та фактори, які впливають на їх конкурентоспроможність, в тому числі аспекти, пов'язані з маркетинговою діяльністю, орієнтацію на потреби споживачів. Орієнтації на кінцевих споживачів в рамках логістики останньої милі присвячена робота [15], в якій визначені детермінанти вибору каналу доставки на основі теорії максимізації випадкової корисності та встановлений вплив соціально-демографічних, економічних та просторових атрибутів на вибір каналу доставки товарів кінцевими споживачами.

Спираючись на роботу М. Портера [1], який розглядав конкуренцію у галузі з позицій п'яти сил (існуючі конкуренти, нові учасники, постачальники, клієнти та замітники товарів та послуг), за допомогою яких компанії завойовують унікальні позиції у галузі, можна визначити, що такий спосіб мислення визначає конкуренцію як не просто суперництво між існуючими конкурентами, а потребує більш широкого погляду на це поняття.

Але сучасний світ накладає додаткові вимоги до врахування тих сил, які впливають на конкурентоспроможність підприємств транспорту та логістики. Тому визначимо фактори конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи, які враховують такі складові, як цифровізація та характеристики VUCA та BANI світу. Зміни, які відбуваються в цих умовах відносно технологій, техніки, управління підприємствами, поведінки споживачів, маркетингової діяльності в узагальненому вигляді представлені в таблиці 3.1.

Цифровізація впливає на підприємства ТЛС з позицій технологічних змін. Це цифрові технології, які пов'язані з перевезеннями, логістичними процесами, комунікаціями, доступністю інформації тощо. Нові цифрові технології стають невід'ємною частиною бізнесу, підвищуючи їх ефективність і як результат – конкурентоспроможність.

Таблиця 3.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи за основними напрямками змін

Технологічні та технічні зміни	Зміни в системі управління підприємством	Зміни в поведінці споживачів	Зміни в маркетинговій діяльності	Зміни в управлінні персоналом
1	2	3	4	
Впровадження інноваційних технологій у процес перевезення	Управління на основі стейкхолдерського підходу	Можливості широкого доступу до інформації	Розвиток маркетингу стейкхолдерів	Формування кадрової політики на основі сучасних вимог до працівників
Інноваційні технології логістичної діяльності	Широке застосування проектного підходу	Можливості широкого вибору постачальників транспортно-логістичних послуг	Розвиток маркетингу довіри	Розвиток креативного лідерства
Інноваційні технології доставки «останньої милі»		Підвищення значимості довіри у відносинах з підприємствами	Використання технологічних можливостей діджитал маркетингу	Розвиток адаптивності персоналу
Впровадження нових технічних засобів, обладнання в логістичні процеси	Діджиталізація процесів управління на основі використання новітніх технологічних процесів	Орієнтація на соціальні та екологічні цінності	Зміни в маркетингових комунікаційних процесах підприємства та споживачів	Формування гнучкої поведінки в умовах швидких змін

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	
Впровадження новітніх технічних засобів на транспорті, в тому числі зв'язку	Впровадження штучного інтелекту, Big Data в систему аналітики та розроблення стратегічних та тактичних планів	Зміни в індивідуальних цінностях споживачів, в тому числі на ринку B2B	Розвиток мобільного маркетингу, контент-маркетингу, соціального медіа маркетингу	Розвиток комфортності в умовах невизначеності та швидких змін
Використання сучасного рухомого складу	Оптимізація організаційної структури підприємства	Формування довгострокових взаємовигідних відносин з підприємствами	Застосування можливостей нейромаркетингу	Розвиток кросфункціональності та інноваційності
Зміни в організації транспортно-логістичних процесів та їх якості	Оптимізація та діджиталізація документообігу	Використання можливостей сучасних технологій	Маркетингова підтримка інновацій	Розвиток полікультурних компетентностей

Джерело: розроблено автором

Швидкість змін, які відбуваються у VUCA світі, потребують гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, що впливає на конкурентні переваги тих підприємств, які швидко формують нові цифрові бізнес-моделі. Це додає стійкості підприємствам ТЛС в умовах невизначеності, мінливості, складності та неоднозначності сучасного світу.

Цифровізація тісно пов'язана з інноваційністю, тому концептуальна модель системи управління транспортом та логістикою в умовах діджиталізації та стратегія підприємств, які прагнуть до стійкості та конкурентоспроможності в сучасному світі, потребує орієнтації на постійні інноваційні зміни, що забезпечать вищий рівень в конкурентному середовищі. Ці інновації орієнтуються на таке:

- технологічну діяльність підприємств ТЛС, підвищення ефективності управління ланцюгом постачань;
- підвищення якості транспортно-логістичних послуг за рахунок інноваційних можливостей цифрових технологій;
- формування інноваційних системи управління підприємствами ТЛС, які ґрунтуються на цифровізації, швидкості та гнучкості рішень, що приймаються, командній роботі, проєктного підходу, врахуванні інтересів стейкхолдерів, що призводить до сталого розвитку підприємства;
- впровадження інновацій в маркетингу діяльність, які засновані на формуванні довгострокових відносин зі стейкхолдерами на основі довіри та нових можливостей діджитал маркетингу, орієнтуючись на зміни в поведінці споживачів;
- визначення напрямків інновацій у сфері управління транспортом та логістикою на основі дослідження ринку, поведінки споживачів та маркетингової підтримки їх впровадження.

Важливим фактором сталого розвитку підприємств, організацій, їх конкурентоспроможності є використання інноваційних підходів у маркетинговій діяльності. Це обумовлено тим, що сучасний маркетинг орієнтує бізнес-організацію на розвиток інновацій, цінності споживачів, завоювання довіри, врахування інтересів стейкхолдерів.

Інновації в маркетингу сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність відображає здатність бізнес-організації завойовувати ринок за допомогою інноваційних маркетингових ідей через ділові відносини [16]. Цим питанням присвячені дослідження Tidd et al. [17], які використовують «4Р» інноваційного комплексу, Von Hippel [18], що підкреслює переваги інновацій, орієнтованих на споживача, у порівнянні з інноваційними системами, орієнтованими на виробника, Edwards-Schachter [19], яка стверджує, що маркетингові методи також є компонентами процесу інновацій, так як відбувається перехід від парадигми великомасштабного виробництва до виробництва з невеликим обсягом, яке є більш гнучким і адаптивним до ринкового попиту [20].

Маркетингові та організаційні інновації на основі діджиталізації мають вирішальне значення у зміні бізнес-моделі підприємств, організацій, яка покращує їх функції і краще задовольняє потреби споживачів [21]. У свою чергу, підприємства висувають певні вимоги перед маркетологами в сфері інноваційної діяльності, що потребує дослідження таких вимог на сучасному етапі економічного розвитку.

Маркетинг та інновації – сфери діяльності підприємств, організацій. Завдяки їх ефективній інтеграції бізнес успішно розвивається. Сама концепція інновацій вимагає розвитку, а маркетинг – це діяльність, яка встановлює напрямки розвитку для успіху бізнес-організацій, орієнтуючись на споживчу вартість, а також враховуючи інтереси зацікавлених сторін.

Інноваційний розвиток підприємств, організацій у сфері транспорту та логістики в умовах VUCA світу та цифрового суспільства визначає ключові сфери інтеграції маркетингу та інновацій (рисунок 3.6).

Умови, в яких інтегруються маркетинг та інновації, характеризуються волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю сучасного світу. Вони засновані також на розвитку цифрового суспільства, що впливає на обсяги доступної інформації, засоби комунікацій. В основі інтеграції маркетингу та інновацій лежить аналітика Big Data, яка сама по собі вже є інновацією для більшості бізнес-організацій. За допомогою неї маркетолог визначає можливі напрямки інноваційного розвитку, аналізує ефективність впровадження інновацій.

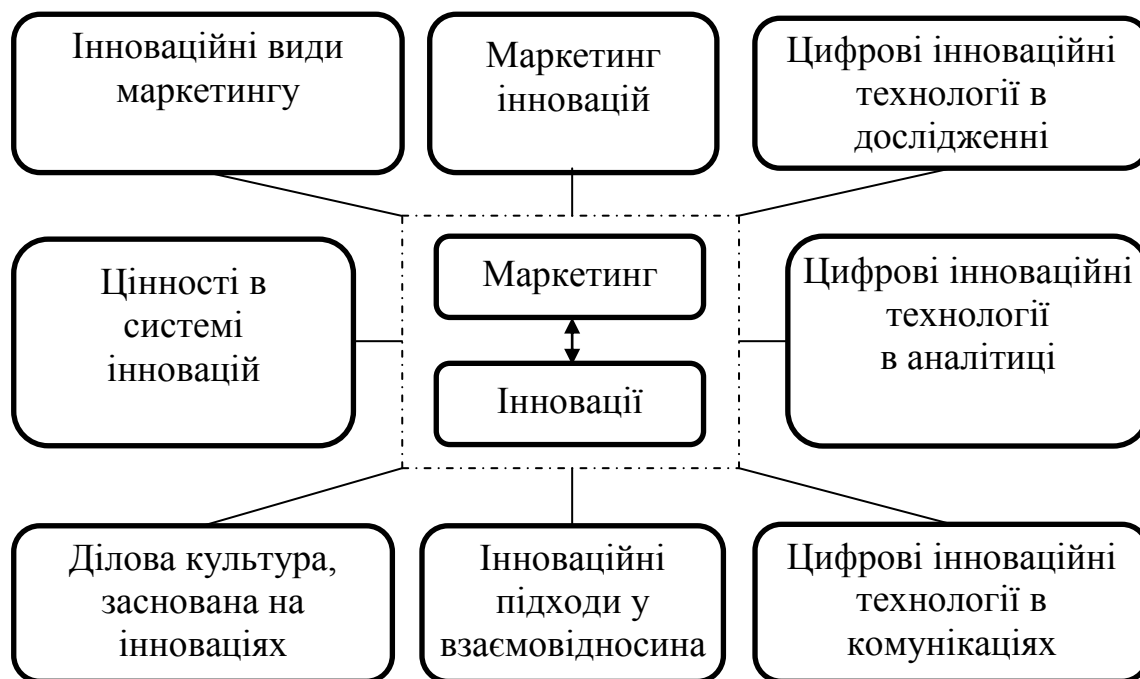


Рисунок 3.6 – Ключові напрямки інтеграції маркетингу та інновацій
Джерело: розроблено автором

Інновації будуть успішними, якщо в їх основі лежать цінності споживачів. Обсяг, корисність та довгострокові цілі інноваційних маркетингових ідей впливають на цінність, яку створюють партнери у ланцюгу постачань [22]. Виявлення цих цінностей – завдання маркетингу.

Орієнтація на інноваційний розвиток формує ділову культуру, яка переходить у маркетингову стратегію підприємства. Вона заснована на інноваціях, довірі в цифровому середовищі, зростанні соціальної значимості бізнесу на основі врахування інтересів стейкхолдерів, пріоритетах командної роботи над інноваційними проєктами. У свою чергу, постійне впровадження інновацій формує у споживачів стійкий інтерес до товарів та послуг компанії, що сприяє зростанню її конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

Розвиток культури інновацій, переваги, які надають високоефективні цифрові технології, мають в сучасних умовах вирішальне значення для розвитку підприємств. Діджитал комунікації забезпечують ефективний спосіб залучення споживачів, приділяючи значну увагу питанням близькості до клієнтів, дозволяють підприємствам, організаціям бути постійно присутніми у віртуальному середовищі, а це забезпечує їх доступність.

Для постійної залученості споживачів необхідно створювати зручний функціонал та сучасний дизайн сайту, який викликає відчуття професійності, зручності, приємності та безпеки. Присутність підприємств, організацій у соціальних мережах дає можливість залучати певні групи споживачів, формувати їхню лояльність до інновацій. Так як споживачі отримують доступ до контенту на кількох пристроях, нагальною необхідністю стає комплексний підхід, який підвищує узгодженість при взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами.

Доступність підприємств, організацій для споживачів та інших стейкхолдерів у віртуальному середовищі має вирішальне значення для створення міцних зв'язків та побудови відносин довіри. Маркетолог повинен володіти навичками складання комунікаційних повідомлень про інновації, яким будуть довіряти споживачі.

Довіра є ядром всього бізнесу і треба навчитися завойовувати її та використовувати для побудови конкурентних переваг [23]. Необхідність та актуальність довіри в цифровому суспільстві потребує розвитку інновацій у маркетингу. Вони пов'язані із застосуванням концепції маркетингу довіри на підприємствах, в організаціях з орієнтацією на особливості цифрового середовища та зміну поведінки споживачів за рахунок широкої доступності інформації.

В основі концепції маркетингу довіри лежить створення довіри між підприємством, організацією, споживачами та іншими стейкхолдерами за допомогою маркетингових інструментів, технологій, дій з метою побудови довгострокових стійких взаємовідносин та отримання додаткової цінності і вигід, як організацією, так і стейкхолдерами.

Маркетинг довіри служить основою для застосування концепції маркетингу стейкхолдерів, так як надання споживачам якісних інноваційних товарів та послуг, довіра споживачів залежать не тільки від підприємств, а й від стейкхолдерів, з якими вони співпрацюють. Співпраця зі стейкхолдерами на основі довіри, врахування їх інтересів створює умови для стійкого інноваційного розвитку підприємств, організацій. Тому інноваційний розвиток на основі застосування концепції маркетингу стейкхолдерів, який виходить за рамки споживачів як єдиних центрів побудови взаємовідносин і зосереджує увагу на всіх стейкхолдерах, є найбільш перспективним.

