

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРІЯ, ІННОВАЦІЇ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА**

Монографія

За редакцією доктора економічних наук,
професора Е. А. Кузнецова

**ОЛДІ
ПЛЮС**


**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРІЯ, ІННОВАЦІЇ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА**

Монографія

*За редакцією
доктора економічних наук,
професора Е. А. Кузнєцова*

Одеса • 2025 • Олді+

УДК 330+005
А43

Копіювання, сканування, запис на електронні носії та тому подібне книжки в цілому або будь-якої її частини заборонені

Автори:

Кузнєцов Е. А., Нєнно І. М., Тюхтенко Н. А., Робул Ю. В., Масленніков С. І., Радченко О. П., Побережець О. В., Мельник Ю. М., Рябоконт А. Є., Чернявська Т. П., Шмагіна В. В.

Рецензенти:

Барна М. Ю. – доктор економічних наук, професор, перший проректор Львівського торговельно-економічного університету (м. Львів);

Запша Г. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету (м. Одеса);

Ігнат'єва І. А. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (м. Київ)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
(протокол № 12 від 20 червня 2025 року)*

Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія / Е. А. Кузнєцов, І. М. Нєнно, Н. А. Тюхтенко, С. І. Масленніков та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Е. А. Кузнєцова. – Одеса : Олді +, 2025. – 440 с.

ISBN 978-617-8559-25-0

Колектив авторів даної наукової монографії пропонує на суд читачів книгу з актуальних проблем економіки та менеджменту. При всіх відмінностях представлених авторами матеріалу та їх наукових позицій, робота має яскраво виражену мету – продовжити наукову дискусію для дослідників і практиків економіки та менеджменту. Книга може бути корисною як для викладачів, аспірантів, студентів управлінських та економічних спеціальностей, так і для представників бізнесу, експертного середовища та практиків управлінської та економічної діяльності.

УДК 330+005

ISBN 978-617-8559-25-0

© Колектив авторів, 2025

*Присвячується 160-й річниці створення
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
(1865–2025 рр.)*

*Присвячується 30-й річниці відкриття
напряму підготовки «Менеджмент»
в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова
(1995–2025 рр.)*

*Присвячується 30-й річниці створення
кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
(1995–2025 рр.)*

ЗМІСТ

Передмова редактора (<i>Едуард Кузнєцов</i>)	8
--	---

ЧАСТИНА ПЕРША МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 1. Мотиваційний дискурс у контексті формування інноваційної парадигми менеджменту в XXI столітті (<i>Е. А. Кузнєцов</i>)	11
Вступ	12
1.1 Базові концепти розвитку інноваційної парадигми менеджменту	13
1.2 Нова ієрархія потреб у контексті формування інтегральної якості професійної системи менеджменту	28
1.3 Концептуальний інноваційний фактор менеджменту «СІОМ»	35
Висновки	44
Література	44
Розділ 2. Управлінські дослідження та управлінські інновації: досвід католицького університету Льовен, Бельгія (<i>І. М. Нєнно</i>)	50
Вступ	50
2.1 Управлінські дослідження	53
2.2 Управлінські інновації	68
Література	94

ЧАСТИНА ДРУГА ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розділ 3. Управлінські концепти забезпечення якості навчання та розвитку персоналу в умовах технологічної сингулярності бізнес-простору (<i>Н. А. Тяхтенко</i>)	101
Вступ	102
3.1 Соціально-економічна сутність навчання та розвитку персоналу в системі управління бізнес-організацією	103
3.2 Компетентнісний підхід до забезпечення якості навчання та розвитку персоналу з урахуванням процесів технологічної сингулярності	113

3.3 Методичні підходи до оцінки якості навчання та розвитку персоналу сучасного бізнес-простору	123
Висновок	133
Література	134
Розділ 4. Системна роль маркетингу в соціально-економічній системі в умовах цифровізації (<i>Ю. В. Робул</i>)	139
Вступ	139
4.1 Методологічні основи впливу маркетингу на макрорівні	141
4.2 Системи цифрового маркетингу у національній економіці	147
Література	169
Розділ 5. Консалтинг у системі управління підприємством (<i>С. І. Масленніков</i>)	177
Вступ	177
5.1 Сутність та роль консалтингу в системі управління підприємством	178
5.2 Етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління	185
5.3 Інструменти і методи консалтингового супроводу	194
5.4 Консалтинг як фактор забезпечення інноваційного розвитку підприємств	204
Висновок за розділом	209
Література	210
Розділ 6. Креативні підходи управління економічними процесами у стратегіях стимулювання повернення релокованих підприємств і населення в Україну (<i>О. П. Радченко</i>)	214
6.1 Стан української економіки в умовах війни: релокація бізнесу та населення	214
6.2 Креативні підходи до управління економічними процесами в умовах релокації	230
6.3 Креативні інструменти та механізми стимулювання повернення релокованих підприємств і населення	241
Література	256
Розділ 7. Обліково-аналітичне забезпечення системи управління: концептуальні основи та інноваційні підходи (<i>О. В. Побережець</i>)	259
Вступ	259
7.1 Теоретико-методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення системи управління	260

7.2 Інноваційні інструменти обліково-аналітичної підтримки управлінських рішень	269
7.3 Практична реалізація сучасних підходів до обліково-аналітичного забезпечення в управлінні підприємством.....	282
Література.....	293
Розділ 8. Концептуальна основа управлінського консалтингу <i>(А. С. Рябоконь, Ю. М. Мельник)</i>	296
8.1 Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування	296
8.2 Роль управлінського консалтингу в формуванні управлінського капіталу підприємства.....	346
8.3 Перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні	351
Література.....	356

ЧАСТИНА ТРЕТЯ
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 9. Емоційний інтелект у менеджменті: теоретичні аспекти та практичні виклики <i>(Т. П. Чернявська)</i>	359
9.1 Теоретичні засади та дискусійні аспекти емоційного інтелекту	360
9.2 Розвиток емоційного інтелекту менеджерів як предиктор управлінської ефективності.....	379
Література.....	391
Розділ 10. Стратегічні підходи вирішення управлінських завдань з використанням інструментів психології управління <i>(В. В. Шмагіна)</i>	394
Вступ	394
10.1 Теоретична сутність стратегічного управління	395
10.2 Психологія в системі управління	406
10.3 Інструменти психології управління	421
Література.....	424

ДОДАТКИ
ДИСКУСІЇ, ПРОЄКТИ, КОНФЕРЕНЦІЇ

Міжнародна проектна діяльність: здобутки і перспективи (<i>І. М. Нєнно</i>)	428
Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0» (<i>Е. А. Кузнєцов</i>)	433
Колектив авторів	439

ПЕРЕДМОВА РЕДАКТОРА

Наша чергова книга присвячена важливим для наукової спільноти Одеського національного університету імені І. І. Мечникова датам, – 160-й річниці заснування університету та 30-й річниці відкриття в університеті першої кафедри менеджського спрямування для підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». Була проведена велика робота керівництвом університету та викладачами згаданої кафедри для розвитку та популяризації спеціальності «менеджмент» на Півдні України. Ми також дуже добре розуміли, що ця спеціальність існувала і в інших закладах вищої освіти, в першу чергу, міста Одеси. Для забезпечення конкурентоспроможності програми управлінської підготовки звертали увагу на якість освітнього і науково-дослідного процесу для викладачів і студентів, збільшували можливості для проходження практики студентами в системі організацій інноваційного підприємства Одеського регіону, розробляли програми працевлаштування наших студентів і випускників. Викладачі кафедри активно приймали участь в міжнародних освітніх і науково-дослідних міжнародних проектах, що давало можливості для проходження стажування викладачів і студентів в партнерських університетах країн ЄС (Польща, Німеччина, Франція, Іспанія). Головні напрямки діяльності кафедри за усі 30 років показані в додатку 2 даного видання. Важливо зазначити, що наша програма підготовки кадрів менеджменту показує свою певну унікальність до сьогоденного дня і ми надалі впевнені в своїх силах щодо забезпечення необхідної конкурентоспроможності цієї важливої діяльності для України.

Окремим важливим напрямком кафедри менеджменту та інновацій став системний розвиток науково-дослідної роботи викладачів кафедри. В першу чергу, це створення організаційно-функціональної бази для активізації наукової діяльності викладачів кафедри з колегами з інших провідних університетів України. Починаючи з 1998 року було започатковано наукове фахове видання (категорія «Б») – збірник наукових праць «Ринкова

економіка: сучасна теорія і практика управління», який до цього часу ні разу не зупиняв свою роботу. Також була створена в 2016 році і продовжує свою діяльність спеціалізована вчена рада Д 41.051.11 по захисту кандидатських і докторських дисертацій за трьома науковими спеціальностями. Саме ця спецрада дала багатьом викладачам нашого університету та представникам інших наукових і освітніх інституцій України путівку у світ наукового життя. Ми раді таким обставинам і з багатьма із них підтримуємо дружні та наукові стосунки до цього часу і маємо надію, що це буде продовжуватися і далі.

Особлива наша гордість пов'язана з науковим виданням, – колективної монографії «Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика». Ми впродовж уже майже 15 років змогли випустити 8 книг, які об'єднали зусилля багатьох науковців південного регіону і України. Дане видання стане нашою черговою візитівкою, оскільки в ньому прийняли участь викладачі кафедри менеджменту та інновацій, а також окремі наші колеги, які працюють з спеціальністю D3 Менеджмент. Але для цього видання є своя певна особливість, а саме, – дана колективна монографія виходить в час, коли кафедра менеджменту та інновацій започаткувала наукову школу Одеського національного університету імені І. І. Мечникова «Інноваційна трансформація менеджменту». Тут потрібно зауважити, що наукова школа стала певним результатом науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу кафедри протягом останніх 30 років. Усі ми сповнені бажанням продовжити цю роботу в різних форматах, враховуючи вже створений кафедрою науковий потенціал та систему національних і міжнародних наукових та освітніх проектів.

Для нас вже стало традицією висловити слова щирої вдячності авторам за їх роботу і відданість економічній та управлінській науці. Тут наша позиція не змінюється і ми проголошуємо, що важливо побачити авторський погляд на проблему, який має науково-дослідницьке підґрунтя поглядів вченого, його дослідницький, освітній та практичний досвід. Креативність в науці – це дослідження перспективних ідей та концепцій, обговорення гіпотез і концепцій соціально-економічного інноваційного розвитку, умов

формування інтегрального лідерства. Необхідно враховувати, що змінилася парадигма сучасного розвитку, з'явилися нові орієнтири професіоналізації, в першу чергу, управлінської діяльності. Важливо знайти професійні засоби результативної діяльності, які мають спроможність і можливість відповідати на виклики сьогодення. Співдружність наукової спільноти – це, насправді, велике таїнство індивідуального та групового дослідження наукових проблем, системний розгляд концепцій, теорій, гіпотез, практичних дій щодо впровадження наукових, аналітичних і практичних інновацій і все це – в умовах прозорих наукових дискусій, креативності та доброзичливості в людських стосунках. Ми впевнені, що ми зможемо разом досягти не тільки наукових вершин, але і знайти вершини людського спілкування. Це почуття дає сили рухатись вперед і бути впевненим в результативності нашого наукового пошуку з метою практичної реалізації багатьох наших потреб.

Велика вдячність нашим рецензентам, які висловили зауваження і пропозиції щодо певних змістовних і структурних компонентів даної колективної монографії. Ми впевнені, що після цих зауважень ми стали краще розуміти проблеми, які потребують подальшого наукового дослідження і уточнення практичних рекомендацій.

Едуард Кузнєцов

ЧАСТИНА ПЕРША

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЙНИЙ ДИСКУРС У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХХІ СТОЛІТТІ

Е. А. Кузнєцов

Ключові слова: професійна система менеджменту, технологічна сингулярність, інноваційна парадигма менеджменту, декларація «нова нормальність», мотиваційні цінності, інноваційне суспільство, базові концепти інноваційної парадигми менеджменту, ієрархія потреб, потреби вищого ґатунку, базові концепти інноваційної парадигми менеджменту, системність менеджмент-освіти, інтегральна якість менеджменту, управлінська еліта, цілісність особистості менеджера, шкала автентичності, спільнота інтегрально організованих менеджерів, креативний клас, соціокультурний контекст.

Keywords: professional management system, technological singularity, innovative management paradigm, declaration of “new normality”, motivational values, innovative society, basic concepts of the innovative management paradigm, hierarchy of needs, needs of the highest order, basic concepts of the innovative management paradigm, systematic management education, integral quality of management, management elite, integrity of the manager’s personality, authenticity scale, community of integrally organized managers, creative class, socio-cultural context.

Вступ

У сучасному світу досить часто постає питання щодо якості управлінських систем різного рівня і направленості. Найбільше проблем виникає з розвитком системи менеджменту, яка не створює необхідних ефектів і практичних результатів для відповідного управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0 [31; 36]. Також існує багато проблем щодо інноваційного і креативного розвитку сучасного суспільства в цілому з позицій вирішального впливу на цей розвиток управлінського ресурсу, а точніше, – професійної системи менеджменту. В силу вирішального впливу на суспільний розвиток штучного інтелекту епохи технологічної сингулярності виникає питання про якість професійної системи менеджменту [41, с. 18]. В ряду проблем забезпечення якості менеджменту, особливо з позицій розвитку управлінської науки, менеджмент-освіти та практики управлінської діяльності, вирішальними стають проблеми мотивації. Саме запуск мотиваційних механізмів на необхідному (базовий результат) і достатньому (якісний результат) рівнях забезпечують якість професійної системи менеджменту та її інноваційний розвиток. Тому мотиваційний дискурс і системне впровадження нових мотиваційних технологій менеджменту можуть прямо впливати на розвиток професійних якостей сучасного процесу управлінської діяльності. В нашому дослідженні зацентруємо увагу на деяких проблемах специфіки розвитку інноваційної парадигми менеджменту в XXI столітті та впливу її основних концептів на становлення мотиваційних принципів менеджменту за межами класичної ієрархії потреб А. Маслоу. Також розглянемо деякі позиції щодо формування нової ієрархії потреб в контексті дослідження і практичного впровадження теорії інтегральної якості професійної системи менеджменту [40, с. 23–25]. Однак, зауважимо, що розгляд таких проблемних питань мотивації, все-таки, буде мати більше характер наукового дискурсу, оскільки ці проблеми ще потребують подальших наукових, аналітичних і практичних досліджень, в першу чергу, в професійній системі менеджменту. І наша основна

гіпотеза буде пов'язана з розглядом такого нового поняття як спільнота інтегрально організованих менеджерів з визначенням деяких смислових процесів її ролі в інноваційному розвитку професійної системи менеджменту.

1.1 Базові концепти розвитку інноваційної парадигми менеджменту

Формування і розвиток інноваційної економіки ставить перед сучасним суспільством системні вимоги до реального стану та смислової динаміки розвитку професійної системи менеджменту. Рівень адаптивності та результативна якість управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0 залишаються в незадовільному стані, що об'єктивно знижує розвиток нових суспільних відносин в контексті положень декларації «Нова нормальність». Розглянемо основні проблемні питання більш докладніше шляхом визначення мотиваційних завдань для менеджменту виходячи з кожного концепту розвитку декларації «Нова нормальність» (табл. 1.1).

Таким чином, формування інноваційної парадигми розвитку професійної системи менеджменту необхідно розглядати в системі базових концептів декларації «Нова нормальність». Важливо зазначити, що розвиток професійного менеджменту проходить в контексті процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, насамперед, у форматі інтелектуального, управлінського та емоційного капіталів. Певним чином, менеджмент повертається у XXI століття до своєї головної ціннісної позиції про «суб'єктно-об'єкту» взаємодію як виключно взаємодію людей в системі їх професійної, господарської та соціокультурної діяльності. Звертаючись до людського фактору, менеджмент повинен дослідити і практично забезпечити впровадження мотиваційних цінностей, які направлені на реалізацію вищих потреб діяльності людей з позицій розвитку їх професійності, креативності, інновативності, творчості і соціокультурної відповідальності за результати діяльності.

Таблиця 1.1

**Концепти декларації «Нова нормальність»
і завдання для менеджменту**

Концепт розвитку	Мотиваційні завдання для менеджменту
1	2
Значне прискорення наукового і технологічного розвитку у всіх областях науки, що серйозно вплине на всі сфери діяльності людей і суспільства	Статус і значення управлінської інновації стає більш пріоритетним, ніж статус технологічної інновації, оскільки саме менеджмент визначає стратегію технологічного розвитку в системі загального інноваційного зростання суспільства
Прискорення наукового прогресу потребує перезавантаження управлінського мислення (менеджмент буде будуватися на зв'язності, кооперації, креативності, гнучкості і залученості)	Процес перезавантаження управлінського мислення проходить в контексті подальшого розвитку професіоналізації менеджменту, системного формування фундаментальних професійних знань і компетенцій на протязі усієї кар'єри кадрів менеджменту
Філософія менеджменту в термінах економіки масштабу, нормального або стандартного виробництва і порівняння з найкращими зразками буде архаїчною, практично застарілою	Менеджмент завжди направлений в своїх діях на майбутній період розвитку, а тому реальна конкурентоздатність економічної організації визначається дійсно інноваційним продуктом, який має ознаки первинної інноваційності
Товари «широкого вжитку» поступлять місцем «спеціальним продуктам», що спричинить перехід від орієнтації «на продукт» до орієнтації «на рішення» (масове виробництво поступить місцем штучним розробкам, виробництву, продажу і сервісу)	Маркетингова стратегія менеджменту з орієнтацією на рішення щодо виробництва спеціальних товарів штучного виробництва з врахуванням індивідуальних потреб споживача. Виникає необхідність розробки та впровадження управлінських рішень індивідуальної і штучної системи виробництва товарів та послуг
Проривні технології, включаючи, наприклад, 3D – друк, великі дані, нанотехнології і соціальні платформи зроблять штучне виробництво новою нормальністю	Розробка та впровадження управлінських рішень з допомогою інноваційних технологій та машин зі штучним інтелектом (третьої і четвертої хвилі розвитку) для запуску та інноваційного відтворення штучного виробництва товарів і послуг

Продовження таблиці 1.1

1	2
Вища освіта і прямий доступ до інтелектуальних баз даних стимулює розвиток клієнтів з позицій їх інформованості, можливостей самостійного визначення характеристик товарів, розміщення замовлень і способів оплати	Розробка та впровадження механізмів «розумного спілкування» з клієнтами, які мають ознаки професійного розуміння характеристик товару, а також методів і форм оплати товару, який буде вироблений спеціально для них
Традиційне виробництво, яке було основою першої та другої промислових революцій буде вважатися «гігієнічним фактором» (його наявність буде непоміченою, а його відсутність – викликати негативну реакцію); процеси виробництва стануть цифровими і повністю автоматизованими	Для професійного менеджменту виробництво залишається важливим, але вторинним фактором інноваційного розвитку. Реалізується концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійного менеджменту
Технологія блокчейн стане стандартним способом ринкових транзакцій, а процеси повністю інтегрованими	Розробка моделей системного використання технології блокчейн (нескінченний ланцюжок блоків, що зберігають певну інформацію, яка має цінність) в менеджменті на основі використання бази управлінських даних (альтернативних управлінських проєктів), які постійно генеруються
Стають потрібні фахівці високої якості з більш високим коефіцієнтом EQ (емоційний інтелект), ніж IQ (раціональне і логічне мислення), а в менеджменті вирішальну роль будуть грати фахівці з високим EQ	Емоційний інтелект стає важливим елементом загального професійного інтелекту менеджерів. Також важливим доповненням стануть естетичний та соціокультурний інтелект кадрів менеджменту, який формується в контексті технологічної сингулярності
Недовіра ліквідується і їй на зміну приходять довіра (мультидисциплінарні команди з ініціативою знизу, зацікавленість, залученість, натхнення, свобода в обмеженості як нове кредо менеджменту)	Інноваційна свобода кадрів менеджменту в межах професійних обмежень свідомо вибраного контуру управління. В професійних управлінських командах професійна якість взаємодії (обмін інформацією і результатами практичних дій) формує реальні механізми взаємної довіри між членами команди і організації в цілому

Продовження таблиці 1.1

1	2
Покупці, клієнти можуть ставати постачальниками нових ідей, або виступати в якості інвесторів, фінансуючи окремий проєкт або входити в нього як фрілансер	Системний інноваційний розвиток споживчого капіталу організації
Самонавчальні комп'ютери стануть розумніші за людей, що свідчить про прихід епохи сингулярності	Розробка механізмів позитивної взаємодії менеджменту з квантовими комп'ютерами в системі прийняття управлінських рішень щодо стратегії і тактики інноваційного розвитку
Розвиток інформаційних і комунікаційних технологій (на основі вдосконалення алгоритмів великих даних, штучного інтелекту і квантових комп'ютерів) забезпечить розвиток процесів сингулярності	Сингулярність (топ-рівень розвитку штучного інтелекту) та інтегральний управлінський капітал (топ-рівень розвитку професійного менеджменту) знаходяться в системній взаємодії і формують інноваційний управлінський продукт та позитивну для суспільства якість розвитку
Сучасні процеси технологічного розвитку змінять назавжди наш світ, і зокрема, ринок праці (з'явиться нове покоління працівників), умови та принципи роботи компаній, а також з'являться нові моделі менеджменту	Формування інноваційної парадигми розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті з головними факторами результативних дій: інтелектуальний і управлінський капіталі, сингулярність, професіоналізація менеджменту, фундаментальна менеджмент-освіта нового покоління, інтегральна якість управлінської діяльності

Джерело: [36, с. 85–88]

Розглянемо базові концепти, які характеризують проблемний ряд процесу формування інноваційної парадигми менеджменту для першої половини XXI століття. Тут зрозумілим є той факт, що парадигм (моделей), навіть інноваційної направленості, може бути велика кількість і вони можуть змінювати одна одну, або розглядатися в системній послідовності при створенні необхідних і достатніх умов їх позитивного розвитку. В нашому випадку, розвиток інноваційної парадигми менеджменту ми, з повною відповідальністю і доказово, будемо розглядати в системі дослідницької гіпотези щодо інтегральної якості професійного менеджменту.

Крім того, наша гіпотеза прямо пов'язана з розглядом мотивацій вищого рівня, які направлені на розвиток процесів професіоналізації менеджменту як основи для системного інноваційного прогресу сучасного суспільства в цілому. Наш підхід в розгляді цієї проблеми базується на дослідженні концептів інноваційної парадигми менеджменту. Під концептом ми будемо розуміти, в першу чергу інноваційну ідею, що містить в собі творчий сенс і направлена на системне дослідження нових характерних ознак розвитку професійної системи менеджменту. Отже, основні концепти формування і розвитку інноваційної парадигми менеджменту можуть бути визначені наступним чином.

Перший концепт: системна взаємодія. Професіоналізація менеджменту розглядається як трансформаційне явище інноваційного зразку, яке є практично можливим в умовах якісної інтегральної взаємодії менеджерської науки, консалтингової управлінської аналітики та інноваційної управлінської практики. Досягнення саме інтегральної якості цієї взаємодії виступає як стратегічний напрямок системних і революційних змін в розвитку зазначених трьох елементів – науки, аналітики і практики професійної системи менеджменту. Процес системного досягнення стадії інтегральності для взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту проходить через стадії інтеграції та органічного синтезу [28–30], коли накопичується потенціал для формування системи інтегрального менеджменту. Інтегральний менеджмент стає якісним результатом процесу системної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Важливим і особливим завданням тут виступає процес створення таких механізмів біфуркації, які б мали спроможність забезпечувати необхідний результат для переходу з однієї стадії на більш високу і без шансів повернення на стару основу розвитку. Тут необхідно зазначити, що з'являється об'єктивна потреба в розвитку такого напрямку теорії менеджменту як управлінська теорія біфуркації. Взагалі, системність управлінських дій, з можливо кінцевим варіантом досягнення стану їх інтегральності, стає базовою ознакою інноваційного розвитку професійного менеджменту саме в XXI столітті. І важливо підкреслити, що в таких умовах, стратегічно-орієнтований менеджмент стає базовим трендом сучасного розвитку інноваційного суспільства.

Другий концепт: законодавча база. Необхідно створення і практичне впровадження законодавчої бази щодо професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Саме системна розробка Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності» запустить механізми щодо розвитку менеджерської науки, менеджмент-освіти, менеджмент-консалтингу, конкурентної управлінської практики [33, с. 378–381]. Важливо створити умови, коли непрофесійні управлінці, які не можуть показати (або їх не мають) свої інтелектуальні, емоційні та соціокультурні здібності до професійного навчання і практичної результативної діяльності, змушені будуть покинути цей напрямок діяльності. Крім того, розробка і впровадження цього закону визначає запуск системної діяльності щодо створення широкого кола інституцій, механізмів, необхідних ресурсів, початкової інфраструктури, кадрового забезпечення тощо, – без чого закон може залишитися тільки на папері. Можна припустити, що супротив для реального впровадження такого закону буде критично сильним, але іншого шляху просто немає. Для тієї частини управлінців, які спроможні формулювати системні смисли інноваційного розвитку, така позиція стає недопустимою і вони мають цей супротив поступово (бажано еволюційно) зламати.

Третій концепт: специфікація менеджменту. Деталізація і специфікація діяльності по трьом основним рівням процесу професіоналізації управлінської діяльності – це первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійні та соціокультурні програми досягнення світової конкурентоздатності (конкурентоздатного іміджу) управлінської еліти. Зростаюча інтелектуальність і професійність управлінської праці визначає системні та кваліфікаційні вимоги щодо підготовки і практичного використання кадрів менеджменту. В той же час, потрібно продовжити, а в деяких ситуаціях тільки почати і, можливо, перезапустити процес специфікації і деталізації управлінської діяльності з метою створення науково-дослідної, аналітичної і практичної бази знань менеджменту. Також важливим напрямком цієї діяльності є розробка і впровадження інноваційних технологій стосовно адаптаційної підготовки нових і діючих кадрів менеджменту для роботи в конкретних організаціях і на конкретних посадах лінійного

і функціонального управлінського персоналу. Менеджерська фундаментальна і прикладна наука має зосередити свою увагу на розробці специфічних і загальних технологій саме управлінської діяльності з використанням менеджерської бази знань, компетенцій і практичних навичок. Спеціалізовані корпоративні програми підготовки діючих кадрів менеджменту потребують створення релевантної інформаційної та науково-дослідної бази професійних знань і технологій менеджменту, яку викладачі і тренери з менеджменту зможуть використовувати у своїй діяльності.

Четвертий концепт: креативний клас. Запуск процесу створення умов для збільшення креативної частини суспільства і формування креативного класу менеджерів. Неможливість виконання цього завдання є головною перешкодою розвитку інноваційного суспільства і цифрової економіки. Сміслова динаміка розвитку сучасного інноваційного суспільства втрачає сенс, оскільки зникає (можливо, так і не появившись) потреба суспільства в інтегральній якості управлінських кадрів. Мотиваційні фактори процесу професіоналізації менеджменту є, в більшості випадків, факторами системи вищих потреб людей. Такі потреби мають формуватися в суспільстві на пріоритетній основі, якщо ми не згодні бути на узбіччі магістрального технологічного і соціокультурного прогресу розвинутих країн світу. Креативний клас в системі працездатної частини суспільства має бути не менше 20 відсотків, – як це зауважує дослідник креативного класу Р. Флоріда [31, с. 11]. В той же час, потрібно зауважити, що креативний клас – це не середній клас суспільства, він формується не на системі матеріального стану людини, а на його інноваційно-професійних якостях, які, в деяких випадках, є унікальними і практично важливими для інноваційного розвитку суспільства.

П'ятий концепт: інформаційна база. Системне формування і широке використання глобальних баз даних релевантної інформації, без яких неможливо приймати управлінські рішення інтегральної якості. Фактично необхідно розробляти механізми взаємодії професійного менеджменту і штучного інтелекту (третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку) з метою досягнення необхідної позитивної результативності управлінського процесу

і конкретних управлінських рішень. Найбільш повна релевантна інформаційна база для діяльності менеджменту і, особливо, прийняття управлінських рішень може бути створена за допомогою машин з операційною системою штучного інтелекту пікових хвиль розвитку, тобто в епоху технологічної сингулярності [36, с. 89]. В цьому випадку для менеджменту виникає ціла низка питань, які він повинен вирішити щодо розробки механізмів взаємодії менеджменту і штучного інтелекту на різних рівнях і стадіях складності прийняття управлінських рішень, а саме:

- процеси необхідної активізації роботи штучного інтелекту в період прийняття швидких управлінських рішень;

- процеси класифікації і систематизації інформації для майбутніх рішень щодо майбутнього виникнення точок критичної активності менеджменту, тобто там де можуть виникати проблеми в розвитку організації;

- формування інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень в період масштабних трансформаційних змін, розробки та впровадження нових цільових програм інноваційного розвитку різної направленості.