Ця концепція базується на врахуванні широкого кола інтересів різних суб'єктів взаємодії, тому на відміну від традиційного маркетингу, вона вимагає системного мислення, розуміння всієї системи цінностей стейкхолдерів, включаючи споживачів.

Проблема розвитку маркетингу стейкхолдерів стає актуальною за рахунок розвитку мереж, необхідності гнучкого реагування на зміни, які відбуваються в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності сучасного світу, а також нових можливостей, які надають цифрові технології у сфері оброблення великих масивів даних та способів зв'язку. Маркетинг стейкхолдерів за рахунок врахування інтересів стейкхолдерів, до яких відносять споживачів, постачальників, суспільство та інші групи, на які впливають рішення бізнес-організацій, має соціальний характер. Зворотний зв'язок із стейкхолдерами дає можливість відслідковувати соціальні, екологічні та етичні наслідки діяльності підприємств, створює довгострокові економічні та соціальні цінності, впливає на їх конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Результатом впровадження концепції маркетингу стейкхолдерів є створення загальної сумісної цінності у вигляді якісних товарів та послуг, досягнення загальних та індивідуальних інтересів, ефективне вирішення проблемних ситуацій, отримання вигід у вигляді фінансових надходжень та налагодження довірчих взаємовідносин у стейкхолдерській мережі [24]. Все це дає підстави для стійкого інноваційного розвитку бізнес-організацій сфери виробництва, торгівлі, транспорту та логістики і сприяє створенню соціально-відповідального бізнесу.

Найбільш важливими показниками, які впливають на ефективність управління підприємством, є модель управління та кваліфікація управлінського персоналу. Це означає, що від прогресивності моделі управління та вміння її обрати управлінським персоналом залежить конкурентоспроможність підприємства. В таблиці 3.2 представлені основні вимоги, які сьогодні висуваються до лідерів підприємств, та їх причини.

Прийняття гнучких управлінських рішень, які є реакцією на зміни в зовнішньому середовищі, не можливо без достатньої інформаційної забезпеченості. Швидкість реакції та гнучкість рішень дає можливість підприємству адаптуватися до VUCA світу та забезпечувати певний рівень інноваційності.

Таблиця 3.2 – Основні вимоги до лідерів підприємств, організацій в умовах VUCA та цифрової трансформації

Вимоги до лідерів	Причини та наслідки їх висування
1	2
Швидкість реакції на зміни	Швидкі зміни ситуацій в зовнішньому середовищі та необхідність адаптації до них.
Гнучкість у прийнятті рішень	Складність ситуацій, в яких працює підприємство, що потребує багатоваріантності рішень.
Комфортність в умовах невизначеності та постійних змін	Швидкість змін та невизначеність ситуації потребують психологічної стійкості та адекватності прийняття рішень.
Позитивний настрій, уміння мотивувати персонал	Позитивний настрій щодо постійних змін, вміння роз'яснювати ситуацію і мотивувати персонал на виконання поставлених завдань.
Уміння організувати команду	Сприяння командній роботі, уміння підбирати членів команди та розподіляти роботу між ними
Емпатія	Вміння стати на позицію іншої людини, розуміння стосунків, почуттів, психічних станів іншої особи, стейкхолдерів в формі співпереживання.
Цифрові навички	Розуміння можливостей цифровізації, уміння застосовувати цифрові технології в управлінні
Відкритість до інновацій	Відкритість до нових ідей, уміння надихати та підтримувати співробітників та їх ідеї.
Креативність	Вміння продукувати інноваційні ідеї, нестандартні рішення,
Стратегічне мислення	Вміння бачити перспективу розвитку підприємства, варіанти стратегій в залежності від ситуацій, що прогнозуються.
Проактивне управління	Приймати рішення до початку прогнозованих ситуацій для забезпечення позитивного результату у всіх сферах діяльності.
Довірчі відносини	Уміння лідерів викликати довіру у власного персоналу та стейкхолдерів, що надає стійкості підприємству.
Комунікаційні компетентності	Уміння відбудовувати комунікації зі стейкхолдерами сприяють розвитку довірчих взаємовідносин та позитивного іміджу лідера і підприємства.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Здатність до постійного навчання, підвищення кваліфікації	Розвиток технологій, впровадження штучного інтелекту, швидкість змін потребують навчання впродовж життя.
Критичність мислення	В умовах складності та неоднозначності ситуацій, що складається, необхідно критично осмислювати можливі їх наслідки, аналізувати та перевіряти варіанти розвитку.

Постійний адаптаційний процес до змін у середовищі діяльності підприємств потребує формування кадрового складу підприємства таким чином, щоб персонал почував себе комфортно в цих умовах, легко орієнтувався в стратегії і тактиці роботи підприємства, сприяв гнучкості рішень, мав позитивний настрій щодо командної роботи, володів такою характеристикою, як емпатія, а також мав моральні та матеріальні стимули до ефективної роботи над інноваціями.

Менеджмент в умовах цифрової трансформації залежить, перш за все, від лідера на підприємстві, в організації. Лідер відповідає за цифрову трансформацію, він будує трансформаційне бачення інноваційного розвитку підприємства, формує команду, яка втілить в життя його бачення. Особливу увагу він приділяє цифровим навичкам, відкритості до інновацій та змін у всіх бізнес-процесах.

В сучасному світі авторитарний лідер не зможе створити атмосферу командної роботи, творчого мислення, креативності, бажання розвиватися. Креативний лідер, навпаки, сприяє командній роботі, відкритий до нових ідей, надихає та підтримує співробітників та їх ідеї, націлений на постійне підвищення кваліфікації. Він має знання, навички та поведінку, що сприятиме цифровій трансформації підприємства, активно залучає працівників до цифрової трансформації. Швидка мінливість, інноваційність потребують також гнучких організаційних структур під виконання певних завдань, а це, в свою чергу, висуває таку вимогу до персоналу, як уміння працювати в команді для досягнення результату.

Швидкість та інноваційність середовища, що впливають на підприємство, породжують необхідність проактивних дій. Проактивні дії в управлінні засновані на застосуванні інновацій. Інновації виступають як каталізatori порушення стійкого функціонування системи у режимі біфуркацій, завдяки чому

відбувається вихід на хаотичний режим і, як наслідок, запускається режим самоорганізації бізнес-системи.

Проактивні дії пов'язані з рівнем кваліфікації, навчанням та мотивацією персоналу, його готовністю до змін. Відповідно, проактивне лідерство формує у менеджерів погляд у майбутнє, яке потребує дій у сучасності. Ці проактивні дії сприяють успішності компанії, знижують ризики, підвищують продуктивність персоналу, знімають напруженість та вселяють оптимізм

Управління підприємствами в умовах VUCA світу потребує також використання поведінкового підходу, який націлений на підвищення ролі персоналу підприємства. Компетентності, які необхідні в нових умовах розвитку значно відрізняються від тих, на які робився наголос раніше. Тому потрібні нові підходи та методи управління персоналом, його відбору і навчання. Серед них:

- креативно-інноваційні методи, засновані на формуванні мотиваційних систем, націлених на розвиток творчої ініціативи, проактивних дій на всіх рівнях управління;
- методи, націлені на зміну поведінки менеджерів підприємств на основі стратегічного мислення, гнучкості та швидкості у прийнятті управлінських рішень, вмінні викликати довіру, комунікувати із власним персоналом та зовнішніми стейкхолдерами, мотивувати персонал на розвиток, досягнення певних цілей, відчувати комфорт в умовах постійних змін;
- орієнтація на нові якості персоналу підприємств, в основі яких лежить критичність їх мислення, готовність до інновацій, вміння пристосовуватись до змін, роботи у команді, здатність до постійного навчання.

Сучасні підприємства, організації ставлять певні вимоги також до маркетологів у галузі інновацій. Це пов'язано з особливостями сучасних умов розвитку, швидкими змінами в потребах споживачів, прийняттям рішень в умовах невизначеності, складності взаємовідносин зі стейкхолдерами та конкуренцією.

В роботі [20] представлені результати досліджень щодо ключових обов'язки та вимог провідних світових компаній які наймають маркетологів у сфері інновацій (таблиця 3.3).

Основними вакансіями, що були запропоновані, є такі:

- діджитал маркетолог, менеджер з інновацій;
- менеджер із бізнес-стратегій – керівник маркетингових інновацій;

- менеджер відділу маркетингових інновацій;
- менеджер з маркетингових інновацій;
- менеджер з маркетингу стратегічних інновацій;
- менеджер з аналізу маркетингу та інновацій;
- директор з маркетингу та інновацій;
- експерт з інновацій; бренд-менеджер з інновацій;
- менеджер з маркетингу інноваційних брендів;
- менеджер з продуктів та інновацій;
- ефективність маркетингу інновацій;
- комунікаційна ефективність з просування інновацій.

Таблиця 3.3 – Основні вимоги до маркетологів, які працюють в сфері інновацій

Основні обов'язки	Вимоги
1	2
Створення культури інновацій в компанії та серед споживачів	Володіння цінностями, які відповідають культурі компанії, зміцнюють довіру між його співробітниками та клієнтами; мультикультурна чутливість.
Дослідження споживачів, відстеження нових ринкових тенденцій, які можуть вплинути на інноваційні спроби та загальні бізнес-результати	Володіння різними аналітичними та ринковими методами дослідження; здатність аналізувати маркетингові дані.
Розроблення інноваційної стратегії та можливостей компанії в нових галузях	Стратегічне мислення, сильна ділова хватка та творче рішення проблем; інтелектуальна цікавість та підприємницький досвід, якій дозволяє бачити за межами поточного стану галузі.
Складання комунікаційних повідомлень про інновації, яким будуть довіряти споживачі	Творче, інноваційне мислення, досвід розробки ідей для контенту; відмінний зв'язок з цифровими платформами; відмінні письмові та вербальні навички спілкування.
Розроблення комплексу інструментів для запуску інновацій та узгодження ключових показників ефективності	Вміння застосовувати інноваційні технології для вирішення складних проблем; знання аналітичних інструментів та алгоритмів для підприємницької оцінки інновацій.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Управління стратегією, співробітництвом та впровадженням нових технологій, заснованих на великих даних	Аналітичне та економічне обґрунтування інновацій.
Створення зв'язків між різними командами, які працюють над одними завданнями в галузі інновацій	Спроможність координувати роботу крос-функціональних команд.
Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами в узгодженні планів, розумінні ринку та потреб клієнтів	Здатність впливати на стейкхолдерів з метою отримання високих бізнес-результатів; комунікативні навички.
Розроблення планів інновацій у партнерстві з крос-функціональними командами, управління бюджетом проекту	Навички управління проектами, вміння працювати в команді.
Управління ризиками та оптимізацією ресурсів, пов'язаних із розробкою інновацій, комерціалізацією та розвитком	Вміння управляти ризиками; можливість працювати в умовах високої мінливості та невизначеності.

Джерело: створено на основі [20]

Такий перелік свідчить, що сучасним компаніям потрібні менеджери і маркетологи, які спеціалізуються на інноваціях. Серед вимог до таких спеціалістів можна визначити такі:

- відповідність цінностям та культурі компанії;
- вміння зміцнювати довіру між співробітниками та клієнтами;
- полікультурна компетентність;
- володіння різними аналітичними та ринковими методами дослідження, здатність до аналізу маркетингових даних;
- стратегічне мислення, гнучкість та креативне рішення проблем;
- інтелектуальна цікавість та підприємницький досвід, якій дозволяє бачити за межами поточного стану галузі;
- інноваційне мислення, досвід розроблення ідей для контенту;
- вміння взаємодіяти з різними цифровими платформами;
- письмові та вербальні навички спілкування;

- вміння застосовувати інноваційні технології для вирішення складних проблем;
- знання аналітичних інструментів та алгоритмів для підприємницької оцінки інновацій;
- аналітичне та економічне обґрунтування інновацій;
- здатність впливати на стейкхолдерів з метою отримання високих бізнес-результатів;
- комунікативні навички;
- навички управління проєктами;
- вміння працювати в команді;
- спроможність координувати роботу крос-функціональних команд;
- вміння управляти ризиками;
- можливість працювати в умовах високої мінливості та невизначеності.

Таким чином, провідні компанії світу приділяють значну увагу інноваційному розвитку та чітко визначають роль маркетологів у цьому процесі. В їх обов'язки входить формування ділової культури, заснованої на інноваціях, розроблення інноваційної стратегії на основі аналізу Big data, планів впровадження інновацій та узгодження їх зі стейкхолдерами. Традиційні маркетингові дослідження змінюються на дослідження нових ринкових тенденцій, які впливають на інновації та їх ефективність.

Значну увагу компанії приділяють налагодженню ефективної взаємодії крос-функціональних команд в галузі інновацій. Маркетолог бере також участь у розробленні комплексу інструментів для запуску інновацій. У його обов'язки входить складання комунікаційних повідомлень про інновацій, які викликають довіру споживачів у цифровому суспільстві. Все це потребує від маркетолога інноваційного мислення, певних вмінь та навичок.

Висновки. Таким чином, у світі, що швидко змінюється, стає крихким, невизначеним, на перший план в конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи висувуються такі фактори, як постійний розвиток, інноваційність на основі діджиталізації та гнучкість поведінки, а також адаптивність до постійних змін.

В сучасних умовах набуває широкого значення також розвиток сучасних концепцій маркетингу, обумовлених зміною поведінки

споживачів за рахунок формування цифрового суспільства і тих можливостей, які воно надає.