Шостий концепт: пріоритет науки. Сьогодні наукові знання все більше і більше отримують ознаки необхідної практичної цінності. Інноваційна економіка в якості головного свого продукту діяльності розглядає інновацію. Нововведення і подальше його проходження по стадіях повного інноваційного циклу з метою отримання ефекту дифузії інновації, стає, в першу чергу, результатом якісного розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики [33, с. 140]. Наука менеджменту потребує результативних мотиваційних дій щодо значного прискорення свого розвитку у відповідності до рівня існуючого технологічного прогресу. Це приводить до розуміння стратегічного характеру управлінських інновацій, які мають отримати більш пріоритетний статус у порівнянні з технологічними інноваціями. Сьогодні інноваційний розвиток саме професійної системи менеджменту може бути забезпечений, в більшості випадків, на основі фундаментальних і спеціалізовано-функціональних управлінських інновацій. Постачальником таких управлінських інновацій може бути тільки наука менеджменту.

Пріоритетний характер розвитку науки менеджменту є визначальним і для розвитку сучасної менеджмент-освіти, яка формує фахівців зі стратегічним поглядом на професію, що стає практично можливим при високому рівні науково-дослідної діяльності викладачів, особливо у форматі актуалізації міжнародних науково-дослідних проєктів.

Сьомий концепт: системність освіти. Наша позиція визначається тим, що менеджмент має професійну основу, яка, в свою чергу, має свою наукову, аналітичну і практичну базу знань і систему спеціалізованих професійних компетенцій. Професійна база менеджменту не може мати комплексну структуру із різних, навіть споріднених наук і сфер діяльності, а має відповідати системним характеристикам окремої науки, освіти і професії. В той же час, потрібно зазначити, що підготовка кадрів менеджменту за спеціальністю D3 Менеджмент залишається в Україні до цього часу в лоні розвитку, в більшості випадків, економічної науки, що само по собі не є найгіршим варіантом, але такий підхід потребує значних структурних і змістовних трансформацій. Визначимо тут лише базові процеси цієї трансформації [див.: 42]:

- важливо змінити модель первинної менеджерської освіти і перейти з формально-аналітичного підходу до формування навчальних планів на інноваційний підхід;

- смислова логіка викладання усіх навчальних дисциплін має бути орієнтована на фундаментальне і прикладне засвоєння саме спеціальності «менеджмент»;

- фундаментальні і прикладні менеджерські дисципліни мають бути базовими в навчальних планах бакалаврів і магістрів по кількості академічних годин і мати системний характер викладання по курсах навчання здобувачів;

- відбір і перепідготовка кадрового складу, в першу чергу, кафедр менеджменту, а також усього викладацького складу, який працює зі спеціальністю «менеджмент», з позицій їх спеціалізованої науково-дослідної активності та досвіду менеджерської аналітичної і практичної діяльності;

- системний аналіз розвитку механізмів мотивації викладацького складу і здобувачів, – в немотивованому середовищі усіх

учасників процесу професійного навчання, позитивний результат може бути тільки мінімальним.

Таким чином, наші пропозиції визначають характер первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура) як фундаментальної за профілем спеціальності на рівні бакалаврату і функціонально-спеціалізованої на рівні магістратури. Точний вимір професійної кваліфікації в таких умовах все більше стає освітнім і професійним архаїзмом, який гальмує загальну систему сучасної підготовки кадрів менеджменту. Отримання точної кваліфікаційної підготовки стає результатом реалізації системи адаптаційного навчання кадрів менеджменту, коли на базі фундаментальних знань і умінь формуються кваліфікаційні ознаки управлінської праці в конкретній організації і на конкретній управлінській посаді.

Восьмий концепт: транзакційні витрати. Тут важливо більш детально пояснити особливості цієї проблеми для інноваційного розвитку професійної системи менеджменту. Виникає необхідність визначити смислову динаміку процесу біфуркації в системній взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, який ми вже розглядали раніше [31, с. 20]. Дана проблема пов'язана з розумінням транзакційних витрат, які представлені в теоремі Р. Коуза, яка визначає собою положення нової інституціональної економіки, згідно з яким при нульових транзакційних витратах ринок справляється з будь-якими зовнішніми ефектами [31, с. 22]. Власне, відкриття сил «соціального тертя», тобто транзакційних витрат, визначає той факт, що ці сили гальмують і блокують економічний і соціальний розвиток суспільства. Важливо зазначити, що сучасна інституціональна теорія ґрунтується на двох фундаментальних категоріях – інститутах і транзакційних витратах. Необхідно зауважити, що у сучасному світі дуже мало хто вважає за краще існувати ізольовано. І більшість людей живе в суспільстві, в якому процес взаємодії відбувається постійно і викликає певні витрати ресурсів, які можуть бути названі транзакційними витратами або витратами взаємодії. Також важливо зауважити, що цей феномен, відкритий Р. Коузом в далекому 1937 році, супроводжує будь-яку економічну активність суб'єктів ринку. Він проявляється в будь-якій транзакції подібно до того, як в працюючих машинах і механізмах неминуче виникає тертя.

Відразу відзначимо, що дана категорія – одна з найскладніших в економічній теорії, і вона, безумовно, ширше, ніж просто різновид виробничих витрат підприємства. Це ціле явище економічного життя, яке, як і тертя, зустрічається повсюдно і визначає сутність і форми протікання багатьох інших процесів і явищ. З трансакційними витратами стикаються і фірми, і домогосподарства, і держава. У якій ролі не виступав би суб'єкт: в якості продавця, споживача, платника податків або чиновника, йому не уникнути витрат ресурсів, пов'язаних з пошуком інформації, контролем, вибором і прийняттям рішень. Отже, під трансакційними витратами розуміються витрати взаємодії суб'єктів економіки. Цей вид витрат включає будь-які необхідні витрати ресурсів, що не спрямовані безпосередньо на виробництво економічних благ, але забезпечують успішну реалізацію даного процесу. Саме через це трансакційні витрати часто порівнюють з витратами енергії на подолання тертя в механічних системах. Ці сили тертя виникають і в управлінській діяльності, що приводить до слабкої інноваційної активності менеджменту. Причинами такої ситуації в менеджменті є обмежена раціональність управлінських кадрів і, особливо, їх опортуністична поведінка та недосконала сила волі. Як результат, управлінська еліта не хоче інновацій і підтримує вигідні для себе соціальні і економічні порядки, тобто існуючі і, можливо, спеціально нею створені інститути, які формують правила діяльності. В цьому випадку більш широкі групи теж не хочуть інновацій по причині слабкої, або зовсім відсутньої, мотивації. Зрозуміло, що така ситуація не може створити для професійного менеджменту умови для досягнення необхідної ефективності і особливо результативності, які будуть працювати на все суспільство.

Отже, трансакційні витрати створюють «сили соціального тертя» в процесі біфуркації і переходу з однієї стадії механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту на іншу, більш високу. Завдання полягає в тому, як ці сили соціального тертя зменшити і довести їх до наднизьких витрат, щоб забезпечити необхідну швидкість такого переміщення і якість інноваційного процесу. Інструменти інституціональної економіки, які створюють ці сили тертя, не можуть зникнути зовсім, але їх використання не повинно, в першу чергу, підтримувати формування тривалих

і необмежених рент, наприклад, для домінантних груп керівників різних рівнів, особливо керівників державних установ і впливових бізнес-структур. Це стає завданням професійного менеджменту «нової нормальності» в епоху розвитку цифрової економіки, яка може бути сформована на базі штучного інтелекту, культурної цифрової революції і переходу до наднизьких трансакційних витрат на базі розвитку новітніх цифрових технологій [31, с. 23]. Необхідно розуміти, що інноваційний розвиток немає сил підтримки в суспільстві з високими трансакційними витратами, сили такого соціального тертя зупиняють і блокують любую інноваційну пропозицію, якою б перспективною вона не була, особливо це стосується масового інноваційного виробництва. В таких умовах цифрова економіка, яка побудована на широкому використанню повного інноваційного циклу в системі масового виробництва, стає неможливою. До того ж, власне, економіка починається там, де є економія на масштабах виробництва, а усе інше – впровадження повного інноваційного циклу, скорочення витрат виробництва на основі інноваційних технологій, скорочення трансакційних витрат говорить уже про якість цієї економіки. Великим завданням науки залишається дослідження дії «сил соціального тертя» в умовах інтелектуальної діяльності людей, особливо зайнятих наукою і управлінською діяльністю.

Дев'ятий концепт: інтегральна якість. Даний принцип, який характеризує інноваційну парадигму менеджменту в XXI столітті створює цілу систему особливих індикаторів сучасного розвитку професійної системи менеджменту. Ми досить активно раніше вже розглядали концепцію інтегральної якості професійної системи менеджменту [29–36], де доказували її актуальність саме в умовах інноваційної економіки і процесів розвитку штучного інтелекту. Наші попередні дослідження процесу формування і розвитку управлінського капіталу визначали, що без створення умов досягнення інтегральної якості для менеджменту, розвиток процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів стає майже недосяжним [25; 37; 43]. В той же час, розвиток інноваційної економіки якраз залежить від якості інтелектуального

потенціалу суспільства в цілому і можливостей його використання для досягнення поставлених практичних цілей. Насправді, це є великою проблемою, яку складно вирішити без процесу формування інтегральної якості, в першу чергу, управлінського капіталу як провідної ланки розвитку процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Складність цієї проблеми пов'язана з результатами індивідуального розвитку та слабкою активністю системної взаємодії менеджерської (управлінської) науки, менеджмент-освіти та інноваційної управлінської практики. Думати, що ці проблеми можуть вирішитися самі по собі в результаті запуску слабких еволюційних програм, які не визначені системно і не мають стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, тоді це означає перебувати в стані ілюзій, наукового і практичного романтизму. Фактично, вступаючи в епоху технологічної сингулярності, ми починаємо формувати нову філософію розвитку професійної системи менеджменту, нову систему критеріїв і показників оцінки діяльності кадрів менеджменту і новий креативний клас менеджерської спільноти. Тому і потрібно ставитися до вирішення таких проблем з великою відповідальністю, професійною ефективністю і результативністю, тобто практично реалізовувати концепцію інтегральної якості професійної системи менеджменту.

Десятий концепт: управлінська еліта. Благоустрій держави та її громадян, безпека її національних та історичних кордонів залежить від якості її політичної і управлінської еліти. Правдивість цієї ситуації в тому, що сучасна інноваційна якість держави і її безпека підтримується саме управлінської елітою. Саме діяльність управлінської еліти створює реальні механізми розвитку економіки на основі формування її інноваційного і технологічного потенціалу, що, в результаті, стає гарантією системної безпеки держави в міжнародному економічному і політичному просторі. Думаючи про деяку частину існуючих кадрів менеджменту як еліту сучасного суспільства, важливо зазначити наступне.

1. Еліта (від франц. “elite” – краще, добірне) – вищий прошарок соціальної структури суспільства. Управлінська еліта – це сукупність людей, що володіють цінними для виживання в даному суспільстві якостями, які по відношенню до населення

є дефіцитними. Таким чином, управліннями можуть бути не всі люди. Потрібними якостями володіє найменша частина людської популяції. За твердженням Лі Яккоки управлінський талант є найрідшим серед усіх талантів людини і він є щонайбільше у семи відсотків людей [55].

2. Поняття «еліта» саме по собі нейтральне. Це не група особливо обдарованих або дуже багатих громадян, які існують як замкнута корпорація інтелектуалів. По суті система управління є нервовою структурою будь-якого суспільства, його «мозковою речовиною» яка повинна вбирати в себе найкращих, найталановитіших. Інакше суспільство чекає деградація. Необхідна реалізація принципів демократичної меритократії в системі управлінської діяльності хоча б у початковому вигляді [3; 39].

3. Щоб система менеджменту працювала як єдиний організм, вона суцільно має бути елітною групою, тобто складатися з кращих представників нації, які працюють у професійній системі менеджменту. У США на формування і постійне оновлення однієї з кращих в світі систем управління – менеджменту – пішли десятки років кропіткої праці. Для підтримки високого рівня в країні створені численні школи бізнесу, де готують ефективні кадри керівників. Хоча Г. Мінцберг сьогодні привертає увагу, насамперед, професійної управлінської спільноти щодо системних проблем якісної управлінської підготовки та необхідності зміни орієнтирів підготовки сучасних менеджерів [див.: 49, розділ 5; 50, с. 28]. Ми раніше досліджували проблеми підготовки кадрів менеджменту і запропонували своє бачення вирішення цієї важливої проблеми шляхом розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності [див.: 33; 36].

4. Відкритість еліти передбачає: спрямованість кадрової політики і її механізмів на інтереси суспільства, забезпечення соціальної мобільності, поповнення еліти професійно підготовленими і здатними людьми, виховання суспільства в дусі поваги до влади, наявність постійного демократичного контролю над елітою з боку суспільства. Облік перерахованих особливостей дозволить тримати політиків і чиновників демократичними методами в правових рамках і позбавить від соціальних потрясінь.

5. Еліта ніколи не ставить собі за мету отримання надприбутків незаконним шляхом, тобто заради цього вона не організовується в злочинне угруповання. Мафія і еліта – абсолютно різні типи соціальних утворень. Еліта – ознака відкритого суспільства. Мафія – рудимент закритого суспільства. Якщо мафіозі прийнятий в еліту суспільства, він її компрометує. Тому в цивілізованому суспільстві прагнуть уникати подібного союзу, але недосконалість системи державного управління і професійна нікчемність її представників допускають такі союзи з метою збільшення свого уявного авторитету.

6. Суспільством може управляти і еліта, і мафія. Вони також можуть управляти суспільством одночасно. Наявність еліти – ознака відродження менеджменту як соціального інституту. Наявність мафії – ознака виродження позитивного для суспільства професійного менеджменту. Тут є над чим попрацювати при розгляді проблем теорії управлінської бифуркації, яка має розробляти механізми відродження і нового інноваційного розвитку сучасного суспільства, а не безкінечне повторення того, що уже було і показало свою історичну і смислову непридатність.

7. Інтелектуальні, емоційні та соціокультурні здібності до управлінської праці, які доведені позитивною результативністю практики управлінської діяльності залишаються основними факторами процесу формування управлінської еліти. В той же час, професійний і емпіричний досвід необхідно системно доповнювати спеціалізованим професійним навчанням під час усієї кар'єри управлінця.

Але виникає важливе запитання, – хто може забезпечити таку якість підготовки кадрів менеджменту? Чи можливо сформувати нову управлінську еліту без високого рівня розвитку управлінської науки і адаптованої менеджмент-освіти? Чи можуть підготувати управлінську еліту викладацький склад, який не є сам представником цієї еліти? Відповіді на ці запитання мають процесний характер, тобто потрібно мати реальну стратегію і час на її практичне впровадження. Необхідно звернути увагу на деякі передумови, які активно впливають на сучасний розвиток суспільства. Серед таких передумов, в першу чергу, ми визначаємо інноваційний розвиток науки і освіти та системні можливості їх інтегральної взаємодії.