Важливими є зміни в системі управління, в тому числі на основі формування кадрового складу с певними характеристиками та компетентностями, сучасного лідерства, застосування у всіх можливих сферах управління цифровізації, інноваційних підходів.

Список використаних джерел:

1. Porter M. On Competition. Harvard Business Press, 1998. 485 p.
2. Porter M. Technology and competitive advantage (Chapter 5). In: P. de Lavergne, Competitive advantage: How to get ahead of your competitors and maintain your lead. Paris: Dunod, 2023. P. 199-241.
3. Ketels Ch. Structural Transformation: A Competitiveness-Based View. In Célestin Monga, and Justin Yifu Lin (eds). The Oxford Handbook of Structural Transformation. Oxford Handbooks, 2019; Oxford Academic, 14 Mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198793847.013.7>. (accessed 21 Feb. 2024).
4. Veiga P. M., Ferreira J. J., Zhang J. Z., Liu Y. (D.). Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. Journal of Computer Information Systems. 2024. DOI: 10.1080/08874417.2023.2297031. (accessed 21 Feb. 2024)
5. Ferreira J. J. M., Fernandes C. I., Veiga P. M. The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. Technological Forecasting and Social Change. 2024. V. 200. 123086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>.
6. Martincevic I. The Correlation Between Digital Technology And Digital Competitiveness. International Journal for Quality Research. 2022. №16(2). P. 541–558. DOI: 10.24874/IJQR16.02-13.
7. Tuğdemir Kök, G., Ayaz, İ. S., Baran Kasapoğlu, E. Analyzing Competitive Advantage Factors of Logistics Service Providers: A Case Study of Izmir Region. Mersin University Journal of Maritime Faculty. 2020. №2(2). P. 62-76. DOI: <https://doi.org/10.47512/meujmaf.808323>.
8. Lookman K., Pujawan N., Nadlifatin R. Innovative capabilities and competitive advantage in the era of industry 4.0: A study of trucking industry, Research in Transportation Business & Management. 2023. V.

47. 100947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100947>. (accessed 22 Feb. 2024).

9. Cho H., Lee J. Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2020. V. 36. Issue 4. P. 214-223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>.

10. Zhang L., Gong T., Tong Y. The impact of digital logistics under the big environment of economy. *PLoS ONE*. 2023. №18(4). e0283613. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283613>. (accessed 24 Feb. 2024).

11. Ареф'єва, О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : [монографія] / За редакцією О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

12. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.23>.

13. Лозова Г. М., Клименко В. В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Київ, КНУ імені Тараса Шевченка. 2021. Випуск 1 (42). С. 142 -155.

14. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу : [монографія]. Харків: В справі, 2016. 320 с.

15. Россолов О. В. Оцінка атрибутів вибору каналу доставки кінцевими споживачами в рамках логістики останньої милі. *Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні*. 2020. №1. С. 77-84. DOI:0.15588/1607-6885-2021-1-11.

16. Webster JR., F. E. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*. 1988. №31(3). P. 29-39. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7).

17. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Haddington, UK: Wiley & Sons Ltd, 2005.

18. Von Hippel, E. *Democratizing innovation*. USA: The MIT Press, 2005.

19. Edwards-Schachter, M., Wallace, M. L. 'Shaken but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. №119. P. 64-79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>.
20. Popova, N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing aspects of innovative development of business organizations in the sphere of production, trade, transport and logistics in VUCA conditions. *Estudios de Economía Aplicada*. 2020. Vol. 38(4). P. 1– 14. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
21. Edwards-Schachter, M. The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*. 2018. №2(2). P. 65-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>.
22. Roy, S., Sivakumar, K., Wilkinson, I. F. Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2004. №32(1). P. 61-79.
23. Kennedy, D. S., Zagula, M. No B.S. trust-based marketing: the ultimate guide to creating trust in an understandable un-trusting world. Irvine: Entrepreneur Press, 2012.
24. Popova, N. V., Shynkarenko, V. G. Development of the stakeholder marketing at the enterprises in transportation and logistic system. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. №3. P. 66-75.

3.3 ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ПОСЛУГ

Г.В. Криворучко

*канд. екон. наук, старший викладач кафедри ресторанного,
готельного та туристичного бізнесу*

ORCID: 0000-0002-5730-1942

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна

Пандемія COVID-19, війна в Україні вплинули на розвиток сфери послуг в туристичній галузі. Це відбулось не тільки в логістиці надання послуг (в результаті не можливості використовувати літаків багато маршрутів були переорієнтовано на автобусний транспорт), але виникла необхідність більш активно використовувати для просування послуг інтернет. Саме інтернет-маркетинг стає ключовим фактором на ринку послуг. Завдяки інтернет-маркетингу можливо зменшити витрати пов'язані з створенням/розміщенням реклами та персоналом, дозволяють будь-якій фірмі ефективно спілкуватися з вже існуючими та потенційними клієнтами, підвищувати продажі, створювати позитивний імідж та інше. Але науково-технічний розвиток сучасних технологій вимагає створення нових способів просування власних послуг та максимально ефективно використовувати вже існуючі технології для залучення нових клієнтів. Тому дослідження присвячено аналізу ефективності використання сучасних технологій на прикладі туроператора Join UP! та з'ясуванню як пов'язана технологія Blockchain в сфері послуг з інтернет-маркетингом.

Потрібно відзначити, що вже існують публікації, які пов'язані з цією проблематикою (див., наприклад [4; 18; 19; 20; 23; 24; 25; 27; 40; 51 та інші]). Але ці роботи висвітлюють лише окремі грані проблематики.

Стаття автора [40] присвячена дослідженню сутності, необхідності та особливості використання маркетингових технологій в умовах конкуренції. Розглянуті питання, які стосуються тлумачення поняття "маркетингові технології", визначені їх види та основні характеристики; досліджено яка в сучасних умовах ролі

маркетингових технологій у забезпеченні ефективного розвитку вітчизняних підприємств.

В роботі автора [24] досліджено можливість і сучасну практику впровадження технології Blockchain для удосконалення системи управління будівельними підприємствами на основі бюджетування, що орієнтоване на результат (БОР); чітко описано принцип роботи технології Blockchain та інше.

У статті [27] розглянуто практичні і теоретичні питання маркетингової діяльності; охарактеризовані принципи формування туристичного продукту у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу на основі маркетингової практики і теорії сучасного господарювання; досліджено специфіку та особливості в туризмі, обґрунтована концепція формування маркетингового механізму прийняття рішень у системі туризму; розкривається методологічна основа організації функцій маркетингу в туристичній діяльності, обґрунтована необхідність використання сучасних методів маркетингової діяльності; розглядається актуальна концепція маркетингу підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму в сучасних умовах.

В роботі [18] визначено специфіку, проблематику реклами як основного інструменту для просування туристичного продукту на мережевий ринок; деталізовані переваги та значущість всім відомого інноваційного засобу масової комунікації, як глобальна мережа Інтернет; розглянуті найбільш популярні види Інтернет-реклами в туристичній сфері, зокрема - розміщення інформації в каталогах Інтернет-ресурсів; виділено ряд підходів до вивчення та систематизації рекламної Інтернет-інформації в туризмі; розглянуто специфіку та сучасні передові технології Інтернет-реклами в туристичній сфері та інші питання.

На цей час маркетинг може сприйматись як унікальний тип активності, який має розглядатися як суміш творчого та аналітичного мислення, поєднана з прагматичними заходами. Він виконує важливі стратегічні завдання, які дозволяють підприємству надавати послуги або виробляти товари, просувати їх на ринку, і, в цілому, розраховувати на досягнення своїх цілей та втілення своєї місії на ринку. Маркетологи визначають, що просування товарів і послуг є особливим поєднанням особистого продажу, засобів стимулювання збуту та взаємодії з громадськістю, призначеним для досягнення маркетингових цілей.

Просування послуг – це сукупність дій, спрямованих на створення попиту та підвищення обсягів продажу послуг. Туристичні компанії приділяють велику увагу вибору методів просування та поширенню інформації про характеристики туристичного продукту серед споживачів.

Просування включає рекламу, заходи щодо формування громадської думки, стимулюючі заходи й особисті продажі. Важлива роль у комплексі збуту належить рекламі. Просування спрямоване на досягнення необхідної поінформованості потенційних споживачів про вигоди і переваги, які споживачі отримують, купуючи товари підприємства за певною ціною і умовою продажу.

На ринку туристичної галузі, активними користувачами інтернету є як постачальники туристичних послуг, що використовують мережу для реклами та продажу своїх послуг, так і самі споживачі. Мережа надає можливість отримувати оперативну інформацію, підтримувати постійний зв'язок, використовувати системи бронювання та резервування, а також швидко оплачувати квитки та інші послуги. Крім цього, туристичні агентства, туроператори та постачальники туристичних послуг використовують інтернет для свого бізнесу.

Зазвичай засобом просування продукції та послуг на ринку є реклама. Можливо стверджувати, що реклама взаємо пов'язує в собі якості науки та мистецтва. Тобто за допомогою наукових досліджень створюються рекламні компанії, оцінюються їх ефективність та інше, а до творчого підходу зазвичай відносять креативність створення реклами, розробка нестандартних рішень.

Саме реклама в процесів маркетингової комунікації є одним засобом впливу на споживача. Реклама зазвичай сприймається як частина економічних відносин на ринку між споживачем та продавцями. Як стверджує [11] рекламу потрібно сприймати як діалог між продавцями та споживачами, де продавці виражають свої наміри через рекламні засоби, а споживачі – зацікавленості в обраних товарах. Якщо покупці не виявили інтерес, то мета рекламної компанії не була досягнута.

У зв'язку з тим, що реклама є багатокомпонентною категорією потрібно відмітити, що ефективність неї залежить від багатьох факторів до яких можливо віднести зміст і форма повідомлень, засіб поширення, обсяг, час, кількість публікацій або вихід у ефір. Позитивний ефект від реклами настає при використанні системи

рішень, а саме: коли створене яскраве, цікаве рекламне повідомлення своєчасно доводиться до споживача; коли час розміщення реклами обрано вдало і її продивиться найбільша кількість потенційних клієнтів; коли оптимально розраховано кількість виходів рекламного повідомлення, що дозволяє запобігти виникненню негативного ефекту від реклами.

Використання соціальних мереж для реклами дозволяє досягти видимості перед цільовою аудиторією, встановлювати зв'язок зі споживачами та вибирати найбільш ефективні методи взаємодії. З урахуванням цих цілей цільова аудиторія за допомогою соціальних мереж успішно може бути залучена в сфері туризму.

Існує багато інноваційних технологій маркетингу до яких можливо віднести: вірусний маркетинг, брендинг і ребрендинг, мобільний маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, інтернет-маркетинг, вірусний маркетинг, трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, мережевий маркетинг та інші. Подібної думки притримується [40].

Завдяки розвитку технологій та сучасних умов в період пандемії та війни інтернет-маркетинг став ключовим фактором на ринку туристичному. Використання сучасних можливостей інтернет-маркетингу дозволяє зменшити витрати пов'язані з створенням/розміщенням реклами та персоналом. Саме інтернет-маркетинг включає в себе комплекс методів та прийомів, що використовуються через мережу Інтернет з метою привернення уваги до товарів чи послуг, популяризації їх та ефективного просування з метою збільшення продажів [47]. За допомогою Інтернету клієнт отримує інформацію про послуги, які пропонуються туроператором, ознайомитися з туристичними продуктами, замовити їх, забронювати та/чи придбати їх.

О. Вартанова [9] відмічає в своєму дослідженні, що до основних видів інтернет-маркетингу відносять: контент-маркетинг, маркетинг соціальних медіа (SMM), пошуковий маркетинг (SEM), прямі розсилки, контекстна реклама, маркетинг впливу, пошукову оптимізацію (SEO), маркетинг в електронній комерції, автоматизація створення контенту, реклама в електронних книгах, програмах, іграх та інших формах цифрової продукції.

До переваг інтернет-маркетингу в туристичній галузі слід віднести наступне:

а) інформативність, яка дозволяє споживачам отримувати максимум корисної та цікавої інформації про туристичні послуги та продукти ;

б) високу ефективність порівняно з традиційною рекламою, оскільки вона дозволяє досягти більшого результату та просувати бренд компанії;

в) велике охоплення цільової аудиторії, оскільки Інтернет дає можливість досягти потенційних споживачів з будь-якого куточка світу та інше.

До складу інноваційних інструментів, що забезпечують просування будь-якої продукції за допомогою інтернету відносять: створення контенту, SEO, веб-сайти, маркетинг в соціальних мережах (SMM), медійна реклама, інтернет-виставка, CPA-маркетинг, блог-маркетинг, вірусний та партизанський маркетинг, таргетинг та інші. Розглянемо деякі інструменти детальніше.

Потрібно відмітити, що кожна з наведених вище інструментів мають свої нюанси. Так сайти туроператорів і туристичних агентств допомагають дізнатися про діяльність компанії, підібрати тур, зв'язатися з представниками туристичної фірми, отримати консультацію і обговорити деталі майбутнього подорожі. За допомогою сайтів готелів і місць відпочинку можливо клієнту здійснити бронювання номерів, дізнатися про ціни та умови проживання, а також зв'язатися з представниками готелів для обговорення подробиць.