Це стосується не тільки менеджменту, а усього спектру наукової та освітянської діяльності. Крім того, правильні професійні орієнтири організації дослідницької діяльності в менеджменті дають вагому заявку на позитивний результат і системне зростання професійної компетенції діючої частини управлінських кадрів.

Отже, розглядаючи принципові ознаки інноваційної моделі менеджменту в XXI столітті, ми хочемо довести той факт, що визначені нами концепти, які характеризують структурно-функціональні та базові позиції розвитку професійного менеджменту мають бути впроваджені в систему сучасної управлінської діяльності. Мета тут може бути такою – повна адаптація професійної системи менеджменту до нових умов і процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0, а також потреб майбутнього супер інтелектуального суспільства 5.0. Хочемо пояснити, що ми звернули увагу тільки на деякі обставини цього важливого процесу і можливостей сучасної актуалізації нових мотиваційних цінностей професійної системи менеджменту, які, в більшості випадків, знаходяться за межами відомої піраміди потреб А. Маслоу і відносяться до потреб вищого рівня. Розглянемо цю проблему більш докладніше, застосовуючи факти щодо зміни поглядів самого А. Маслоу стосовно даної проблематики [23].

1.2 Нова ієрархія потреб у контексті формування інтегральної якості професійної системи менеджменту

Мотиваційна складова якісного рівня управлінської діяльності має стратегічний рівень пріоритетності для досягнення необхідної результативності професійної системи менеджменту в цілому. Якісний рівень мотивації кадрів менеджменту визначає їх базові та спеціалізовані успіхи в досягненні поставлених цілей. Образно кажучи, диференційована мотивація усіх учасників управлінського процесу є «серцем» усієї професійної системи менеджменту, що визначає велику потребу у розвитку існуючих систем мотивації та їх реальної та системної адаптації під нові виклики в розвитку професійного менеджменту в XXI столітті [11; 13; 18; 23; 45; 46; 52].

Одним з найбільш впливових дослідників проблем теорії і практики мотиваційних систем в менеджменті є А. Маслоу. На нашу думку, класична теорія мотивації А. Маслоу до цього часу сприймається дослідниками менеджменту в схематичному вигляді «ієрархічної піраміди потреб» з лінійним аналізом переходу з однієї позиції на більш високу, доводячи цей шлях до самоактуалізації зі смаком егоїстичного «Я», а не інтегрованого «Ми» та інтегрального «Все». Пояснимо таку нашу позицію.

Перше. Теорія мотивації А. Маслоу, особливо враховуючи його останні роздуми стосовно процесів самоактуалізації є шляхом до трансцендентності. Терміни «трансцендентність і трансцендентний» (від лат. *transcendens, transcendo*), які означають дію: переступати чи перевершувати, виходити за межі. Даний філософський термін характеризує те, що принципово недоступне досвідному пізнанню або не ґрунтується на досвіді. Протилежність – іманентність (лат. *immanens* – притаманність, властивість предмету чи явищу). У широкому сенсі трансцендентне розуміється як «потойбічне» на відміну від іманентного. Тут А. Маслоу «вбачав неабиякий парадокс: як таке можливо, що стільки схильних до самоактуалізації людей мають яскраву особистість, реалізують свій потенціал, але водночас цілковито безкорисливі?» [23, с. 11]. Потрібно зауважити, що особистий професійний розвиток менеджера, який визначає його процеси самоактуалізації, але в результаті не дає потрібного результату діяльності, може розглядатися тільки як перехідна мета до трансцендентності. Таким чином, результативність дій, яка є головним елементом інтегральної якості професійного менеджменту, має бути мотивована на основі інтегральних підходів, тобто проміжних процесів самоактуалізації і багатомірного простору трансцендентності. Це виступає основним фактором розробки і практичного використання нової інтегральної теорії мотивації в менеджменті.

Друге. Досить важливий перелік якостей менеджерів не показаний в переліку мотиваційних цінностей ієрархічної піраміди потреб А. Маслоу, але вони є абсолютно необхідними для досягнення позитивного результату управлінської діяльності. На думку А. Маслоу до таких мотиваційних цінностей «належать вищі цінності, також властиві людині. Це, зокрема, потреба в любові,

дружбі, гідності, самоповазі, індивідуальності та самореалізації» [23, с. 12]. Зважаючи на це, А. Маслоу робить наступний висновок: «зазвичай усебічно розвинуту людину (якій до того ж страшенно поталанило), котра працює за найкращих умов, мотивують ті цінності, які виходять за межі її «Я». Такі особи вже не егоїсти в старому значенні цього слова. Краса – не шкурний інтерес, як і справедливість чи порядок» [23, с. 12]. Все це підводить нас до думки, що нова інтегральна теорія мотивації базується на думках самого А. Маслоу, який з часом почав переглядати свою ієрархічну теорію потреб «Я», доповнюючи її аспектами інтегрованого «Ми», розуміючи при цьому, що розвиток інноваційного суспільства в XXI столітті потребує вже інтегрального погляду на ці процеси.

Третє. Досить часто ієрархічну піраміду потреб сприймають як комп'ютерну гру, де при отриманні певних балів переходять на вищий рівень мотивації, забуваючи про попередній рівень [23, с. 22]. Спрощення такої важливої проблеми як мотивація людей є недопустимою в реаліях сучасної управлінської діяльності. Особливо це стосується мотивації потреб вищого гатунку, послідовність яких може мати свою систему реалізації. Наприклад, необхідність розвитку процесів професіоналізації менеджменту і якісна результативність існуючої системи управління для суспільства виступають потребою вищого гатунку, але суспільство, в більшості випадків, не розглядає цю проблему як потребу, яку потрібно реалізовувати саме зараз. Все це означає, що потреби вищого гатунку, без яких інноваційний розвиток є неможливим, потрібно систематизувати і практично реалізовувати через мотиваційні програми спеціального призначення для суспільства і визначених груп населення. Системні мотиваційні цінності сучасного інноваційного суспільства, які виступають потребами вищого гатунку потребують розробки механізмів їх практичної реалізації, що виступає специфічним напрямком стратегічної діяльності професійної системи менеджменту.

Таким чином, потрібно зауважити наступне, що характеризує змістовну якість дослідження проблем мотивації А. Маслоу:

– А. Маслоу ніколи не зображав ієрархію потреб у вигляді піраміди, а те що він говорив було більше схоже на спіраль розвитку [23, с. 24];

– рух до реалізації потреб має бути системним, що дає можливість також рухатись до реалізації декількох потреб одночасно [23, с. 25];

– реалізація потреб має мати соціокультурну складову, яка залежить від культури людини і стану суспільства, що має тенденцію до змін на протязі певного часу.

Отже, нова інтегральна теорія мотивації може включати наступні концепти, які показують особливості їх впливу на розвиток системи професійного менеджменту в XXI столітті.

1. Мотиваційна система сучасної управлінської діяльності має бути направлена на повноцінну реалізацію досягнення інтегральної якості, де принцип результативності дій має пріоритет над досягнутою ефективністю, тобто професійною готовністю до необхідних дій. Потрібно також чітко розуміння, що якісна результативність управлінської діяльності є сьогодні неможливою без попередньої професійної і спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту. Адаптація на необхідному і достатньому мотиваційному рівні усіх учасників управлінського процесу є визначальним фактором досягнення стану інтегральної якості менеджменту.

2. Розвиток професійної системи менеджменту має інноваційну природу. Інноваційна підтримка розвитку менеджменту означає системний розвиток менеджерської (управлінської) науки, менеджмент-освіти і програм адаптаційного спеціалізованого навчання діючих кадрів менеджменту. Провідна роль тут залишається за управлінською наукою, яка має забезпечувати інноваційний розвиток первинної менеджерської освіти і системного професійного навчання кадрів менеджменту на протязі усього часу їх професійної кар'єри. Мотиваційна складова цього процесу має пріоритетне значення і повинна мати механізми якісної практичної реалізації.

3. Якщо суспільству не потрібна якісна система професійного менеджменту, то вона, сама по собі, ніколи не з'явиться. Професійний менеджмент, який працює на досягнення якісного для суспільства результату, потрібен тільки в демократичному суспільстві з системою розвинутого ринкового господарства, з принципами демократичної меритократії та використання умов управлінського конституціоналізму [3; 27; 40]. В тоталітарних режимах назва

самого менеджменту може зберігатися, але сутність його має інші ознаки і цілі, а саме – забезпечення систем служіння тоталітарному режиму, а не суспільству і людям. Формування системи мотиваційних цінностей потребує широкий спектр професійних знань, наукових розробок і технологій та механізмів їх практичної реалізації. Але реакція на певні мотиваційні цінності у вигляді реалізації потреб суспільства і окремих груп людей також потребують певної підготовки, особливо коли це стосується потреб вищого гатунку. Як сказав А. Маслоу, «коли твій єдиний інструмент – це молоток, тоді в тебе, напевно, виникне спокуса дивитися на все, як на цвях» [23, с. 17]. Сучасні системи мотиваційних цінностей – це інтелектуальні системи, які потребують системного бачення реальності, професійних дій і зрозумілої реакції зі сторони суспільства і конкретних людей. Тому нова інтегральна теорія мотивації характеризує саме інноваційне суспільство, в якому культивуються і розвиваються потреби на такі якості людей, як інновативність, креативність, професіоналізм, відповідальність, загальна і професійна культура, командна робота і патріотизм. Все це говорить про необхідність розвитку системи позитивного лідерства, коли лідерів середнього рівня сприймають як адміністраторів, а найкращих лідерів сприймають як чудових людей [52, с. 8]. Шлях до інтегрального лідерства полягає не в тому, щоб виправляти наші вади, а в тому, щоб підсилювати наші переваги. Потрібна системна динаміка інноваційного розвитку. Потрібно діяти, але направленість цих дій необхідно, на нашу думку, розглядати в контексті формування процесів інтегральної якості професійної системи менеджменту. Наші пропозиції можуть бути визначені наступним чином.

По-перше, потрібно визнати, що результативність менеджменту є більш важливішою його характеристикою, ніж його можлива ефективність (професійний потенціал). Але в сучасних умовах ці дві характерні ознаки професійного менеджменту мають бути певним чином адаптовані з повним розумінням, що без попередньої професійної і спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту системного позитивного результату їх дій не буде, або він буде мати досить мінімальний вимір. Отже, впровадження таких підходів до розвитку менеджменту потребують певних систем мотивації

до цієї діяльності. Це потребує розробки мотиваційних механізмів для різних груп і категорій учасників процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Особливі статусні і змістовні процеси мотивації необхідно запустити в системі менеджмент-освіти, спеціалізованого адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту і в окремих центрах інноваційної і креативної підготовки лідерського корпусу лінійного та функціонального управлінського персоналу.

По-друге, інтегральна якість професійної системи менеджменту не може бути сформована як глобальна і національна необхідність подальшого розвитку людської цивілізації без активної і змістовної підтримки самого суспільства і, в першу чергу, його провідної частини, – креативного класу. Формування креативного класу може починатися зі створенням інклюзивних громадських організацій, які виникають знизу за певними професійними напрямками і за участі відомих авторитетів менеджменту, які є моральними лідерами цієї сфери професійної діяльності. Важливо зазначити, що голос таких інклюзивних організацій повинен мати суспільну силу і глибокий професійний зміст і тому не звертати увагу на його появу у державних та інших інституцій не буде ніяких можливостей.

По-третє, визначаючи необхідність пріоритетного розвитку науки менеджменту в цілому, важливо звернути дослідницькі погляди вчених, аналітиків-консультантів, практиків менеджменту на особливість взаємодії двох функцій менеджменту, а саме «інновації» і «мотивація» [33, с. 30]. Саме їх системна взаємодія показує рівень інноваційної активності, в першу чергу, управлінського персоналу, особливо його лідерського складу. Сучасні інноваційні процеси – це інтелектуальна складність і певна професійна перевірка для кадрів менеджменту стосовно їх принципової готовності до пошуку і впровадження інновацій. Реальні інновації – це інтелектуальні, емоційні і соціокультурні витрати для кадрів менеджменту, які показують, в цьому випадку, рівень своєї професійної спроможності до забезпечення ринкової життєздатності та можливої конкурентоспроможності економічної організації, яку вони представляють. Мотиваційна оцінка учасників даних процесів має створювати певні кордони, які будуть обмежувати і повністю

виключати участь в інноваційній діяльності ті кадри менеджменту, які не показують свою професійну та інноваційну спроможність. Тому наукові дослідження і практичні технології розвитку мотиваційних стимулів інноваційного розвитку стають пріоритетним напрямком досліджень професійної системи менеджменту.

По-четверте, великою проблемою дослідження професійної системи менеджменту в Україні залишається точна визначеність і специфічність об'єктів цих наукових досліджень. Потрібно визнати, що в останній час, ця ситуація стає більш позитивною, особливо стосовно менеджмент-освіти, яку ми називаємо первинною менеджерською освітою і яка включає програми бакалавра і магістра за спеціальністю D3 Менеджмент [42]. Зрозуміло, що такі процесні явища не змінюються одномоментно, а потребують часу і певних зусиль. Однак, хвилює інше, – це впевненість більшої частини дослідників менеджменту, що менеджмент залишається частиною економічної науки і практики, доповнюючи таку позицію активним обґрунтуванням тільки економічної сутності сучасної професійної системи менеджменту. Молоде покоління дослідників менеджменту сприймають його як інформативну річ, а не фундаментальне наукове полотно, яке потребує значних інтелектуальних і емоційних затрат для результативного засвоєння. В цьому випадку, потрібно активізувати доказову практику щодо особливостей проведення досліджень менеджменту, розгляду історичних передумов формування системи менеджменту, базових елементів системи менеджменту, умов інноваційної трансформації менеджменту, інноваційної архітектури менеджменту в XXI столітті. Додатковим аргументом в цій діяльності має бути визначення головної ціннісної категорії менеджменту стосовно суб'єктно-об'єктної взаємодії як виключно взаємодії людей, які діють в умовах визначеної професійної необхідності. Розробка і впровадження концепцій, технологій, методики і сценаріїв мотивованої поведінки саме для високопрофесійної групи людей (персоналу) стає сьогодні основним смисловим трендом розвитку професійної системи менеджменту.

По-п'яте, сьогодні основні інтелектуальні і професійні конкурентні випробування проходять по лінії взаємодії

«менеджмент – штучний інтелект». Управлінські інновації, які мають обов’язково отримати науковий статус рівний статусу технологічних інновацій, а з позицій стратегії розвитку важливо щоб управлінські інновації розглядалися, навіть, на пріоритетному рівні. Для цього спільноті дослідників менеджменту необхідно інноваційно оновити свій професійний рівень і створити потужну базу в науці, аналітиці і практиці менеджменту і зрозуміти свою роль в інноваційному розвитку сучасного суспільства. Сучасний світ чекає від професійних менеджерів різного рівня і направленості управлінських рішень, які вирішують існуючі проблеми, а не заганяють їх, без видимого кінцевого результату, у світ суб’єктивного сприйняття некомпетентного лідерства.

Може виникнути думка, що ми перебільшуємо роль менеджменту як науки і, особливо, як практики. Немає сенсу чекати воду в річці, яка давно пересохла і не отримує додаткових джерел для існування. Але правда в тому, що інтелектуальне середовище, саме професійного менеджменту, має інші джерела для існування і розвитку. Одне з них, – це спільнота інтегрально організованих менеджерів, яка має здібності до системного розуміння і відповідального практичного використання базових смислів розвитку сучасної цивілізації. І яка своєю професійною діяльністю створює умови для формування нової управлінської еліти, яка, на кінець, системно буде фундаментом для появи креативного класу інноваційного суспільства.

1.3 Концептуальний інноваційний фактор менеджменту «СІОМ»

Дослідження проблем розвитку професійної системи менеджменту привело нас до появи, як нам здається, нової категорії, а саме – спільноти (С) інтегрально (І) організованих (О) менеджерів (М), яку, для зручності, скорочено ми назвемо концептуальний фактор менеджменту «СІОМ». Розглянемо головні методологічні ознаки, функціонально-структурну ідентифікацію та інноваційний потенціал фактора «СІОМ». Але спочатку визначимося з використанням

термінології з метою кращого розуміння процесів нашого дослідження. Так, термін фактор від лат. factor – це той, що робить, чинить певні дії, а чинник розглядається як умова, рушійна сила будь-якого процесу і явища. Щодо словосполучення «спільнота інтегрально організованих менеджерів», то пояснимо нашу позицію наступним чином:

– важливо фахівцям із загальних (або спеціалізованих) аспектів розвитку професійної системи менеджменту створювати громадські організації з метою спільного визначення проблем інноваційного розвитку системи менеджменту і на системній основі висловлювати свою спільну думку щодо необхідності реальних змін і покращення діяльності регламентуючих інституцій державної системи управління;

– процес визначення інтегрально організованих менеджерів в умовах створення і діяльності інклюзивних організацій може характеризуватися їх інноваційним і креативним поглядом на розвиток професійної системи менеджменту, а їх інтегральний концепт дій буде визначати розуміння об'єктивної необхідності адаптаційної взаємодії ефективності і результативності при пріоритеті саме суспільної та позитивної результативності діяльності менеджменту;

– спільнота інтегрально організованих менеджерів (СІОМ) своєю діяльністю буде створювати умови для стратегічного визначення і практичного використання механізмів взаємодії менеджменту зі штучним інтелектом пікових хвиль розвитку, тобто в умовах технологічної сингулярності [36, с. 77–78].

Отже, визначення інноваційного потенціалу фактору СІОМ, в нашому випадку, має чітку направленість на розвиток професійної системи менеджменту і визначення її стратегічної ролі в процесах постіндустріальних змін початку ХХІ століття. Крім того, сьогодні і на майбутнє розвиток професійної системи менеджменту – це розвиток людей в професійному контексті їх діяльності щодо науки, аналітики і практики менеджменту з однієї сторони, а з іншої, – це діяльність людей в системі менеджмент-освіти, адаптаційного спеціалізованого навчання діючих кадрів менеджменту. Також, важливо зазначити особливу актуальність використання

різноманітних форм розвитку інноватики і креативності у представників середньої і вищої ланки лінійного та функціонального управлінського персоналу, які складають лідерський корпус сучасної економічної організації. Тому розгляд фактору СІОМ, в першу чергу, потрібно розглядати як процес активізації та капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі управлінського капіталу як провідної ланки щодо формування і розвитку інтелектуального, емоційного і соціокультурного капіталів певної економічної організації. Розглянемо деякі базові проблеми становлення системної цілісної особистості менеджера, які, забезпечуючи дію фактору СІОМ, формують управлінський капітал інтегральної якості.

Перше. На нашу думку, системні можливості фактору СІОМ необхідно розглядати в контексті становлення цілісної особистості кадрового складу менеджменту, особливо представників його лідерського корпусу. Так, принципи становлення цілісної особистості менеджера і концепти його самоактуалізації представлені нами в таблиці 1.2. Розробка концептів самоактуалізації була проведена нами на основі методики С. Кауфмана, який є автором дослідження нових поглядів на самореалізацію в менеджменті і про які ми вже говорили в нашому дослідженні раніше.

Назва принципів становлення цілісної особистості менеджера по С. Кауфману показує, що їх зміст формує відповідну смислову динаміку і прояв мотиваційних цінностей, які є новими по відношенню до мотиваційних цінностей піраміди потреб А. Маслоу. В цьому випадку дійсно можна сказати, що ці нові мотиваційні цінності знаходяться за межами ієрархії потреб А. Маслоу і що такі процеси самоактуалізації є потребами вищого гатунку. Тому інноваційна дія фактору СІОМ може забезпечуватися реалізацією мотиваційних потреб вищого гатунку. В той же час, потрібно зауважити, що реалізація мотиваційних потреб вищого гатунку проходить у системній взаємодії з формуванням фактору СІОМ, – саме спільнота інтегрально організованих менеджерів визначають зміст і стратегічні формати результативної дії мотивацій вищого гатунку.

Друге. Стати цілісною особистістю означає для менеджера «розуміти і приймати себе, нести повну відповідальність за свою

Таблиця 1.2

Принципи становлення цілісної особистості менеджера

№ з/п	Назва принципу	Концепти самоактуалізації
1.	Прийміть себе загалом, а не лише найкраще в собі	Системний погляд краще, ніж якість особливих і окремих ознак. Системність створює органічне ціле, яке завжди є цікавішим по відношенню до окремої частини. Справжня особистість талановита в багатьох системоутворюючих аспектах свого життя
2.	Навчіться довіряти своїй схильності до самоактуалізації	Важко зробити якісно те, чого не хочеш робити. Довіряти своїм почуттям можуть тільки активовані на інновації і креативність люди і які мають в цьому певний досвід
3.	Почніть усвідомлювати свої внутрішні конфлікти	Конфліктна ситуація майже завжди потребує компромісу. Внутрішні конфлікти людини не можуть бути вічними, оскільки вони будуть гальмувати розвиток. Усвідомлення внутрішнього конфлікту – це пошук механізмів його вирішення
4.	Стережіться нерівномірного розвитку	Потрібно розуміння, що нерівномірність розвитку не створює умови для результативного процесу інтеграції, органічного синтезу і інтегральності. Процеси високого рівня взаємодії мають спроможність до високого рівня результативності
5.	Станьте найкращою версією себе	З варіантів кращого потрібно вибирати найкраще. Суб'єктивність вибору найкращого залежить від цілей конкретної людини. Доказова система вибору стане основою розвитку системи мотиваційних цінностей. Найкраща версія себе це не ціль, а процес (можливо впродовж всього життя)
6.	Прагніть зростання, а не щастя	Щастя – це один момент життя, який може повторюватися. Зростання – це процес досягнення більшої кількості моментів щастя впродовж всього життя. Системний процес якісних позитивних змін визначає якість зростання
7.	Поверніть силу своєї темної сторони собі на користь	Підсвідомість людей ховає в цій темній частині справжні бажання. Потрібно мати велику силу волі щоб визначити позитивний баланс між негативними і позитивними рисами цих підсвідомих бажань в сторону прояву позитивних. Систематичний прояв негативних рис не створює умов для особистого зростання.

Джерело: розробка автора на основі [23, додаток 1]

особистість загалом, рухаючись до власного зростання та змістовних стосунків» [23, с. 182]. Всі ці ознаки є складниками здорової автентичності менеджерів, яку можна оцінювати на основі шкали вимірів здорової автентичності менеджерів (табл. 1.3). «Здорова автентичність – це постійний процес відкриття, самосвідомості та прийняття відповідальності. Вона стоїть на міцному підґрунті особистісної структури, над якою не владні потреби в безпеці, зв'язку й самооцінці» [23, с. 182].

Зрозумілим є той факт, що професійна підготовка менеджера визначає його знання, компетенції, навички і багато чого іншого в його науковій, аналітичній і практичній діяльності, що виступає об'єктивним аргументом його менеджерської спроможності та відданості справі. Однак, якщо говорити про вищі виміри менеджерської спроможності, то потрібно системно задіяти такі позиції менеджерської діяльності, які присвячені визначенню таких людських ознак, які, можливо, характеризують тільки окремих особистостей зі сфери професійного менеджменту. Відомий вислів австрійського дослідника менеджменту Ф. Маліка, який визначав якість сучасних менеджерів через порівняння їх професійних здібностей і здібностей пілотів сучасних літаків, – а саме, що якби пілоти літаків були так навчені як наші менеджери, то ніхто би з нас в ці літаки ніколи не сів [31, с. 11]. В той же час, ми знаємо, що, на жаль, літаки падають, що в основі авіаційних катастроф досить часто лежить людський фактор, коли пілоти не в змозі справитись з виникаючими проблемами. Менеджер – це також пілот, від професійних якостей якого залежить не стільки життя людей, скільки їх професійна доля, задоволення кар'єрним зростанням, щастя від перемоги і спілкування з членами управлінських та інших професійних команд, які, з часом, стають не тільки колегами, а й друзями. Існує велика відповідальність професійної системи менеджменту за якість і результативність управлінських дій для розвитку суспільства в цілому і для життя конкретної людини як представника цього суспільства. Нас усіх повинен турбувати той факт, що некомпетентна система професійного менеджменту руйнує наше фізичне, психологічне і професійне життя впродовж всього періоду нашого лояльного відношення до низьких оцінок її якості

Таблиця 1.3

Шкала здорової автентичності

САМОУСВІДОМЛЕННЯ
Хай що сталося б, я розумію, ким я є насправді
Я дуже добре усвідомлюю, чому роблю те чи інше
Я розумію причину своїх уявлень про себе
Я активно намагаюся краще себе зрозуміти
Я на зв'язку зі своїми мотивами й жаданнями
ЧЕСНІСТЬ ІЗ СОБОЮ (принцип: чим менше з нами погоджується, тим вищий ваш рівень чесності із собою)
Мені цікавіше бути вдоволеним собою, ніж об'єктивно оцінювати свої обмеження і недоліки
Зазвичай мені складно визнавати свою провину, тож я намагаюся виставити її у вигіднішому світлі
Я намагаюся відгороджуватися від невдоволеності собою
Я не зважаю на свої найтемніші думки й почуття
Коли хтось вказує на мій недолік чи звертає на нього увагу, я намагаюся швидко відгородитися від цього і забути
ЦІЛІСНІСТЬ
Я намагаюся діяти відповідно до своїх цінностей, навіть якщо мене за це критикують чи відштовхують
Я здебільшого не поступаюся своїми принципами
Я готовий миритися з негативними наслідками висловлення свої справжніх поглядів
Я вважаю, що здебільшого поведінка відбиває мої цінності
Я живу відповідно до своїх цінностей і переконань
АВТЕНТИЧНІ СТОСУНКИ
Хочу, щоб близькі люди розуміли, який я насправді, а не бачили тільки мою маску чи образ, створений для публіки
Загалом я надаю великого значення людям, до розуміння яких близький
Мені важливо казати своїм близьким, як їх ціную
Я хочу, щоб близькі люди знали мої слабкі місця
Мені надзвичайно важливо бути відвертим і чесним у близьких стосунках

Джерело: [23, с. 182–183]

і результативності. Велике безтурботне життя, якщо воно було, для нас усіх вже закінчується. XXI століття зустріло нас не тільки важливими процесами інноваційного і креативного розвитку, формуванням цифрового суспільства, а й війною, яка, маючи глибокі історичні коріння, є результатом системної світової кризи розвитку саме професійного менеджменту.

Наша самооцінка за шкалою здорової автентичності (табл. 1.3) може нам показати, що ми досить непогані люди, досліджуємо себе з різних позицій, вчимося любити себе і близьких, цінуємо як друзів так і своїх ворогів, тобто наводимо різкість на процеси самоусвідомлення, чесності, цілісності та розвитку автентичних стосунків. Вважати це перемогою буде великим перебільшенням, оскільки продовжує існувати мотиваційна потреба не стільки в збереженні цих якостей, скільки в їх результативному практичному використанні, особливо важливо, в системі професійного менеджменту.

Третє. Якщо замислитись над тим, чому думки древніх мислителів залишаються важливими для нас до цього часу і ми впевнено починаємо говорити про вічні цінності, але які мають слабку результативну дію, оскільки смисли людського життя мало змінюються. Технологічний прогрес мало впливає на розвиток позитивних якостей людини, а тому люди за своєю сутністю змінюються в досить незначній мірі, що негативно визначає результативність їх сучасної діяльності. В менеджменті ми продовжуємо будувати його теорію на принципах Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо та багатьох інших, які жили і досліджували менеджмент, або щось схоже на нього, більше сто років тому. Велику традицію для дослідження вже професійного менеджменту заклали П. Друкер, Г. Мінцберг, Д. МакГрегор, У. Оучі, А. Маслоу [31, с. 11–12], які визначили певні параметри розвитку професійної системи менеджменту, але не часто, крім П. Друкера, називали її саме професійною. Формувалися різні думки, концепції, теорії, моделі тощо, що створювало можливості для формування наукових шкіл менеджменту. В кінці XX століття появилися критики менеджменту стосовно його сприйняття як науки, професії та особливої і специфічної практики. Тут голоси Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела,

С. Каммінгса [31, с. 11–12] стали більш чутливими, але їх сила дала невеликий результат, можливо, тільки для нового розуміння менеджмент-освіти, і, частково, розвитку науки менеджменту, яку за традицією продовжують розглядати в системі розвитку економічної науки і бізнесу. Велика вдячність усім дослідникам менеджменту, але сьогодні є потреба дати новий підхід професійній системі менеджменту [5; 13; 15; 20]. Особливої актуалізації потребують процеси системної професіоналізації менеджменту, які запускають нові горизонти менеджмент-освіти і розвитку фундаментальної і прикладної науки менеджменту.