В сучасному світі кожна компанія має свою веб-сторінку, особливо це стосується туристичної галузі, де цільова аудиторія активно користується Інтернетом. Створення, підтримка та контроль вмісту для веб-сайту в туризмі є однією з ключових складових веб-маркетингу.

Комплекс заходів який використовується в соціальних медіа як канал для просування бренду компанії, збільшення цільової аудиторії та вирішення інших бізнес-проблем зазвичай називають SMM (Social Media Marketing) . Подібної думки притримується [5].

Соціальні мережі дозволяють досягти видимості перед цільовою аудиторією, встановити зв'язок з клієнтами та обрати найбільш ефективний метод взаємодії. Наприклад, туристи завантажуючи фото-розповідь подорожей в будь які соціальні мережі сприяє рекламі самої фірми.

Медійні реклами включає графічні, відео-, аудіо- та текстові оголошення, які спрямовані на привертання уваги максимальної кількості клієнтів, тобто відбувається вплив на емоційне сприйняття туристичного продукту клієнтами.

Інноваційним інструментом інтернет-маркетингу є також вірусний маркетинг, який передбачає створення оригінальної інформації, яка спрямована на вплив на свідомість клієнта таким чином, що він (клієнт) постійно має бажання поділитися нею з іншими потенційними клієнтами. Це поняття визначалося як вид реклами, спрямований на користувачів, які схильні до впливу переконань, і який "заражає" їх потрібною інформацією з метою подальшого поширення цієї інформації. Цей підхід діє на засаді ефекту "сніжної кулі", де користувачі, поширюючи рекламні повідомлення іншим, сприяють формуванню своєрідної "епідемії" [21; 25].

Під терміном "партизанський маркетинг" розуміють ефективні та бюджетно-доступні інструменти інтернет-маркетингу, спрямовані на просування туристичних продуктів і привертання нових клієнтів. Цей підхід включає в себе використання нетрадиційних рекламних методів у несподіваних місцях з метою привертання уваги.

Інтернет-маркетинг постійно розширює свої інструменти та включає такі нові напрямки, як блоги, форуми, спільноти та інші. Це призвело до формування нового поняття - "блог-маркетинг", який стає актуальним для великих туристичних компаній.

Якщо блог дозволяє взаємодіяти з клієнтами, та надає їм можливість коментувати та робити пропозиції, то в цьому випадку блог стає потужним інструментом для маркетингу та реклами. В туризмі блоги використовуються для інформування аудиторії про досягнення та успішні відомості [7, с.102].

Можливість зворотного зв'язку є однією з ключових переваг ведення блогу для туристичних фірм. Це дозволяє отримувати відгуки та побажання клієнтів щодо туристичних продуктів, покращувати їх якість та впроваджувати нові елементи, що відповідають бажанням клієнтів і, відповідно, сприяє підвищенню попиту.

Деякі туристичні фірми використовують блоги для інформування клієнтів про нові можливості, виразити подяку за лояльність та віру в їхню роботу, а також для повідомлення про події, рекламні акції та спеціальні пропозиції. У блоги завантажуються

відео, фотографії та інші ілюстрації, що робить туристичні продукти більш наочними та привабливими для клієнтів.

Електронна поштова розсилка, це ще один вид електронного маркетингу, та є ефективним засобом реклами продуктів або послуг через надсилення листів електронною поштою.

Тригерні розсилки це автоматичні розсилки листів відповідно до дій клієнтів. До таких розсилок відносяться: лист-підтвердження реєстрації, вітальні послідовності, підтвердження замовлення та інші листи.

CPA-маркетинг, відомий також як партнерський маркетинг, полягає в тому, що компанія делегує свою продукцію партнерам для просування. У випадку, коли користувач, приведений партнером, виконує конкретну цільову дію, партнер отримує винагороду. Тому ця модель отримала назву CPA – Cost Per Action, означає «оплата за дію».

Сучасний інструмент маркетингу, що дозволяє максимально ефективно використовувати рекламний бюджет та досягати бажаних результатів в онлайн-продажах це таргетинг. Завдяки таргетингу можна точно визначити цільову аудиторію за різними критеріями, такими як пошукові запити, місце проживання, стать та вік, і спрямувати рекламу туристичного продукту саме до цієї аудиторії для найкращого результату.

Основною метою таргетингу є створення рекламних повідомлень, спрямованих на цільову аудиторію, та підвищення їхньої ефективності. Таргетинг застосовується в пошукових системах, контекстній рекламі, банерах та соціальних мережах. В кожному з цих сервісів можна вказати потрібні параметри для відбору цільової аудиторії, враховуючи її інтереси.

Сьогодні таргетинг особливо популярний серед туристичних фірм в соціальних мережах. Ця стратегія дозволяє точно визначити цільову аудиторію та показувати рекламу спеціально для неї. З ростом кількості користувачів соціальних мереж, використання таргетингу в цих платформах стає надзвичайно ефективним способом просування туристичних продуктів.

Відомо, головним завданням реклами в сфері туризму є створення умов для збільшення попиту/збільшення клієнтів та продажу туристичних послуг та регулювання збуту. Реклама є особливим видом комунікаційного зв'язку між туром/ продукцією та споживачем. Інформуючи про фірму та її тур продукт, реклама має

створити умови, при яких клієнт зупинить свій вибір на даній фірмі та її продукції, що додає впевненість клієнту що він зробив вірний вибір та обрав кращий з варіантів.

Реклама має бути як яскравою так і влучною та дієвою, тому вона впливає на психологічний та соціально-культурний стан в суспільстві. Але це не маніпуляція громадською думкою. Цей процес потрібно сприймати як процес формування потреби, яка спрямована на саморозвиток людини.

Особливістю реклами в сфері туризму є з одного боку специфічністю самих послуг в сфері туризму, а з іншого характерними признаками самих послуг (до яких можливо віднести не збереженість, непостійність якості, невідчутність, невіддільність від джерела надання).

Потрібно не забувати, що ознаки невідчутності туристичних послуг потребує від реклами переконливості, предметності та інформативності. Зрозуміло що лише отримав якусь послугу споживач може дати оцінку її якості, якщо ще не отримав послугу, то має вірити рекламі, відгукам інших клієнтів та фахівців туристичного бізнесу. З урахуванням цього реклама має максимально надати інформацію про процес надання послуги, який має бути отримано клієнтом, якщо він скористається цією послугою. Тобто основною ознакою реклами в туристичній галузі наочність, яка формується на базі візуалізації пропонованих послуг.

Потрібно розуміти, що будь який товар, який не сподобався клієнту можливо повернути в визначений законодавством термін. Але це не відносить до туристичної послуги у зв'язку з її властивістю не збереженості. Туристичні послуги які були не надані не можуть бути збережені в силу їх властивостей. В цьому випадку метою рекламної політики є збереженість постійного попиту.

Специфіка туристичних послуг в тому, що при створенні реклами потрібно врахувати етнічні, менталітет, національні, географічні та інші особливості рекламодавцем (того хто замовляє рекламу) та клієнтом (споживачем). При цьому реклама має враховувати всі деталі культурного розвитку цільової аудиторії та при її перегляді не має виникати подвійного тлумачення реклами. Тобто рекламні звернення повинні підлягати «інтерпретації з врахуванням культури (вибір слів, діалекти). Разом з мовними елементами реклами, символи, кольори і фото (архітектура, ландшафт) також можуть викликати різні асоціації в окремих

культурах» [16]. Крім того відмітити, що кожна країна має свої заборони та нюанси в деяких символах, словах та інше. Все це потрібно врахувати на стадії планування реклами, щоб не отримати негативний ефект від реклами.

Потрібно відмітити, що будь яка реклама має ґрунтуватись на порядності у людських відносинах. Тому інформація яка подається споживачеві має бути достовірною, як що відбувається хоч незначне перебільшення то таку рекламу потрібно сприймати як недостовірну.

Крім того кожна реклама має створювати умови при яких тур фірма має отримувати позитивні результати (наприклад, зростання доходів, попиту на туристичні послуги та інше). Усе вище перераховане потребує від туристичної фірми створення критерій оцінки ефективності від розміщення реклами. Потрібно відмітити, що однією з особливостей реклами в туризмі є проявлення в близький так і в віддаленій перспективі потенційних клієнтів. Це може бути в результаті того, що не всі клієнти зможуть відразу сплатити за бажаний тур. В цьому випадку частина витрат або отримання доходу від реклами може наступити через деякий час. Але це зовсім не означає що не потрібно проводити оцінку ефективності реклами, наприклад, проаналізувати інтенсивність звернень клієнтів напругу чи за дзвінком, кількість груп і туристів в групах, наявність відмов та зниження кількості ануляцій. Саме ці моменти зможуть допомогти при коригуванні управлінських рішень: створення додаткового, більш бюджетного туру; розробити систему скидок; створити тур для відповідних вікових категорій клієнтів та інше.

Розглянемо та проаналізуємо як на практиці використовуються інструменти інтернет-маркетингу на прикладі туристичного оператора Join UP, але спочатку деяка ознайомлююча інформація про туроператор.

Туристичне підприємство Join UP - це український багатопрофільний туроператор, але спочатку наведу маленьку довідку про туристичне підприємство Join UP.

В 2001 турагенство було засновано в Києві, але вже в 2010 році фірма почала працювати як туроператор. Фірма створила свої відділення в Харкові, Дніпрі, Одесі, Запоріжжі, Львові, а також почала працювати на ринку Азейрбаджану та Молдови. У квітні 2022 року в Естонії, Литві та Латвії відкрились представництва Join UP, у травні 2022 року на повну силу запрацював Join UP у Казахстані, у січні 2023 року – у Румунії, а у лютому 2023 року – у Польщі [12;13].

Оснoву створення туристичного бізнесу була закладена з авіакас ACS Ukraine у 1996 році. У 1997 році офіційно було зареєстровано торгову марку Join UP. З 2010 року Join UP почав розвиватися як багатопрофільний туроператор, додаючи до свого асортименту різні напрямки. Серед перших таких напрямків були ОАЕ, Домініканська Республіка та Тайланд.

У наступному році туроператор розпочав розширювати свою діяльність, відкриваючи франчайзингові мережі та запускаючи нові напрямки, такі як Індія, Шрі-Ланка, Мексика, Куба, Словенія, Андорра, Іспанія, Швейцарія та Йорданія.

У 2011 році Join UP вже пропонував тури до Хорватії, Чорногорії, Болгарії, Ізраїлю та Мальдів, що дозволило їм подальше розширювати свою географію. У 2012-2013 роках компанія розширювала свої можливості, включаючи в програму подорожей Кіпр, Грецію, Туніс та Єгипет. Це стало основою для подальшого розширення діяльності компанії. Також компанія провела комплексний ребрендинг, під гаслом: "Свіжий погляд - високий політ!"[45].

Початок пандемії та подальше повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинув на туристичну галузь. Закриття повітряного простору, обмеження на виїзд за кордон для чоловіків, які підпадають під мобілізацію, змушене переселення частини населення, інфляція та спад вартості гривні - всі ці негативні чинники значно обмежили можливості людей подорожувати.

Усі вище названі чинники вплинули на зміну туристичної логістики, що вплинули на міжнародні процеси та призвели до підвищення вартості подорожей. Нажаль, вартість послуг пов'язаних з туристичною галуззю і будуть надалі збільшуватись за прогнозами експертів туристичної галузі.

За даними компанії Join UP! за 2023 році послугами туроператора скористалось 235 073 людей, що на 48% більше, ніж у 2022 році [3].

Для збереження бізнесу потрібно було вийти на нові ринки, тому з 2022 року бренд Join UP став освоювати нові ринки туристичного бізнесу в таких державах як Казахстан, Польща, Естонія, Латвія, Литва та Румунія. Також важливо відзначити суттєве посилення позицій на ринку Молдови, де Join UP вже представлений кілька років.

З урахуванням нових умовх туроператор Join UP! змінив логістику - з середини червня були запропоновані клієнтам трансфери до Кишинева, а пізніше до Жешува з вильотом на популярні літні напрямки. Наразі Кишинів залишається найпопулярнішим напрямом мандрівки туристів, які подорожують з Join UP! Майже 51 тисяча мандрівників скористались цими рейсами вирушаючи в подорож.

Інший популярний напрямок - подорожі автобусом, так як виїзди організовувались як з Києва, так й з інших міст України. Крім того автобусні тури цікаві для тих, кому не зручно літати самостійно з інших країн, оскільки під час автобусних турів мандрівників супроводжують від самого початку подорожі. Зазвичай у літній сезон найбільш популярними були автобусні тури до Чорногорії, Болгарії, Анталії та Греції [33].

Згідно внутрішньої статистики туроператора Join UP! найчастіше українці бронювали авіа тури (80% від всіх бронювання), 12% автобусні тури (12% від всіх бронювання) та замовляли наземне обслуговування (8% від всіх бронювання) (рисунок 3.7).