Інноваційний фактор СІОМ, який розглядається нами як рушійна сила розвитку процесів професіоналізації менеджменту, які, в свою чергу, зможуть запустити реальні дослідження щодо методології менеджменту, теорії інтегральної якості менеджменту, управлінської теорії біфуркації, процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів. Дуже потрібними напрямками розвитку професійного менеджменту виступають процеси, які пов'язані з розвитком взаємодії функцій мотивація і інновація, коли формується стратегія інноваційного розвитку сучасного суспільства. Розглянемо більш конкретно, запропонований нами, фактор СІОМ стосовно його впливу на інноваційну динаміку розвитку професійної системи менеджменту в контексті створення нової ієрархії потреб вищого гатунку з метою забезпечення необхідної стратегії технологічного і суспільного зростання. Визначимо деякі системні ідеї цього процесу:

- фактор СІОМ як спосіб формування і генерації практичних дій креативного класу сучасного інноваційного суспільства;
- фактор СІОМ як дієва сила результативної взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту;
- фактор СІОМ як запобіжник процесу збільшення трансакційних витрат і, що важливо, дієвий учасник щодо їх поступового зменшення;
- фактор СІОМ еволюційно формує управлінську еліту нового інноваційного зразка через вплив на розвиток менеджмент-освіти, адаптаційних форм спеціалізованого навчання кращих кадрів

менеджменту, інноваційну і креативну підготовку лідерського корпусу системи менеджменту;

– фактор СІОМ створює соціокультурний контекст розвитку професійної системи менеджменту, використовуючи дієвість показників нової ієрархії потреб;

– фактор СІОМ прямо впливає на процеси формування та інноваційного розвитку управлінського капіталу, який розглядається як пріоритетна ланка забезпечення результативності процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів;

– фактор СІОМ забезпечує системну діяльність щодо доказового визначення пріоритету управлінських інновацій перед технологічними інноваціями (менеджмент системно працює над розробкою механізмів якісного супроводу і стратегічного визначення процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0);

– фактор СІОМ прямо впливає на якість розробки менеджментом механізмів захисту людей від можливої агресивності машин з операційною системою штучного інтелекту (люди не можуть стати заручниками машин з операційною системою штучного інтелекту високих хвиль розвитку, тобто епохи технологічної сингулярності);

– фактор СІОМ доводить необхідність свідомої підтримки суспільством професійної системи менеджменту у стані її інтегральної якості (системна і адаптована взаємодія ефективності і результативності управлінської діяльності);

– фактор СІОМ створює позитивний суспільний і професійний імідж діяльності менеджерів в цілому і управлінської еліти нового інноваційного зразка, зокрема.

Таким чином, потрібно зауважити, що інтелектуальне середовище менеджменту в цілому, і професійне середовище менеджменту зокрема, мають високий рівень інноваційної динаміки, яка забезпечується, в першу чергу, розвитком науки в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4.0. На першу позицію виходять проблеми розвитку професійної системи менеджменту, особливо, що стосується процесів формування і розвитку інтелектуального, управлінського і емоційного капіталів. Один з головних показників системного та інноваційного розвитку сучасних кадрів менеджменту – це їх інтегральна якість, коли є у них необхідний потенціал

і можливості його використання для досягнення кінцевого результату. Менеджмент, який не дає необхідного і вчасного результату, немає перспективи на майбутнє існування.

Висновки

Існує три основні стадії сприйняття нової ідеї, – спочатку її повне несприйняття, потім «щось в ній все-таки є», а заключна стадія – «хто ж цього не знав». Сміслова логіка наукового дослідження може сприймати усі три вказані стадії як певне процесне явище, але наша думка направлена, в першу чергу, на досягнення якості і результативності наукових і практичних ідей в такій складній інтелектуальній сфері діяльності як професійна система менеджменту. Професійний менеджмент сьогодні потребує змін як у стані розвитку науки, аналітики і практики, так і в системі його сприйняття сучасним суспільством, тобто необхідно змінити відношення в суспільстві до самого менеджменту і визнати його провідну роль в розвитку інноваційного суспільства в ХХІ столітті. Тут потрібно розуміти, що реалізація потреб вищого гатунку потребує впровадження спеціальних програм мотиваційного стимулювання. Тому усі великі справи починаються зі стратегічного розуміння майбутнього процесу і досить продуманої системи перших кроків. Час не чекає. Потрібно рухатися і забезпечувати позитивність результатів.

Література

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. Софія Опацька. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
2. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія, книга шоста / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОДДІ-ПЛЮС, 2018. 358 с.

3. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / Деніал Белл ; пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2017. 312 с.
4. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і небезпеки розвитку розумних машин. Київ : Наш формат, 2020. 408 с.
5. Брабандер Л. де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
6. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 349 с.
7. Вербовська Л. С. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження : монографічна серія у 4 т. Т. 2. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 296 с.
8. Вест Б. 101 есей, який змінять ваше мислення. Київ : Видавництво Букшеф, 2024. 408 с.
9. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ : Наш Формат, 2024. 432 с.
10. Вомак Дж. П., Джонс Д. Т., Рус Д. Машина, що змінила світ: Історія лін-виробництва – таємної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах. Київ : Бібліотека Лін Інституту, 2017. 388 с.
11. Гемел Г., Заміні М. Людинократія. Створення компаній у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
12. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2006. 404 с.
13. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 400 с.
14. Грін Р. Закони людської природи. Київ : Видавнича група КМ БУКС, 2022. 736 с.
15. Грін Р. Майстерність. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 384 с.
16. Гріффітс К. Посібник із креативного мислення. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 288 с.
17. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2020. 320 с.
18. Девенпорт Т., Корбі Дж. Вакансія: людина. Як не залишитися без роботи в добу штучного інтелекту. Київ : Наш формат, 2018. 336 с.

19. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2022. 616 с.

20. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Київ : Наш формат, 2017. 184 с.

21. Канеман Д. Мислення швидке і повільне. Київ : Наш формат, 2021. 480 с.

22. Кауфман Дж. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика. Київ : Наш формат, 2018. 416 с.

23. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на само-реалізацію. Київ : Лабораторія, 2021. 432 с.

24. Кремадес А. Мистецтво фандрейзингу. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 208 с.

25. Кузнєцов Е. А. Актуалізація передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 1 (41). С. 9–22.

26. Кузнєцов Е. А. Впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. Т. 16. Вип. 2 (36). С. 9–21.

27. Кузнєцов Е. А., Кузнєцова З. В. Принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту. *Журнал «Правова держава»*. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. № 27. С. 34–41.

28. Кузнєцов Е. А. Інноваційна парадигма професійної системи менеджменту в XXI столітті (інтегральність, сингулярність, соціокультурний контекст). *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. Вип. 3 (49). С. 9–25.

29. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас : матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.

30. Кузнєцов Е. А. Концептуальні основи інтегрального менеджменту в системі професіоналізації управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2018. Т. 17. Вип. 3 (40). С. 9–19.

31. Кузнєцов Е. А. Методологічні аспекти адаптації професійної системи менеджменту в період розвитку процесів «Індустрія 4.0» : монографія. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*. Книга восьма / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 7–34.

32. Кузнєцов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас : матеріали магістерського семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.

33. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

34. Кузнєцов Е. А. Науково-методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. Т. 16. Вип. 1 (35). С. 9–21.

35. Кузнєцов Е. А. Особливості використання професійної мови менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2024. Т. 23. Вип. 1 (56). С. 7–20.

36. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0 : майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.

37. Кузнєцов Е. А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Грін Д. С., 2016. С. 118–147.

38. Кузнєцов Е. А. Соціокультурні та історичні умови становлення системи професійного менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. Т. 15. Вип. 2 (33). С. 8–22.

39. Кузнєцов Е. А. Принципи демократичної меритократії професійної системи менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 9–19.

40. Кузнєцов Е. А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якості : монографія. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*. Книга сьома / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 10–27.

41. Кузнєцов Е. А. Стратегічна роль управлінських інновацій: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2025. Т. 24. Вип. 1 (59). С. 9–25.

42. Кузнєцов Е. А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2024. Т. 23. Вип. 2 (57). С. 7–23.

43. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: елементи системної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 1 (41). С. 11–25.

44. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 543 с.

45. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє: Китаю, США та світу / пер. з англ. О. Лобастовою. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2017. 224 с.

46. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Дніпро : Моноліт, 2018. 384 с.

47. Макнамі Р. Зафейсбучені: як соціальна мережа штовхає світ до катастрофи. Київ : КнигЛав, 2021. 376 с.

48. Макстон Г., Рандерс Й. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та зміни клімату [текст] / Грем Макстон, Йорген Рандерс. Київ : Пабулум, 2017. 320 с.

49. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.

50. Мінцберг Г. Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися, реформуючи медичну систему. Київ : Наш формат, 2019. 232 с.

51. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними на наступні 10 років. Харків : Віват, 2022. 320 с.

52. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Харків : Віват, 2022. 416 с.
53. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. 2019. Київ : Вид. група КМ-Букс, 2019. 288 с.
54. Снайдер Т. Перетворення націй. Польща, Україна, Литва, Білорусь 1569–1999. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2024. 464 с.
55. Якокка Ли. Автобіографія. Київ : Юніверс, 2010. 432 с.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: ДОСВІД КАТОЛИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЛЬОВЕН, БЕЛЬГІЯ

I. M. Ненно

Ключові слова: менеджмент, управлінська інновація, дослідження, ідея, партнерство.

Вступ

Управлінські інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості організацій в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Вони охоплюють широкий спектр змін у практиках, процесах, структурах і технологіях, що сприяють досягненню організаційних цілей. Однак, незважаючи на їхню важливість, дослідження управлінських інновацій залишається недостатньо розробленим, особливо в контексті генеративних механізмів, що ведуть до їх виникнення та реалізації. Розглядаючи управлінські інновації як складний соціально-економічний процес, ми досліджуємо, як різні фактори, включаючи культурні, інституційні та ринкові умови, впливають на сприйняття нових управлінських практик. Основна увага приділяється чотирьом ключовим етапам: мотивації, винаходу, впровадженню та теоретизації, які формують структуру управлінських інновацій.

Завдяки цьому дослідженню ми прагнемо заповнити прогалини в існуючій літературі та надати практичні рекомендації для керівників, які прагнуть впроваджувати інновації у своїх організаціях. Використовуючи приклади з практики та теоретичні моделі, ми сподіваємося зробити внесок у розуміння управлінських інновацій і їхнього впливу на успішність організацій.

Огляд літератури. Академічне дослідження управлінських інновацій є важливим напрямом сучасної наукової діяльності, що

охоплює різноманітні аспекти, включаючи вивчення ключових процесів, факторів впливу, а також методів і підходів до впровадження інновацій. Можна виділити кілька основних напрямів і теоретичних підходів, що характеризують сучасний стан вивчення управлінських інновацій.

Одним з напрямків є визначення управлінської інновації. Згідно з Біркіншоу, Хемелом та Молом (2008) [1], управлінська інновація визначається як винахід та впровадження нових управлінських практик, процесів, структур або технік, які є новими для організації та спрямовані на досягнення організаційних цілей. Це визначення акцентує увагу на новаторському характері змін, які відрізняються від попередніх практик, і підкреслює їхній зв'язок із цілями організації. Управлінські інновації розглядаються як форма організаційних змін, що передбачає розвиток нових підходів до управління.

Іншим напрямком є формування основних теоретичних перспектив, що характеризують сучасні дослідження у сфері управлінських інновацій. Інституційна перспектива зосереджується на соціально-економічних умовах, які визначають появу та впровадження управлінських інновацій. Наприклад, Гіл'єн М. Ф. [2] та Коул Р. Е. [3] досліджували вплив інституційних факторів на впровадження нових управлінських ідей у різних країнах. Модна перспектива розглядає динаміку створення та поширення нових управлінських ідей, акцентуючи увагу на ролі «законодавців моди» в управлінні [4; 5]. Культурна перспектива вивчає, як управлінські інновації взаємодіють із культурою організації та впливають на її адаптацію до змін [6; 7]. Раціональна перспектива фокусується на аналізі ефективності управлінських інновацій з точки зору досягнення організаційних цілей [8; 9].

Структура процесу формування управлінських інновацій, запропонована Біркіншоу, Хемелом та Молом [1], також визнає важливу роль внутрішніх і зовнішніх агентів змін у впровадженні інновацій. Внутрішні агенти змін (співробітники) відповідають за створення інтересу до інновацій, тоді як зовнішні агенти змін (науковці, консультанти) сприяють їх легітимізації та поширенню. Науковці відіграють важливу роль у розвитку

управлінських інновацій через створення нових ідей, участь у тестуванні інновацій та сприяння партнерству між наукою й бізнесом. Наприклад, дослідження Геман Дж. та інших [10] підкреслює важливість відповідності між теорією та методом у якісних дослідженнях, а також роль науковців у розробці нових управлінських підходів.

Огляд літератури свідчить про недостатню увагу до генеративних механізмів, які лежать в основі впровадження управлінських інновацій. Зокрема, обмеженість досліджень щодо ролі індивідуальних агентів змін та їхнього впливу на кожен із етапів інноваційного процесу залишається важливою прогалиною, яка потребує подальшого вивчення.

Цілі та завдання дослідження:

1. Дослідити процеси ініціації управлінських інновацій, зосереджуючи увагу на ролі внутрішніх та зовнішніх агентів змін.
2. Визначити ключові етапи, які проходять управлінські інновації від мотивації до теоретизації.
3. Розробити теоретичну модель, яка пояснює механізми виникнення управлінських інновацій та їх вплив на організаційну ефективність.

Для досягнення цілей дослідження виконаємо *низку завдань*, а саме маємо:

1. Провести огляд літератури щодо управлінських інновацій та виявити прогалини в існуючих дослідженнях.
2. Визначити та проаналізувати етапи процесу управлінських інновацій: мотивацію, винахід, впровадження та теоретизацію.
3. Дослідити роль внутрішніх агентів змін (співробітників організації) та зовнішніх агентів змін (консультантів, науковців) у процесі ініціації управлінських інновацій.
4. Розробити концептуальну модель, що ілюструє взаємозв'язки між етапами процесу управлінських інновацій і їхніми агентами.
5. Надати практичні рекомендації для менеджерів щодо впровадження управлінських інновацій в організаціях, спираючись на результати дослідження.

Методи дослідження. Дослідження базується на комплексному підході, що охоплює кілька ключових етапів роботи з даними

та теоретичними матеріалами. Для досягнення цілей дослідження була застосована низка методів.

З метою виявлення прогалин у знаннях, були ретельно проаналізовані існуючі дослідження, що стосуються управлінських інновацій. Використовувалися перевірені бази даних, такі як Google Scholar, Web of Science та EBSCO Business Source Premier.