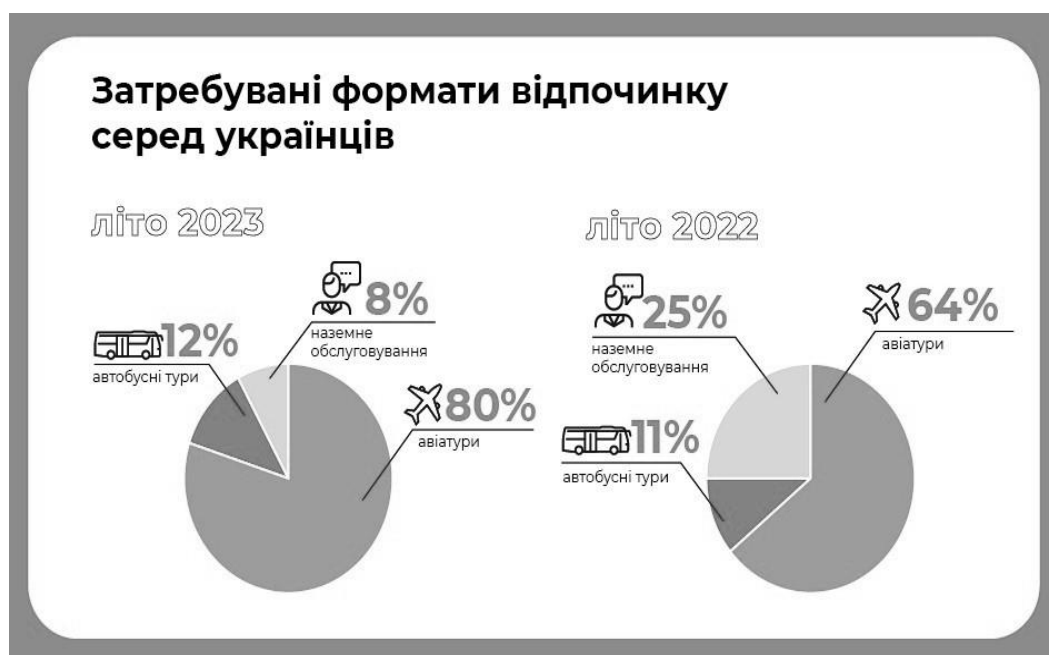


Рисунок 3.7 – Розподіл типів бронювання подорожі українців
Джерело: [30]

Туроператор Join UP! активно шукає нові інструменти використовує різноманітні технології просування туристичного продукту: маркетинг соціальних медіа (SMM), просування за

допомогою веб-сайту, таргетинг, використовуючи такі види інтернет-маркетингу як пошукова оптимізація (SEO) та пошуковий маркетинг (SEM) та інші.

Так, заручившись підтримкою сервісу Whitepay, туроператор Join UP! вводить новий спосіб оплати для клієнтів (франчайзингової мережі Join UP! to travel). Тепер тури можливо оплатити цифровими активами з використанням Whitepay. Для оплати доступні технології Bitcoin, Tether (USDT), Ethereum, Litecoin та інші [48].

Потрібно відмітити, що за допомогою веб-сайту Join UP туристи знаходять інформацію, що їх цікавить, а також дізнаються про нові екскурсійні різноманітні знижки, тури, цікаві акції, переглянути відгуки, а також обрати для тебе тур за обраним напрямком і з потрібними параметрами. Сучасні і зручні дизайнерські рішення, які використались при створенні сайту дозволяють ідентифікувати веб-сайт туроператора Join UP! серед інших ([45]).

За даними сервісу з оцінки веб-сайтів Similarweb сайт займає 6 позицію по відвідуваності в категорії туризм. Сервіс оцінює кількість відвідувачів сайту, наприклад: до вересня 2024 р. 685,5 тис. осіб; 411,6 тисяч користувачів за вересень 2023р; 582,4 тисяч користувачів за серпень 2023 року; за грудень 2023р. 204,6 тис. користувачів. Середня тривалість візиту до вересня 2024 року становить 7 хвилин 38 секунд, а коефіцієнт відмови - 30.23% це означає, що відвідувачі проводять на сайті достатньо часу, переглядаючи близько 4,99 сторінок за візит. До вересня 2024р. 90,73% відвідувачів веб-сайту заходять на нього з України, а також близько 70,43 % аудиторії складають жінки та 29,57 % чоловіки [36]. Як бачимо найбільше шукали інформацію люди віком від 25-34, 45-54 та 35-44 років (рис.3.8).

До основних джерел трафіка сайту до вересня 2024р. можна віднести прямі заходи на сайт, коли відвідувач в браузері вбиває адресу сайту або переходить на нього з закладок в браузері (32,4, 32%), реферальні заходи (4,59%), заходи з соціальних мереж (0,39%), відсоток трафіку заходи з електронної пошти на комп'ютері (0,08%) та найбільше заходів на сайт відбувається саме з органічного пошуку (62,86%) це можуть бути як переходи з пошукової системи Google або інших пошукових систем. Важливо відмітити, це відсутній перехід з платного пошуку (контекстної реклами від Google), а отже Join UP! не використовує цей маркетинговий інструмент від Google (рисунок 3.9).

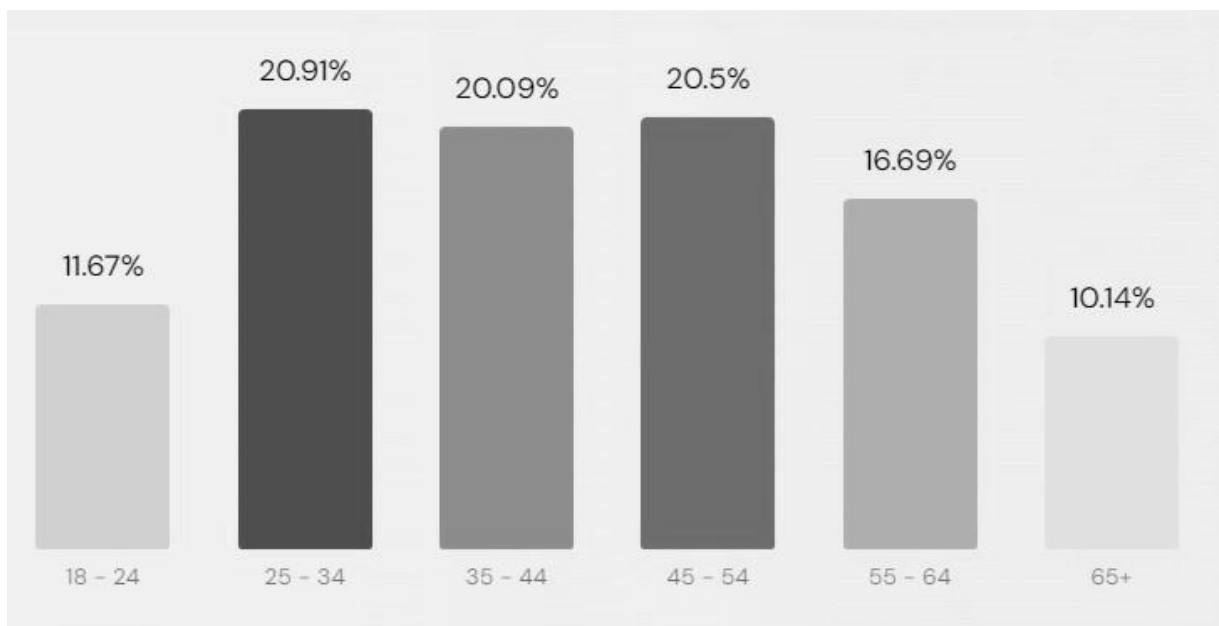


Рисунок 3.8 – Розподіл а віком користувачів веб-сайту Join UP! до вересня 2024р.

Джерело: [36]

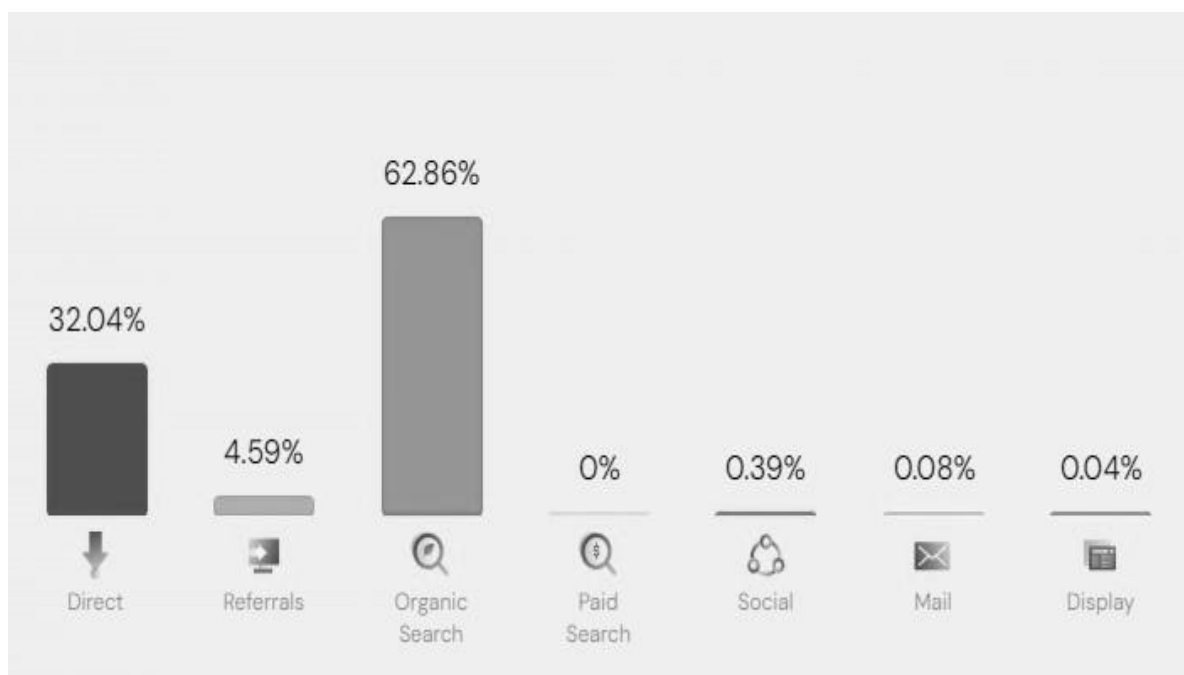


Рисунок 3.9 – Розподіл джерел трафіку веб-сайту Join UP до вересня 2024р.

Джерело: [36]

Великий відсоток заходів на сайт з органічного пошуку вказує на те, що на сайті проведені додаткові роботи з удосконалення пошукової оптимізації. Однак відсутність трафіку з платного пошуку вказує, що Join UP не до кінця використовує можливості пошукового маркетингу.

Маркетинговою діяльністю у соціальних мережах, спрямованою на просування бренду, продукту або послуг займається SMM (Social Media Marketing). Найчастіше бренди використовують для цього сторінки бренду в таких соціальних мережах, як Facebook ([42]) та/або Instagram ([43]).

Туроператор Join UP! сторінку в Instagram дуже активно використовував до російської агресії, але в 2022р. сторінкою не користувались. Змінення почали відбуватись з 2023р. по цей час.

Аналізуючи використання сторінок найбільших туроператорів в Україні можливо стверджувати, що за кількістю користувачів у соціальній мережі Instagram Join UP! займає лише 3 місце серед 5 проаналізованих туроператорів, що вказує на не ефективну роботу в напрямку просування туристичного продукту (рисунк 3.10).

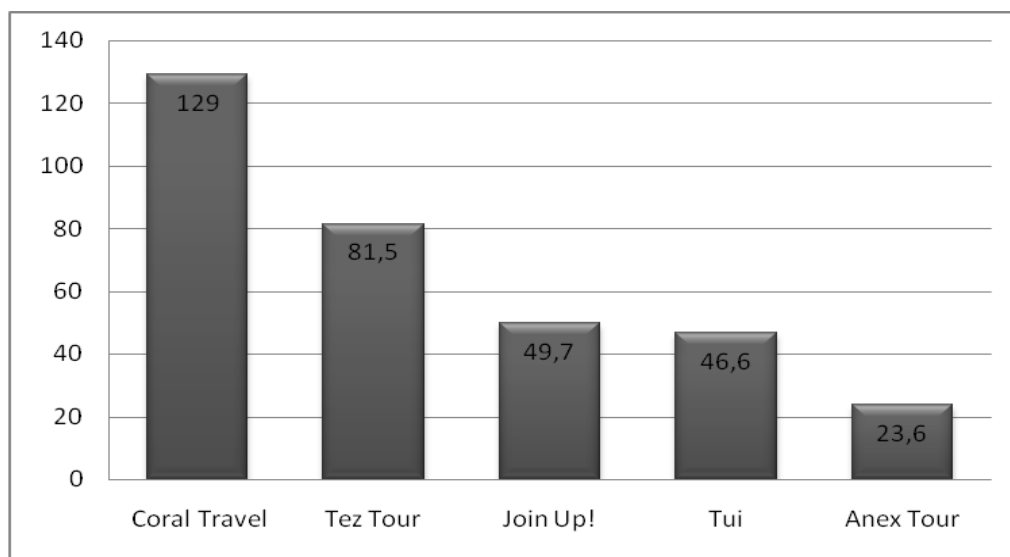


Рисунок 3.10 – Кількість підписників сторінок туроператорів в соціальній мережі Instagram на грудень 2023р.

Джерело: складено автором на основі [1; 32; 39; 43; 44; 46]

Ще одним інструментом просування реклами соціальних мережах Facebook та Instagram є таргетинг за допомогою якого виникає можливість показувати рекламу тільки тим користувачам, які відповідають певним критеріям, тобто цільовій аудиторії, що значно

підвищує ефективність такого методу просування. Таргетинг дозволяє залучити нових клієнтів та надати більше нової інформації про бренд.

Інструмент бібліотека реклами від Facebook дозволяє побачити всі актуальні рекламні оголошення, будь-якої, сторінки в Facebook та Instagram. За результатами перевірки сторінок Join UP! в соціальних мережах Facebook та Instagram виявлено 14 рекламних оголошень до веренся 2024 р. [6], що є свідченням того, що можливості даного рекламного інструменту повністю не використовуються.

Крім вище перерахованих інструментів розповсюдження реклами потрібно відмітити ще один – це YouTube. Згідно проведених досліджень [32] рейтинг туроператора Join UP! по кількості підписчиків на YouTube займає друге місце серед 5 основних конкуруючих фірм в сфері туризму (рис. 3.11).

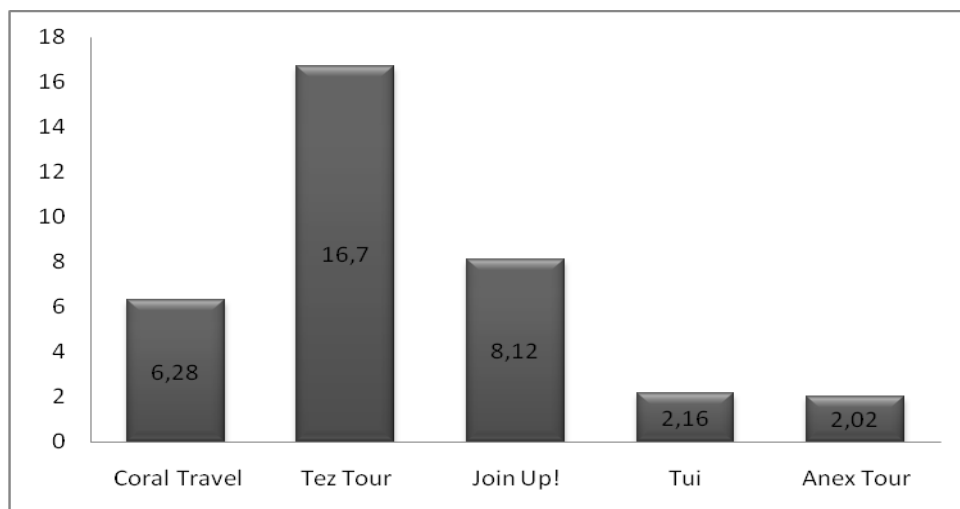


Рисунок 3.11 – Кількість користувачів сторінок туроператорів в соціальній мережі YouTube

Джерело: [32]

Особливістю соціальних мереж є пошук за ключовими словами, тобто складається пошуковий запит, який відображає основну думку або бажання користувача.

Отже, туристичний оператор Join UP! лише частково застосовує сучасні технології, такі як пошукова оптимізація, пошуковий маркетинг, маркетинг в соціальних медіа та таргетинг для просування туристичних продуктів в своїй роботі.

Потрібно відмітити, що спеціалісти туроператора Join UP! створюють досить цікаву рекламу завдяки чому бренд стає дедалі

популярним в багатьох країнах. Одним з необхідним атрибутом для будь якої фірми є наявність відгуків клієнтів. Доведено, що 2/3 клієнтів будуть шукати відгуки інших користувачів перш ніж замовити тур. Потрібно відмітити, що створено «Перший незалежний сайт відгуків України» на якому залишили свої відгуки 1342 відвідувачів стосовно туроператора Join UP! (рисунок 3.12). Останній відгук був зафіксовано на 18.09.2024р.

Потрібно відмітити, що управлінський персонал туроператора Join UP! повинно цікавить в першу чергу негативні відгуки та оперативно реагувати давши коментар/відповідь на негативний коментар. Зрозуміло, що не кожний клієнт напише коментар, але переглядають ці коментарі набагато більша кількість потенційних клієнтів. Так за даними [35] прокоментувало свою поїздку 1342 клієнта, але переглянули саме цей сайт 117455 потенційних клієнтів.



Рисунок 3.12 – Результати відгуків робіт туроператора Join UP!
Джерело: [35]

До негативних відгуків відносно туроператора Join UP! потрібно віднести:

- 1) Join up Найжахливіша компанія!
- 2) Зруйновано відпустку!
- 3) Не повертають гроші!!
- 4) Не рекомендую!!!
- 5) Дуже не раджу, особливо з дітьми та інші.

Не звертати увагу на негативні відгуки не можна. Звісно, серед них можуть бути написані відгуки за грошову винагороду будь якою

особою. Але ця інформація не відома потенційним клієнтам, тому для захисту своєї клієнтської бази потрібно негайно давати відповідь. Крім того, негативний відгук потрібно сприймати як зворотній зв'язок з клієнтом, який допоможе ліквідувати недоліки в роботі туроператора,

Потрібно відмітити, що саме відгук клієнта допомагає підвищити лояльність з боку відвідувачів Інтернет сторінки туроператора, стає останнім аргументом для усіх вагаючихся, створення умов збільшення трафіку в пошукових системах, поліпшення репутації бренду, бізнесу в цілому та інше.

Крім соціальних мережах Facebook та Instagram потрібно також відмітити, що туроператор є ще одна мережа – це TikTok. Ця мережа в період корона вірусу та війни дуже швидко отримав популярність серед користувачів. Крім того, саме цей ресурс не потребує вкладання великих коштів. Туроператор Join UP! також почав використовувати цю мережу ([37; 38]). Потрібно відмітити, що TikTok має правила які потрібно виконувати, щоб не заблокували рекламу.

З урахуванням вище наведеного, можливо відзначити, що туроператором Join UP! використовує такі соціальні мережі як Facebook, Instagram, TikTok. Але потрібно відмітити, що усі сайти мають дуже низьке відвідування.

Для впровадження новітніх маркетингових інновацій туроператор Join UP! повинен:

- 1 Розробити в режимі реального часу digital-брошур . Саме використання цифрових брошур, які можливо надсилати електронною поштою, допоможе залучити більшої кількості клієнтів. Крім того ці брошури можливо використати де будь: на мобільному, комп'ютері, веб-сайті.

- 2 Використовувати різні контенти, які створюються користувачами соціальних мереж. При не великому бюджеті можливо використати контент, які створюють самі мандрівники. Тобто туроператор може запропонувати взяти участь усім бажаючим в конкурсі фотографій місця відпочинку туристів, але обов'язкова умова це відображати на фотографії унікальний хештег (наприклад для туроператора Join UP! хештег може бути # JoinUP!) з публікацією в своєму обліковому записі.

В результаті туристи можуть отримати цінний приз та захоплення фотографією клієнтів, а туроператор отримує безкоштовну рекламу, яку створять самі клієнти.

3 Залучити до співпраці топ-блогерів. Залучення топ-блогерів туроператору Join UP! допоможе охопити ще більшу аудиторію потенційних клієнтів які не були раніше аудиторією туроператора Join UP! (а можливо навіть і не знали про існування туроператора Join UP!). При цьому потрібно відмітити, що зазвичай споживачі краще регулюють на повідомлення в мережі від людини якій вони симпатизують, чим від юридичної особи (в нашому випадку від туроператора Join UP!).

Потрібно відмітити, що в цьому випадку туроператор Join UP! може заощадити значні суми зі створення та розповсюдження власної реклами.

4 Використання методів просування комбінованих.

Сучасні технології дозволяють туристам за допомогою соціальних мереж планувати свою туристичну мандрівку чи розповісти про свій досвід та поділитись своїми враженнями від мандрівки. В результаті туроператор може отримати інформацію про інтереси клієнтів та створювати власні рекламні пропозиції з урахуванням вподобань потенційних клієнтів.

Отже, комплексне використання сучасних технологій просування туристичного продукту допоможе туроператору ефективніше використовувати маркетинговий бюджет, залучати нових клієнтів, а також проводити різні маркетингові активності.

Тобто просування туристичних послуг із застосуванням цифрового маркетингу можливо здійснити за допомогою таких основних цифрових інструментів, до яких належать блоги, Інтернет-форуми, e-mail маркетинг, цифрові контент маркетинг, пошуковий маркетинг (SEM), пошукові оптимізації (SEO), відеореклами, мобільний додаток, прес-релізи в онлайн медіа, соціальні мережі (SMM), краудсорсингова платформа, push-повідомлення та інше.

Відомо, що успіх в застосуванні цифрового маркетингу в туристичній галузі не відривно пов'язаний з використанням сучасного інноваційного інструментарію управління галуззю:

1) Відеомаркетинг в сучасних умовах цифрового середовища займає лідируючі позиції.

2) Доступність до великого обсягу інформацій (бази даних), що дозволяє охопити більшу кількість потенційних клієнтів.

3) Використання персоніфікованого маркетингу, націленість реклами на визначений сегмент аудиторії, який задовольняє обраним критеріям, зі створенням рекламних компаній які орендовані саме на них.

4) Збільшення частки Інтернет-трафіку порівняно з телебаченням пов'язано з розвитком контенту та реклами на різноманітних відео платформах (Facebook, Instagram, TikTok та ін.) дозволить збільшити нових потенційних клієнтів.

Відомо, що потрібно використовувати в сучасних умовах технології, які мають бути пов'язані та мати доступ до аналітичної інформації відносно діяльності, доступності до ресурсів та з визначенням ступені ризикованості. Крім того потрібно проводити постійний контроль та створити систему безпеки від втрати даних чи шахрайських дій. На цей час цим вимогам відповідає технологія Blockchain.

Дослідженнями в сфері Blockchain вже існують. Наприклад, роботи [15; 22; 23; 24; 26; 29; 31; 41; 50; 53 та інші].

Суть технології Blockchain з технічної частини дуже чітко описано в авторській роботі [24, с.109]. В ній стверджується, що усі записи цифрові поєднані в відповідні блоки, які між собою пов'язані на основі здійснених операцій відповідним «ланцюгом». Хешування використовується в процесі шифрування операцій в блоки при роботі різноманітних комп'ютерів в одній робочій мережі. При отриманні однакових результатів розрахунків в процесі роботи всіх комп'ютерів в одній мережі, то блок отримує унікальний цифровий підпис, який підробити неможливо. Зміна цього блоку можлива лише при створенні нових записів/ проведення нових операцій. В цьому випадку реєстри інформацій в кожному блоці змінюється на всіх комп'ютерах, які знаходяться в мережі одночасно. За допомогою використання цього підходу зменшується ризик зламу системи, так як злодій має мати доступ до всієї мережі комп'ютерної та ключі-коди одночасно.

В сучасних умовах технологію Blockchain можливо поділити на:

1) Ексклюзивний Blockchain (кількість користувачів обмежена);

2) Відкритий Blockchain (система не має обмежень при створенні та базується на єдиній мережі користувачами процесі здійснення відповідних виробничих транзакцій);

3) Закритий Blockchain (доступ мають чітко визначена кількість користувачів);

4) Загальнодоступний Blockchain (системою може користуватись будь який бажаючий).

До можливостей, які мають виникати в процесі використання в туризмі та готельно-ресторанній справі при використанні технології Blockchain можливо віднести:

1) технологія Blockchain дозволяє створити простішу систему оплати за туристичні послуги, бронювання, оплати за туристичними операціями та інше, що дозволяє забезпечити безпечну систему транзакцій та збільшити операційну ефективність транзакції використовуючи процес автоматизації усіх операцій;

2) операції з закордонними клієнтами/підприємствами стають доступними у зв'язку з простішим обслуговуванням операцій;

3) відсутність в необхідності перевірки бухгалтерських операцій;

4) записи за транзакціями створюються за допомогою спеціальної (криптографічної) форми, яка контролює та захищає системи від фальсифікацій та знищення даних;

5) автоматично дублюються зашифровані операції та інше.

Схема Blockchain взаємозв'язку між клієнтами туроператора та туроператором відображена на рисунок 3.13. Потрібно пояснити, що основними користувачами криптовалюти, які користуються спальним обладнанням ASICs для оброблення транзакцій у комп'ютерній мережі та отримують за свої послуги винагороду називають майнери (miners). Саме на них покладена відповідальність за перевірку транзакцій, оформлення нових блоків і додавання їх до Blockchain, тобто за проведення швидко та якісно роботи з верифікації транзакцій.

Потрібно зупинитись ще на одному елементі який допомагає просувати товар/послуги – це портрет цільової аудиторії. Під портретом цільової аудиторії зазвичай розуміють узагальнений образ людини/клієнта, яка готова придбати запропоновану послугу. До нього включає всіх, хто з найбільшою ймовірністю позитивно відреагує на пропоновану послугу та рекламні акції.