Особливу увагу приділено теоріям, що висвітлюють інституційні, культурні, раціональні та модні перспективи управлінських інновацій, а також літературі, пов'язаній із дифузією інновацій. Дослідження спирається на змішаний підхід, який включає як індуктивні, так і дедуктивні методи. Для теоретичного обґрунтування основних ідей було використано дедуктивний підхід, який дозволяє формулювати гіпотези на основі існуючих теорій (наприклад, теорії організаційного навчання, інституційної теорії та ресурсного підходу). Індуктивний підхід застосовувався для збору та аналізу емпіричних даних з реальних кейсів Католицького університету Льовена, Бельгія.

Якісні методи використовувалися для вивчення механізмів виникнення інновацій (аналіз кейсів, контент-аналіз). Для емпіричного підтвердження теоретичних висновків були проаналізовані кейси впровадження управлінських інновацій. Ці методи дослідження дозволили забезпечити комплексний підхід до аналізу управлінських інновацій та надати практичні рекомендації для їх успішного впровадження в організаціях.

2.1 Управлінські дослідження

Академічне дослідження, як форма ініціації управлінської інновації може охоплювати:

1. Вступ до академічного дослідження: визначення академічного дослідження, його мети та важливості систематичного підходу до вирішення проблем.

2. Пропозицію дослідження: опис етапів створення пропозиції дослідження, включаючи введення, огляд літератури та методологію. Наголошується на важливості уникнення повторення вже проведених досліджень та дотримання термінів.

3. Вибір теми дослідження та формулювання дослідницького питання: розгляд теми дослідження, формулювання дослідницького питання, яке може бути загальним або специфічним для контексту.

4. Огляд літератури: важливість проведення огляду літератури для виявлення прогалин у знаннях, а також визначення методів пошуку та аналізу літератури.

5. Методологія: опис методів збору даних та аналізу, а також важливість чіткої структури дослідження.

6. Концептуалізація та операціоналізація: розробка ключового термінологічного апарату, вимірювання ключових понять та побудова концептуальної моделі для дослідження.

Для успішного проведення академічного дослідження важливо дотримуватись систематичного підходу, а саме конкретизуємо наступне:

1. Формулювання теми дослідження. Початок дослідження включає вибір загального напрямку дослідження, який може базуватись на інтересі, гіпотезі чи актуальній проблемі. Потрібно оцінити, чому ця тема є важливою і які результати можуть бути корисними для науки чи суспільства.

2. Розробка дослідницького питання. Дослідницьке питання є «серцем» дослідження. Дослідницьке питання може бути загальним, у випадку якщо воно фокусує увагу лише на предметі, або контекстуальним, у випадку якщо враховує емпіричний контекст. Дослідницьке питання повинно бути чітким і відображати або вплив (наприклад, «Який ефект має X на Y?»), або механізм (наприклад, «Як X впливає на Y?»).

3. Огляд літератури. Необхідно вивчити наявні дослідження, щоб знайти прогалини в знаннях. Це може включати аналіз впливу, механізмів або вивчення теми в новому контексті. Використання різних джерел (рецензовані статті, книги, звіти) є критично важливим.

4. Створення концептуальної моделі. Після визначення основних змінних (X і Y) слід розробити модель, яка відображає взаємозв'язки між ними. Наприклад, можна врахувати модератори чи додаткові фактори, які впливають на ці відносини.

5. Методологія. Потрібно обрати методи збору даних (кількісні чи якісні), визначити способи вимірювання змінних та описати етапи емпіричного аналізу. Важливо враховувати доступність даних та реалістичність дослідницького процесу.

6. Проведення аналізу. Після збору даних проводиться їхній аналіз з використанням статистичних або інших підходів для перевірки гіпотез або формулювання висновків.

7. Комунікація результатів. Наукові результати мають бути представлені чітко, з дотриманням академічних стандартів. Важливо, щоб результати були зрозумілими для аудиторії.

Дотримуючись цих кроків, можливо створити якісне дослідження, яке не лише відповість на поставлене питання, але й зробить вагомий внесок у наукову дискусію, якщо ми дотримуємося наступних рекомендацій: уникайте робити те, що вже було зроблено; уникайте припущень, які підтверджують ваші висновки; уникайте ігнорування важливих факторів / змінних. Деякі приклади тем досліджень: «Роль національної культури в транскордонних поглинаннях», «Роль команд топ-менеджменту в прийнятті стратегічних рішень», «Роль університетів у корпоративних інноваціях», «Роль характеристик засновника в успіху стартапу».

Існує чотири типи дослідницьких питань, які можна виділити на основі двох вимірів: (1) фокус питання: вплив чи механізм; (2) масштаб питання: загальний чи залежно від контексту. Питання про вплив зазвичай починаються зі слів «Який ефект від ...». Випробовуючи кілька Х, ви можете почати з того, які фактори впливають на... Питання про механізм зазвичай починаються зі слова «Як». Дослідницьке питання може фокусуватися виключно на предметі дослідження, бути загальним, у випадку якщо, контекст вашого дослідження менш важливий і не згадується в запиті. Зазвичай це означає, що предмет раніше не вивчався. Водночас, дослідницьке питання може бути залежним від контексту. В такому разі питання згадує емпіричний контекст, у якому досліджується предмет. Це випадок, коли емпіричне середовище вашого дослідження має важливе значення, і його необхідно згадати. Зазвичай це означає, що предмет вивчався раніше, але не в тому конкретному середовищі, в якому ви його вивчатимете. У спеціальних питаннях

важливо зазначити емпіричний контекст, в якому вивчається тема, що зазвичай припускає, що предмет вже вивчався раніше, але не в конкретному контексті. Приклади дослідницьких питань:

1. Загальне питання може звучати як: «Який ефект має культурна дистанція між країною-інвестором і країною-об'єктом інвестування на результативність трансакції?».

2. Спеціальне питання може бути таке: «Які особистісні риси засновників бельгійських стартапів позитивно впливають на успіх стартапів?».

Виявлення «прогалини в літературі» є основною причиною проведення огляду літератури. Ваше дослідницьке питання логічно впливає з виявленої прогалини. Види розривів в літературі: вплив не досліджено; вплив вивчався, але не механізм; вплив або механізм досліджувався в контексті, але новий контекст дав би нове розуміння; розбіжності (щодо впливу або механізму) в останніх дослідженнях. Кожна дія літературного пошуку починається з одного з елементів вашої теми дослідження або дослідницького питання. Який відомий вплив X на пов'язані явища? Як вимірювався X? Змінна Y. Які відомі інші детермінанти Y? Як вимірювався Y? Що відомо про вплив $X \rightarrow Y$? Що відомо про механізми? В яких контекстах це відношення досліджувалося?

Акцентуємо увагу на важливості систематичного підходу до огляду літератури, зокрема на тому, як дослідники повинні структурувати свої пошуки, враховуючи різні елементи своєї теми. Літературний пошук має спиратися на використання різних типів джерел, серед яких рецензовані статті, книги, дисертації, більш ранні дослідницькі роботи, журнали професійних організацій, звіти Міністерств, рекомендації політичних партій, річні звіти підприємств, статті в газетах, автобіографії керівників. Важливо використовувати різноманітні джерела інформації для проведення всебічного літературного пошуку в рамках академічного дослідження. Платформи, які найчастіше використовуються для пошуку літератури:

1. EBSCO Business Source Premier: повнотекстові статті з більше ніж 2000 журналів у галузі управління, бізнесу, економіки та ІТ. Платформа включає широкий спектр професійних журналів та більше 600 рецензованих журналів.

2. Google Scholar: аналогічно, забезпечує доступ до широкого спектра рецензованих журналів, наукових статей, дисертацій, книг, анотацій, професійних журналів, матеріалів конференцій тощо.

3. Web of Science / Web of Knowledge: тільки рецензовані журнали.

Для проведення якісного літературного пошуку в рамках академічного управлінського дослідження важливе використання надійних платформ. Також розглянемо типові теорії у дослідженнях в галузі менеджменту та інновацій. Дослідження часто використовують такі теорії, як: теорія агентів; поведінкова теорія; інституційна теорія; теорія ресурсного підходу; теорія трансакційних витрат; теорія соціального капіталу; теорія стейкхолдерів. В результаті літературного пошуку можливі наступні прогалини, що були виявлені:

1. Виявилось, що хоча вплив культурної дистанції на іноземні поглинання часто вивчається, деякі дослідження стверджують, що ефект є позитивним, а деякі стверджують, що він негативний → незгода.

2. Виявлено, що одним із факторів, який не вивчався, є рівень інтеграції при поглинанні → розрив літератури.

У такому разі можна адаптувати своє дослідницьке запитання таким чином:

Який вплив рівня інтеграції після придбання на взаємозв'язок між культурною дистанцією та ефективністю іноземного придбання?

Список найкращих журналів з менеджменту представлений тут – Journal Quality List: <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>.

Визначимося із способом проведення дослідження: дедуктивним чи індуктивним. Дедуктивне дослідження – це те, яке може включати формулювання одного або кількох передбачень («гіпотез»), які підтримують чи фальсифікують за допомогою статистичних тестів. Воно є підтверджувальним дослідженням. Індуктивне дослідження – це те, яке може призвести до формулювання формальних думок на основі зроблених спостережень («пропозицій»). Воно є пошуковим дослідженням.

Прикладом концептуалізації може бути наступна логіка: культурна дистанція – успіх іноземного поглинання – інтеграція після

поглинання. Який вплив рівня інтеграції після поглинання на взаємозв'язок між культурною дистанцією та ефективністю іноземного поглинання? Для проведення дослідження запишіть послідовність $X \rightarrow Y$ у вигляді діаграми. Подумайте, чи вас цікавить вплив чи механізм. Чи є додаткові фактори, які потрібно враховувати? Спробуйте намалювати їх на схемі. Після того, як визначено поняття X і Y , сформульовано дослідницьке питання впливу або механізму, здійснено пошук літератури та визначено декілька перших кластерів досліджень для створення сюжетної лінії дослідження. Надалі потрібно зробити дослідження більш конкретним. Поняття – це абстрактне відображення певного явища, яке не піддається безпосередньому спостереженню. Прикладами понять є: національна культура, інноваційна продуктивність, дивідендна політика. Концептуалізація – це процес визначення значення понять, вбудовування їх у ширшу літературу та визначення зв'язків між ними в моделі. Концептуалізація складається з трьох етапів.

Етап 1а: Визначення понять – формулювання того, що ви розумієте під певним поняттям у контексті свого дослідження на основі наявних визначень

Етап 1б: Вбудовування понять у ширшу літературу. Простого визначення поняття буде недостатньо. Потрібно сказати читачеві у яку загальну концепцію включена ваша концепція, як ви звузите основне поняття \rightarrow розповісти всю історію вбудовування.

Для цього корисні наступні рекомендації. Намалюйте на аркуші паперу зворотний трикутник. Розмістіть X або Y у центрі. Вставте своє дослідження в концепцію вище. Звуйте своє дослідження в наведеній нижче концепції (див. рис. 2.1).

Етап 1в: визначення зв'язків в концепції. Концептуальна модель вашого дослідження – це представлення ваших концепцій і (передбачуваного / спостережуваного) зв'язку між ними. За задумом моделі є спрощенням реальності. Можемо поставити наступне дослідницьке питання: Який вплив культурної дистанції на успіх іноземних поглинань? Побудуйте свою аргументацію з існуючої літератури (рис. 2.2).

Інший варіант концептуалізації, це коли змінні модератори змінюють причинно-наслідковий зв'язок між X і Y . Це умова для



Рис. 2.1. Концептуалізація

Джерело: [11]

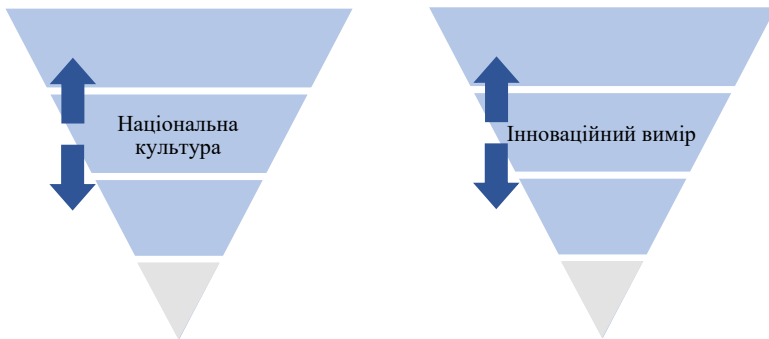


Рис. 2.2. Концептуалізація в розрізі аргументації

Джерело: [12]

впливу X на Y. Дослідницьке питання виглядає наступним чином: яка роль легітимності мультиціональних компаній у впливі політичної невизначеності на вибір фірми між новим підприємством і варіантом придбання? Змінні мають наступний вигляд:

Y: Схильність фірми вибрати нові підприємства замість придбання;

X: Невизначеність політики;

Z: легітимність мультинаціональних компаній.

Медіатори є причиною того, що зміни в X викликають зміни в Y . Ідеальне посередництво означає, що пряма причина $X \rightarrow Y$ дорівнює 0.

Як сімейні цілі впливають на використання боргового фінансування бельгійцями сімейних малих та середніх підприємств? (див. рис. 2.3).

Y : Боргове фінансування;

X : Сімейно-орієнтовані цілі;

Z : Представництво сімейної ради.

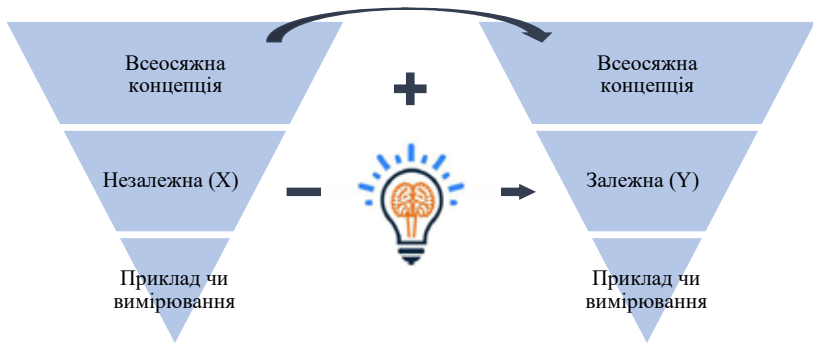


Рис. 2.3. Всеосяжні концепції

Джерело: [12]

Розгляньте свій $X \rightarrow Y$. Визначте, чи є відповідні Z . Це посередники чи модератори? Чи включаєте ви їх у своє дослідження?