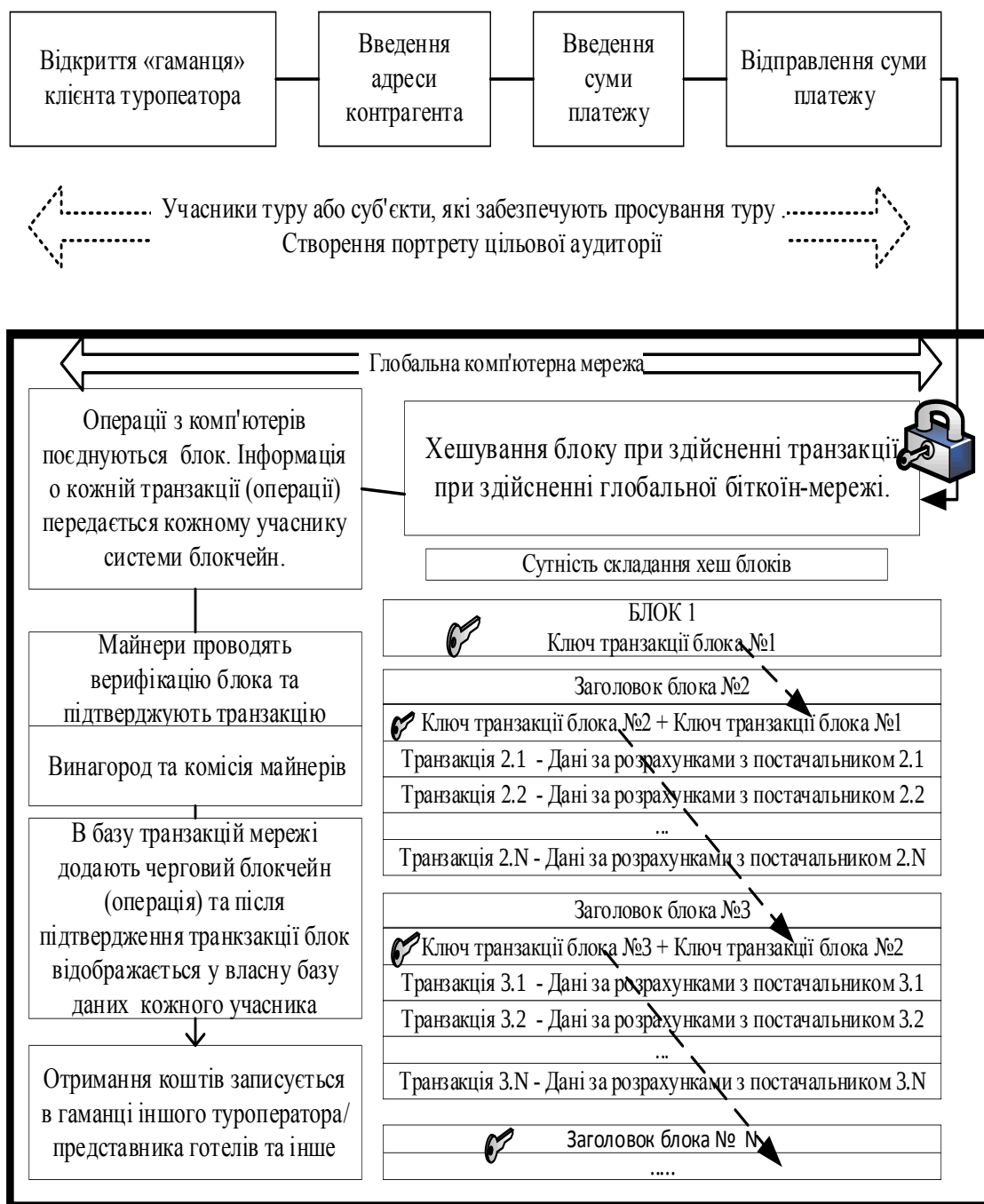


Рисунок 3.13 – Схема роботи технології Blockchain в глобальній комп'ютерній мережі з урахуванням збору деяких даних для створення портрету цільової аудиторії

Джерело: авторська розробка

Вірно, чітко складений профіль клієнта допоможе управлінському персоналу зрозуміти на якому етапі і чому (які потреби клієнта будуть задоволені) клієнт приймає рішення про покупку послуги. Завдяки цьому сформується розуміння того, як ефективніше просувати послугу (які саме інструменти використати

для інформування клієнта про послугу), щоб забезпечити стабільні продаж та підтримати зацікавленість клієнта.

При складанні портрету цільової аудиторії можуть бути використані різноманітні інструменти: pr-технології (зовнішня реклама, event-маркетинг та інші); соціальні мережі (Facebook, Instagram, сервіси потокового відео); запис вхідних дзвінків і коллтрекінг; традиційна реклама (телебачення, радіо, друковані носії, білборди); реферальні методи (рекомендації клієнтів, знайомих, родичів); особисте спілкування; таємний покупець; різноманітні сервісні аналітики (наприклад, Google Analytics) та інші.

Створений портрет цільової аудиторії можливо використовувати на різноманітних маркетингових каналах: як контекстна реклама в Google; блоги на сайті чи в соціальні мережі; таргетингова реклама на Facebook, в Instagram і інших соцмережах; електронна пошта, розсилки в месенджерах; вебінари, майстер-класи, інші заходи онлайн та офлайн.

З урахуванням проведених досліджень можливо стверджувати, що використання технології Blockchain в туризмі дозволяє (автором деякі висновки дослідження було опубліковано в роботі [23, с.113]):

1) зменшити витратну частину при залученні додаткових послуг в вигляді гарантій з боку третіх осіб (наприклад, нотаріус, аудиторів та інших) з зменшенням часу на оформлення та проведення транзакцій;

2) створити систему захисту введених даних (наприклад: оплата туру, повторне бронювання для мандрівників);

3) на основі отриманої інформації в режимі реального часу контролювати за виконанням турів або оперативна доступність до дешевих пакетних пропозицій на основі інтеграції туристичних і гостинних порталів до єдиної прозорої глобальної системи даних;

4) завдяки розподіленню між контрагентами даних створюються умови захищеності від знищення усіх даних в результаті внутрішніх проблем в комп'ютерній мережі туроператор або в результаті хакерської атаки;

5) дозволяє відстежувати клієнтам свої подорожі, зберігати в зашифрованому вигляді інформацію про свою зацікавленість відносно турів, їжі, відпочинку та інше;

6) створюються обставини при яких відбувається конкуренція між майнерами (версифікаторами транзакцій), які ґрунтуються на виконанні якісно та швидко роботи майнерами за що вони отримують добру грошову винагороду.

Але потрібно відмітити, що технологія Blockchain має деякі недоліки (створено на основі раніше проведених автором досліджень [22; 23; 24]), а саме:

- 1) Великий об'єм інформації може впливати на швидкість обробки інформації;
- 2) Відсутність сучасних нормативно-правових постанов та законів з регулювання процесами цифрових технологій.
- 3) Не можливість виправити помилку при проведенні транзакції.
- 4) Не обізнаність персоналу, який працює в туристичній галузі з нюансами технологією Blockchain.
- 5) Використання технології Blockchain потребує значних вкладень, які пов'язані з придбанням обладнання, витратами на спожиту електроенергію, навчання персоналу.
- 6) Рівень надійності та безпеки може зменшуватись, якщо менше використовується технічних засобів при фіксуванні транзакції.
- 7) Відсутність цифрової грамотності населення / клієнтів.

Після проведених досліджень можливо запропонувати схему Blockchain взаємозв'язку між клієнтом туроператора, туроператором та іншими учасниками туру та визначення місця в цій схемі інтернет-маркетингу відображена на рисунок 3.14.

В глобальній системі вже використовується технології інтелектуального туризму яка називається BloHosT (Blockchain Enabled Smart Tourism and Hospitality Management) [52]. Ця система дозволяє клієнтам-туристам одночасно взаємодіяти з безліч зацікавленими сторонами та використовувати єдиний ідентифікатор гаманця. Вона пов'язана із сервером крипто валюти для здійснення платежів. Ще однією особливістю цієї системи є те, що дана система дозволяє отримати інформацію/оцінку щодо місць, які відвідали попередні мандрівники та оцінили.

Але не можливо не згадати ще одне цікаве направлення, яке пов'язане з дослідженням психологічної діяльності людини, включаючи її емоції (а це питання не можливо пропустити, так як вище ми розглянули, що реклама має вплив на психологічний та соціально-культурний стан в суспільстві і розглядається як процес формування потреби, яка спрямована на саморозвиток людини). В результаті проведення ізраїльськими психологами Даніелем Канеманом та Амосом Тверські дослідження механізмів, за допомогою яких люди приймають рішення в умовах невизначеності виникла нова галузь науки - нейроекономіка. У зв'язку з розвитком

нейроекономіки як науки з'явилась нова галузь для вивчення – нейромаркетинг за допомогою якого вивчають поведінку аудиторії і роблять прогнозування споживчого вибору ключовим завданням.



Рисунок 3.14 – Схема Blockchain взаємозв'язку між туроператором Join UP!, клієнтом туроператора Join UP! та учасниками підтримки виконання туру (готельно-ресторанною структурою, транспортом та іншими) та визначення місця в цій схемі інтернет-маркетингу

Джерело : авторська розробка

Саме визначення сучасного механізму нейромаркетингу та можливості його застосування на фірмі / підприємстві для стимулювання попиту та управління споживчою поведінкою розглянуто в роботі [28]. Крім того також розглядаються основні нейромаркетингові стратегії та надані рекомендації щодо їх впровадження в діяльність готельних підприємств.

Як стверджується в роботі [28, с. 36-37] під нейромаркетингом розумніють практичну галузь нейроекономіки, засновану на численних нейродослідженнях поведінки споживачів та їх прихованих мотивах та бажань, базових потреб, емоціях, які змушують обирати тот чи інший товар/ послугу, приймати різні споживчі рішення.

Використання нейромаркетингової стратегії допоможе зрозуміти дії клієнта під час процесу прийняття його рішення про покупку; створить умови з розробки механізму просування бренду та створення привабливого іміджу готелю (або будь якого підприємства); спонукає створенню відповідних асоціацій, які будуть закріплені в пам'яті клієнта з урахуванням необхідного настрою та самовідчуття споживача. Потрібно відмітити, що негативні образи, інформація, асоціація, які можуть відштовхнути клієнта від придбання послуги мають бути мінімізовані або зовсім їх виключені.

Але не потрібно сприймати нейромаркетинг та класичний маркетинг як подібні методики. Нейромаркетинг є більш складною методикою так як має відстежувати реакцію клієнта.

Але говорячи про сучасні технології, які використовуються на цей час потрібно згадати про штучний інтелект використовуючи який дозволило змінити практику бізнесу в сфері маркетингу. Вже є роботи, які присвячені цьому питання. Наприклад автор роботи [17] довів, що технологія штучного інтелекту надає маркетологам передові інструменти та знання, що призводить до зростання ефективності діяльності, стратегічного прийняття рішень та персоналізації пропозиції; провели дослідження, що до аналітичних маркетингових можливостей стосовно здатності використовувати штучний інтелект для аналізу великих масивів даних, а саме: тенденції розвитку ринку і поведінку споживачів, даних про клієнтів, підвищуючи ефективність маркетингових стратегій; доведено, що аналітичні маркетингові можливості охоплюють два основних напрямки: вимірювання ефективності маркетингу (використання інструментів аналітики на основі штучного інтелекту, відстеження продуктивності в реальному часі) та аналіз клієнтів з використанням штучного інтелекту (прогнозна аналітика, сегментація й персоналізація споживачів).

Після проведеного дослідження спробуємо перелічити як саме може використовуватися штучний інтелект в маркетингу:

- 1) Створення контент-планів та унікальних дописів (штучний інтелект зможе запропонувати новий список тем для висвітлення в соціальних мережах з урахуванням ваших вподобань та тем які цікаві вашим підписникам).

2) Коригування візуальної частини бренду, тобто штучний інтелект може передбачити первісну реакцію від публікації клієнта на зображення, колір, тему та інше.

3) Покращення процесу автоматизації управління соціальними мережами (штучний інтелект дозволяє розповсюджувати інформацію на кількох соціальних мережах одночасно, що дозволяє з одного боку охопити більшу аудиторію, а з іншого зменшити витрати власні зусилля та часу; отримувати, відслідковувати активність, тенденції, оновлення в різних соціальних мережах).

4) Запуск, налагодження та аналітика рекламних компаній (інструменти, які створені на основі штучного інтелекту допомагають автоматизувати та налагодити процес створення цифрової реклами так як допомагає розрахувати найкращий час для показу рекламних оголошень, а з закінченням рекламної компанії надає можливість ознайомитись зі звітом).

5) Проведення соціального моніторингу та аналіз конкурентів (штучний інтелект дозволяє слідкувати за змінами у конкурентів, що може вплинути на вашу маркетингову стратегію; отримує інформацію як клієнти відносяться до вашого бренду та скільки користуються ним; відслідковує усі ключові слова, хештеги та відмітки, які зв'язані з вашим продуктом, що дозволяє вам своєчасно реагувати та усувати будь які потенційні ризика).

6) Проведення аналізу аудиторії (створення портрету цільової аудиторії) (штучний інтелект визначає потреби цільової аудиторії; збирає інформацію про клієнта/користувача, аналізує їх поведінку, фіксує демографічні ознаки, що дозволяє в майбутньому публікувати лише цікавий для споживача контент, а це створює умови з підвищення лояльності клієнтів до вашого бренд, а також допомагає при проведенні таргетованих рекламних кампаній).

7) Використання чат-ботів (завдяки чат-ботів збирається інформація персоналізована про клієнтів, що дозволяє штучному інтелекту сформулювати персональну пропозицію клієнту; крім того використання чат-ботів допомагає фірмі зменшити витрати з обслуговування клієнтів, надавати персональні рекомендації

клієнтам, підтримувати постійну комунікацію з цільовою аудиторією та зберігає данні про клієнтів).

При цьому потрібно відмітити, що штучний інтелект та технологія Blockchain взаємопов'язані та взаємодоповнюють друг друга, а саме:

А) Штучний інтелект для проведення аналізу має отримати данні, які мають бути захищені від підробки та перевірені, що забезпечить якість аналітики та збільшить точність та надійність прогнозів. Саме технологія Blockchain і дозволяє забезпечити достовірні данні, які ще захищені від шахрайства.

Б) Для проведення аналітики штучному інтелекту потрібен великий набір інформаційних даних до яких і має у нього бути доступ. Але не вся інформація доступна до будь якого користувача, ось на цьому етапі особливості технології Blockchain дуже потрібні. Blockchain дозволяє обмінюватись даними при цьому не втрачаючи контролю над конфіденційністю. Тобто технологія Blockchain надає штучному інтелекту безпечну платформу для отримання інформації.

В) Штучний інтелект – це технологія яка навчається, думає та приймає рішення самостійно, тому при аналізі даних, які надає технологія Blockchain, штучний інтелект може виявити аномалії та скоріше запобігти шахрайству в режимі реального часу.

Г) Технологія Blockchain та штучний інтелект допомагають оптимізувати складні процеси.

Д) Удосконалити програми smart contracts.

Е) Технологія Blockchain та штучний інтелект можуть створити децентралізовані системи управління. Такі системи не вимагають наявності центрального органу управління.

З урахуванням вище наведеного можливо навести переваги використання штучного інтелекту з маркетинговими інструментами:

А) Можливість персоналізувати стратегію продажі послуг.

Б) Підвищується взаємодія між клієнтом та фірмою.

В) Підвищується розуміння потреб клієнтів.

Г) Відбувається підвищення автоматизації процесів (сповіщення клієнтів за допомогою push-сповіщень в різних месенджерах: Facebook, Telegram, Messenger, Viber, WhatsApp та інші).

Д) Допомога в email-розсилці відповідних повідомлень.

Е) Відстежує та допомагає боротися з фейками та будь-якою негативною інформацією.

Але при цьому є кілька потенційних проблем при інтеграції технології Blockchain та штучного інтелекту, а саме:

1) технології Blockchain та штучного інтелекту вимагають великого енергоспоживання;

2) комбіноване використання технології Blockchain та штучного інтелекту ставить під сумнів процес конфіденційності даних з дотриманням нормативних вимог.

Отже, комплексне використання сучасних технологій просування туристичного продукту повинно сприяти в роботі туроператора більш ефективніше використовувати маркетинговий бюджет, знаходити та залучати нових клієнтів, а також проводити різні маркетингові дії більш кваліфіковано та професійно. При цьому використання технології Blockchain та штучного інтелекту в туризмі дозволить створити систему контролю та забезпечити безпеку системи від шахрайства та втрат даних з зменшенням витрат які пов'язані з операціями туроператора та клієнту, але як будь яка технологія вимагає додаткових витрат/вкладень з підтримки технічної частини та збільшення вимог до кваліфікації персоналу та знань у клієнтів.

Список використаних джерел:

1 Анкет тур Україна. Світлина та відео в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/anextour.ua/> (дата звернення: 27.08.2024).

2 Атаманчук З. А., Завидовська А. О. Використання блокчейнтехнології на підприємствах: світовий досвід та розвиток в Україні. The XIV International Science Conference “Theoretical foundations in practice and science”, December 21-24, 2021, Bilbao, Spain. С. 99-106. ULR: <http://surl.li/hhbvnv> (дата звернення: 07.09.2024).

3 Бабенко М. Мандрівку оформлюють лише за 8 днів до початку поїздки, — в Join UP! розповідають про реалії туризм URL: <http://surl.li/wuxric> (дата звернення: 10.09.2024).

4 Бабушко С.Р., Попович С.І., Крікун Л.А. Основні інструменти цифрового маркетингу у туризмі. 2020р. URL: <http://surl.li/qjnbur> , <http://surl.li/dkojmf> (дата звернення: 01.09.2024)

5 Барвінок Н. В. Роль інноваційних інструментів інтернет-маркетингу у просуванні туристичного продукту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т.2. С. 211–226

6 Бібліотека реклами. URL: <http://surl.li/boeegh> (дата звернення: 25.08.2024).

7 Боднарук О.В. Використання інноваційних маркетингових технологій в туристичній індустрії. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №37. С. 97-104.

8 Бондаренко В.Є., Бабченко Д.С. Інноваційні технології у менеджменті та маркетингу: від штучного інтелекту до блокчейн. URL: <http://surl.li/ugyuueh> (дата звернення: 07.09.2024).

9 Вартанова О.В. Маркетингові інтернет-технології просування товарів і послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2019. Випуск 4. (21). С. 158-163.

10 Винничук Р., Нога А. Використання чат-ботів в HR-менеджменті: аналіз вітчизняних літературних джерел. *Наука і техніка сьогодні*. № 4 (32). 2024. URL: <http://surl.li/uoegzm> (дата звернення: 09.09.2024).

11 Данайканич О.В. Теоретично-гносеологічні підходи до визначення категорії «реклама». URL: <http://surl.li/xjwmdb> (дата звернення: 27.08.2024).

12 Джоін ап! — Код ЄДРПОУ 38729427. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/ (дата звернення: 27.08.2024).

13 Джоін ап!. URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427> (дата звернення: 27.08.2024).

14 Дзюндзюк Б. В. Особливості використання великих даних, штучного інтелекту та технології блокчейн у публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 5. 2023. URL: <http://surl.li/lmcxbxu> (дата звернення: 18.09.2024).

15 Дубініна М. В., Сирцева С.В., Буганов О. В., Тусова Н. О. Blockchain-технологія як засіб трансформації бухгалтерського. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №12. С. 75–80

16 Заячківська Г. А. Маркетинг міжнародних туристичних послуг : монографія. Тернопіль : ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2011. 394 с.

17 Заячківська Г.А. Маркетингові можливості підприємства на основі штучного інтелекту. *Трансформаційна економіка*. № 2 (07), 2024. С. 17-22

18 Зубар’єва М. А. Зубар’єва Особливості реклами та ПР у туризмі. URL: <http://surl.li/yzegnr> (дата звернення: 07.09.2024)

19 Кирилюк І.М. Застосування інтернет-маркетингу в готельному бізнесі . URL: <http://surl.li/wtiegz> (дата звернення: 01.09.2024)

20 Кирилюк І.М. Маркетингове забезпечення готельної індустрії. *Розвиток індустрії гостинності в Україні: колективна монографія / за ред. Поворознюк І. М.* Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 122-144.

21 Кордзая Н.Р Вірусний маркетинг як метод електронної комерції. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. №15. С. 338-343.

22 Криворучко Г.В. Необхідність використання технології Blockchain в освітній галузі. 2024р. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/handle/123456789/8523> (дата звернення: 11.09.2024).

23 Криворучко Г.В. Сучасні можливості використання технології Blockchain в туристичній галузі. *Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності : Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 22 квітня 2024 року)*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С.113-114

24 Криворучко Г.В. Технологія Blockchain та перспективи її застосування в процесі бюджетування, орієнтованого на результат. *Економічний вісник*. 2018. № 2 (35). С. 108-113.

25 Криворучко Г.В., Пономаренко М.С. Інноваційні підходи використання інтернет-маркетингу у просуванні туристичного продукту. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного*

розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 1. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 130-133

26 Манчур І. М. Рівень використання блокчейн-технології підприємствами України в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 183–189.

27 Мацеха Д. С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5. Т.2. С.43-47.

28 Паньків М., Липовий Д. Нейромаркетинг як засіб стимулювання попиту в готельному бізнес. *Grail of Science*. 2024. № 37. С. 36 – 42.

29 Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій : монографія / Є. А. Карпенко, О. В. Карпенко, А. І. Мілька [та ін.]. Полтава : ПУЕТ, 2021 . 410 с.

30 ПІДБИВАЄ ПІДСУМКИ ЛІТНЬОГО СЕЗОНУ JOIN UP! 2023. URL: <https://www.wing.com.ua/content/view/34233/81/> (дата звернення: 09.09.2024).

31 Пілевич Д. С. Теоретико-прикладні засади використання blockchain-технології в бухгалтерському обліку. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 267–274.

32 Польова Л., Гуменюк Г., Ткачівська І., Гуменюк А. Соціальні мережі як засіб просування туристичного продукту. URL: <http://surl.li/fdjxas> (дата звернення: 3.09.2024).

33 Савченко А. Час кризи та виходу на нові ринки – звіт 2022 року. URL: <http://surl.li/prwuja> (дата звернення: 02.09.2024).

34 Савченко С. О., Сукач О. М., Сиволап Ю. Ю. (2021) Нейромаркетинг як інструмент впливу на поведінку споживача. *Економічний простір*. № 174. С. 86 – 89.

35 Сайт «Перший незалежний сайт відгуків України». URL: <https://www.otzyvua.net/turoperator-join-up?sort=date>. (дата звернення: 25.08.2024).

36 Сайт Similarweb. URL: <http://surl.li/tgnwmn> (дата звернення: 28.08.2024).

37 Сайт tiktok. URL: <http://surl.li/havuqh> (дата звернення: 28.08.2024).

38 Сайт tiktok. URL: <http://surl.li/mopquk> (дата звернення: 27.08.2024).

39 Сайт TUI в Україні. Світлина та відео в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/tuiukraine.official/> (дата звернення: 27.08.2024).

40 Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2014. № 8(161). С. 44-49.

41 Семенов К.Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинглогістичного забезпечення підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Т. 23, Вип. 8 (73). С. 127–132.

42 Сторінка в Facebook туроператора Join UP! URL: <https://www.facebook.com/groups/1629684333914736> (дата звернення: 10.09.2024).

43 Сторінка в Instagram туроператора Join UP! URL: <https://www.instagram.com/joinup.touroperator/> (дата звернення: 10.09.2024).

44 Туроператор Coral Travel. Світлина та відео в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/coraltravelukraine/> (дата звернення: 30.08.2024).

45 Туроператор Join UP - кращі тури на відпочинок. Турагентство (туристичне агентство) в Києві, Україна. URL: <https://joinup.ua/uk/> (дата звернення: 27.08.2024).

46 Туроператор Join UP! Світлина та відео в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/joinup.touroperator/> (дата звернення: 25.08.2024).

47 Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.

48 Удовиченко Г. Майбутнє вже зараз! Join UP! запускає можливість оплати турів цифровими активами (11.09.2024р.) URL: <http://surl.li/spwvprq> (дата звернення: 18.09.2024).

49 Хрупович С., Окрепский Р., Дудар В. Використання штучного інтелекту для моделювання споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. № 1. (74). 2022. С. 163-170

50 Ярощук О., Белова І. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 3–4. С. 28–44.

51 Blahopoluchna A. H., Kyryliuk I. M., Dzhoha O.V., Lytvyn O. V. APPLICATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY (ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ BLOCKCHAIN В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/267017/264152> (дата звернення: 27.08.2024).

52 Bodkhe Umesh, Bhattacharya Pronaya, Tanwar Sudeep, Tyagi Sudhanshu, Kumar Neeraj, Obaidat M. S. BloHosT: Blockchain Enabled Smart Tourism and Hospitality Management. *International Conference on Computer, Information and Telecommunication Systems (CITS)*. 2019. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8862001> (дата звернення: 29.08.2024).

53 Bonson E., Bednarova M. Blockchain and its implications for accounting and auditing. *Meditari Accountancy Research*. 2019. (5). 725–740.

ПІСЛЯМОВА

Враховуючи те, що підприємства транспортно-логістичного сектору України опинилися в умовах, що потребують нових підходів та стратегій через виклики, породжені сучасним політичним та геополітичним середовищем, у монографії представлено виконане наукове завдання, яке полягало у розвиненні та узагальненні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, що стосуються інноваційних підходів до розвитку управління на транспортних підприємствах.

Вказане знайшло відображення в такому:

1. Розвинено інноваційні підходи в галузі управління на підприємствах автомобільного транспорту, а саме:

- запропоновано інноваційно-орієнтоване корпоративне управління підприємствами автомобільного транспорту на засадах сталого розвитку;

- всебічно розглянуто підвищення ефективності тайм-менеджменту в управлінні проєктами на підприємстві автомобільного транспорту;

- здійснено моделювання логістичних стратегій підприємства.

2. Вдосконалено бізнес-процеси та трансформаційно-структурні підходи на транспортних підприємствах:

- вдосконалені бізнес-процеси підприємства в контексті сучасних підходів та наукового обґрунтування;

- розроблено концептуальний підхід до диверсифікації як напряму оновлення підприємств автомобільного транспорту;

- запропоновано комплексну методику оцінки організаційної структури управління підприємством в контексті аналізу, оптимізації та наданні практичних рекомендацій;

- отримала подальший розвиток крос-культурна модель управління персоналом організації.

3. Розроблені підходи до діджиталізації як інноваційного напряму розвитку транспортних підприємств, а саме:

- розроблені підходи до цифрової трансформації транспортно-логістичної системи автотранспортного підприємства;

- запропоновані до використання діджітал-інновації в управлінні підприємствами;

- всебічно розглянуті особливості використання інтернет-маркетингу в сфері послуг, надані практичні рекомендації.

Наприкінці зазначаємо, що, на думку авторів, отримані теоретичні та практичні результати уточнюють і розширюють існуючі підходи до розвитку управління. Практичне використання отриманих результатів дозволить визначити шляхи ефективного розвитку об'єктів управління навіть у найскладніших сучасних умовах. Монографія представляє собою науково-обґрунтовану роботу, що містить аналітичний огляд новітніх підходів до управління, практичні рекомендації та моделі для впровадження інновацій у транспортній сфері, а також узагальнює досвід авторського колективу у дослідженні сучасних управлінських інновацій.

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ НА ТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Колективна монографія

*За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора
Оксани Миколаївни Криворучко*

Підп. до друку 8.11.24. Формат 60×84¹/₁₆.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 19,53. Тираж 300 прим. Зам. №4/11/24.

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,
copy@vlavke.com