Операціоналізація – це перетворення концепції на щось, що можна виміряти. Дедуктивне дослідження спирається в першу чергу на літературний аналіз, – визначається концепція, проводиться концептуальний аналіз, розробляється гіпотеза (передбачення). Індуктивне дослідження спирається на дані, – визначається концепція, виявляються та спостерігаються моделі в даних, формується концептуальна модель. Операціоналізація в дедуктивному дослідженні – це вимір незалежної змінною для визначення залежної змінною через тестування гіпотези (так чи ні). Приклад дослідницького питання: який вплив культурної дистанції на успіх

іноземних поглинань? В дослідженні має бути проведений вимір культурної дистанції та вимір успіху поглинань.

При операціоналізації в дедуктивному дослідженні гіпотези перевіряються шляхом статистичного аналізу кількісних даних. Дані отримані з баз даних (вторинні дані) або з опитувань (первинні дані).

Приклади простих операцій: розмір компанії → Загальний річний обсяг продажів, загальна кількість працівників, ...

Дистанція потужності в країні → бали за моделлю Хофстеде

Приклади складних операцій. Культурна дистанція між країнами →

Нарцисизм генерального директора → кількість згадок про себе у дзвінках про прибутки. Ефективність інновацій → численні виміри інновацій.

Наскільки точно ваша змінна вимірює вашу концепцію. Якщо попередні дослідження показують, що X_2 і X_3 є важливими, їх слід додати до операційної реалізації як контрольні змінні. Контрольні змінні – це додаткові незалежні змінні, які не є предметом вашого дослідження. Додається до моделі, якщо ви підозрюєте зв'язок між X_2 або X_3 і X_1 Контрольні змінні $X_1 \ Y \ X_2 \ X_3 +$ або $-$.

Пошук відповідності теорії та методу, а саме порівняння трьох якісних підходів до побудови теорії представлено в журналі управлінських досліджень, Методи запропоновані трьома видатними вченими: Деном Джоєю, Кеті Айзенгардт та Анн Ланглі [10]. Основна мета полягає в підвищенні чутливості дослідників до важливості відповідності між теорією та методом у якісних дослідженнях.

1. Метод Джоєї: Зосереджується на генерації ґрунтовної теорії, яка базується на даних, отриманих від інформантів. Джоєю підкреслює важливість розуміння досвіду людей, які беруть участь у дослідженні, і намагається уникати нав'язування попередніх теорій на їхні уявлення.

2. Метод Айзенгардт: Орієнтований на побудову теорії з випадків, що передбачає використання множинних випадків для створення загальних, перевіряємих теорій. Айзенгардт акцентує увагу на важливості контролю варіацій у дослідженнях, щоб забезпечити точність і узагальненість теорії.

3. Метод Ланглі: Підкреслює важливість процесного підходу до дослідження, зосереджуючи увагу на динаміці і еволюції подій у часі. Ланглі вважає, що дослідження процесів вимагає використання різноманітних методів збору даних, щоб зрозуміти, як події розвиваються.

Існують спільні риси та відмінності між цими підходами, хоча вони мають різні методологічні основи, всі вони сприяють розвитку якісних досліджень у менеджменті. Важливо обирати відповідні методи в залежності від теоретичних цілей дослідження, а також на необхідності адаптації методів до конкретного контексту дослідження.

Операціоналізація в індуктивному дослідженні. Концептуальна модель виводиться з якісних даних. Дані отримані зі спостережень або інтерв'ю учасників (первинні дані) або з документів компанії чи звітів про політику (вторинні дані). Якісні дані структуровані за допомогою організаційної основи («теоретичної основи»). Зазвичай беруться з літератури. Дозволяє ідентифікувати закономірності в даних. Існує багато стратегій або методів ідентифікації шаблонів, зокрема, кодування вузлів і посилань (NVIVO, Atlas ti, ...), скоринг (див. табл. 2.1), техніка репертуарної сітки.

Приклад застосування техніки репертуарної сітки в управлінських дослідженнях наведений в таблиці 2.2.

При виконанні управлінського дослідження важлива наступність науково-дослідних надбань попередників та керівників з науково-дослідного підрозділу. Зокрема розглянемо досвід кафедри «Менеджменту, стратегії та інновації» Католицького університету Льовена, Бельгія. Наведено етапи, яких необхідно дотримуватися, якщо студент бажає захиститися.

Етап 1. Пропозиція комплексного дослідження, яка повинна включати: мотивацію дослідження та питання дослідження, початковий огляд літератури та (за необхідності) передбачені гіпотези для перевірки, детальний короткий виклад передбаченої методології.

Етап 2. Збір даних започатковано.

Етап 3. Готовий повний огляд літератури та (за необхідності) остаточні гіпотези.

Таблиця 2.1

Застосування скорингу в управлінських дослідженнях KU LEUVEN

Глобальний стартап і штаб-квартира	Характеристики успіху							Починний стан
	Глобальне бачення	Міжнародний досвід	Сильна мережа	Превентивні технології або маркетинг	Унікальний нематеріальний актив	Розширення супутніх продуктів	Тісна координація	
Ecofluid Ltd. Brno, Czech Republic	**	*	*	*	**	*	*	Діючий
EEsof, GmbH Munich, Germany	***	**	***	***	*		***	Набутий
Heartware Atlanta, GA, USA	*	**		*				Невдалий
International Investment Group Atlanta, GK, USA	***	***	***				**	Невдалий
IXI Ltd. Cambridge, U.K.	**	*	**	***	**		*	Набутий
Momenta Corp. Mountain View, CA, USA	***	***	***				***	Невдалий
OASIS Group Plc Berkshire, U.K.	*	**	*		*		***	Набутий
Oxford Instruments Oxford, U.K.	**	*	**	*	***	***	***	Діючий
SPEA Starnberg, Germany	***	**	**	**	***	*	**	Діючий
Techmar Jones International Indus. Atlanta, GA, USA	***	***	**					Припинена дія

Джерело: [12]

Таблиця 2.2
Застосування техніки репертуарної сітки в управлінських дослідженнях KU LEUVEN

Конструкція	№.	Para (дві картки разом)		Рейтинг 7										Одиночний (1 картка)			
		Рейтинг 7	Рейтинг 1	Ім'я 1	Ім'я 2	Ім'я 3	Ім'я 4	Ім'я 5	Ім'я 6	Ім'я 7	Ім'я 8	Ім'я 9	Рейтинг 1	Рейтинг 1			
Е: викликаний	1	Амбітний	–	6	6	2	5	6	2	2	2	6	2	2	6	2	Менш амбітний
Е: викликаний	2	Професійний		6	6	3	5	6	2	2	2	6	2	2	6	2	Не професійний
Е: викликаний	3	Людинолюбний		2	2	5	2	3	5	5	6	5	6	5	6	5	Не людинолюбний
Е: викликаний	4	Емпатичний		2	3	5	2	3	3	5	6	6	3	5	6	3	Не емпатичний
Е: викликаний	5	Прямий		2	2	4	2	2	3	1	3	4	3	4	4	3	Не прямий
Е: викликаний	6	Щирий		1	1	3	1	2	3	3	6	3	6	3	6	3	Не щирий
Е: викликаний	7	Правильний		4	4	3	4	5	3	2	5	3	5	3	3	3	Не правильний
Е: викликаний	8	Сильний		6	6	1	6	6	2	1	6	2	1	6	2	2	Не сильний
Е: викликаний	9	Залучений		6	6	2	5	6	2	3	6	2	6	2	2	2	Не залучений
Е: викликаний	10	Проявляє ініціативу		6	6	1	5	6	1	1	6	1	1	6	1	1	Не проявляє ініціативи
Е: викликаний	11	Бажає вдосконалити себе		6	6	1	5	6	1	2	6	1	2	6	1	1	Не хоче вдосконалювати себе
Е*: викликаний	12	Зовнішня мотивація		2	2	7	3	2	7	5	2	7	5	2	7	7	Внутрішня мотивація
Е*: викликаний	13	Потрібен керівник		1	2	5	2	1	5	3	1	5	3	1	6	6	Потрібен наставник

Джерело: [12]

Етап 4. Найявний повний опис методології.

Етап 5. Збір даних завершено.

Етап 6. Проведений опис початкових результатів (регресійні таблиці, результати інтерв'ю тощо).

Етап 7. Чернетка повного тексту, включаючи: обговорення та висновки.

Етап 8. Описано обмеження та пропозиції щодо майбутніх досліджень.

Тези має бути написано у форматі «стаття». Студенти суворо дотримуються обмеження в 12 000 слів. Джерела та посилання завжди і негайно додаються в правильному форматі (стиль APA). Використання допоміжного програмного забезпечення (Grammarly, ChatGPT; Mendeley, Zotero...) має бути чітко зазначено в таблиці «внесок» у документі. Студенти, які мають намір збирати первинні дані (наприклад, за допомогою інтерв'ю чи опитувань), повинні подати заявку на дозвіл Комітету з соціальної та соціальної етики університету. Нові частини тексту надаються з письмовим відгуком лише один раз. Перероблені частини тексту будуть подані повторно разом з новими частинами тексту (щоб керівник / керівник роботи завжди мав повне уявлення про стан справ). Лише нові частини тексту забезпечені відгуком.

Студент гарантує, що нові частини тексту будуть чітко впізнавані для керівника/керівника роботи. Подані тексти мають бути достатньо якісними. Тут може допомогти наступне емпіричне правило: якщо студент сам відчуває, що текстова частина готова для включення в остаточну версію дослідження, то цю текстову частину можна подати науковому керівнику / керівнику роботи для відгуку. Частини тексту недостатньої якості будуть повернуті студенту керівником / керівником роботи без ретельного зворотного зв'язку. Студент завжди може поставити питання по суті або інші питання щодо будь-якої частини дослідження (включаючи вже переглянуті частини). Науковий керівник / керівник роботи має надати відгук щодо поданих розділів тексту протягом 10 робочих днів. Студент надішле електронний лист із нагадуванням, якщо не отримає відгуку протягом цих 10 днів. Дослідник конспектує під час моментів усної консультації з керівником роботи. Використовують шкалу оцінювання управлінського дослідження:

«Відмінна робота».

Процес дослідження. Дослідження було проведено незалежно на основі здатності отримати розуміння та вирішити проблеми. Треба було додати лише незначні речі, а спілкування із залученою командою було дуже плідним / чудовим.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають якість наукової публікації. Методи та техніки були використані адекватно, результати є дійсними та надійними та аналізуються дуже критично. Висновки ідеально пов'язані з фактичними дослідженнями, і запропоновані майбутні кроки дослідження є дуже актуальними. Загалом можна вважати «станом творчості».

Форма дослідження відповідає найвищим стандартам галузі.

Захист дослідження. Дослідження було представлено у високоструктурований та послідовний спосіб із використанням правильної термінології. На запитання було надано дуже чіткі та правильні відповіді та підхід до них був дуже критичним.

«Дуже добра робота».

Процес дослідження. Після фази зростання дослідження було проведено незалежно з дуже високою здатністю отримати розуміння та вирішити проблеми.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають високу наукову якість. Методи та техніки були використані адекватно, результати є дійсними та надійними та аналізуються дуже критично. Висновки добре співвідносяться з сучасними дослідженнями, і запропоновані майбутні кроки дослідження є актуальними.

Форма дослідження. Можливість дуже незначного доопрацювання.

Захист дослідження. Дослідження було представлено в структурованому та логічному вигляді з використанням правильної термінології. На запитання було надано чіткі та правильні відповіді, підхід до них був дуже критичним.

«Добра робота».

Процес дослідження. В роботі оброблено достатньо послань, дослідження проводилося відносно незалежно, зі здатністю отримати розуміння та вирішити проблеми.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають прийнятну наукову якість. Методи та техніки були використані належним чином, результати здаються дійсними та надійними та проаналізовані критично. Висновки добре співвідносяться з поточними дослідженнями, і запропоновані майбутні кроки дослідження були доречними, однак для (принаймні одного з) обох деякі проблеми були проігноровані.

Форма дослідження. Рекомендовано незначне доопрацювання.

Захист дослідження. Дослідження було представлено у відносно структурований та послідовний спосіб із декількома неправильними термінами. Відповіді на запитання були досить чіткі та переважно правильні та надані критично.

«Задовільна робота».

Процес дослідження. Дослідження потребувало значного внеску наукового керівника, з дуже помірною здатністю отримати розуміння та вирішити проблеми.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають середню наукову якість. Методи та техніки використовувалися належним чином більшу частину часу, більшість результатів здаються дійсними та надійними та аналізуються критично. Отримані результати обмежено пов'язані з фактичними дослідженнями, а пропоновані майбутні кроки дослідження здебільшого є актуальними, однак для (принаймні одного з) обох деяких ключових проблем не враховано.

Форма дослідження. Рекомендовано незначне доопрацювання.

Захист дослідження. Дослідження здебільшого було представлено відносно структуровано та узгоджено, але з неправильним використанням термінології. У більшості випадків більшість запитань отримували правильні відповіді та пройшли критику.

«Слабка робота».

Процес дослідження. Дослідження проводилося під керівництвом, наданим протягом усього часу, з недостатньою здатністю отримати розуміння та вирішити проблеми.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають мінімальну наукову якість. Методи та техніки не завжди використовувалися належним чином, результати не завжди

здаються дійсними та надійними та не аналізуються дуже критично. Отримані результати обмежено пов'язані з реальними дослідженнями, а пропонувані майбутні кроки дослідження не завжди є актуальними, крім того ігноруються деякі важливі питання.

Форма дослідження. Необхідний серйозний перегляд.

Захист дослідження. Дослідження не завжди було представлено структуровано та послідовно та з багатьма неправильними термінологічними вживаннями. На запитання не завжди відповідали правильно, до відповідей не підходили критично.

«Незадовільна робота».

Процес дослідження. Необхідне керівництво було непропорційним та нерегулярним, не було можливості отримати розуміння та вирішити проблеми.

Зміст дослідження. Дослідницьке питання та аналіз досліджень мають недостатню наукову якість. Недостатньо адекватно використовувалися методи і способи дослідження, результати не надто достовірні і надійні та аналізуються недостатньо критично. Висновки недостатньо пов'язані з фактичними сучасними дослідженнями, і запропоновані майбутні кроки дослідження не є актуальними.

Форма дослідження. Необхідний серйозний перегляд.

Захист дослідження. Дослідження не було представлено в структурований та послідовний спосіб і мало багато некоректного використання термінології. На більшість питань було дано неправильні відповіді, і до них не підходили достатньо критично.

2.2 Управлінські інновації

Протягом останніх десятиліть у країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було досягнуто значного прогресу в розвитку бізнес-стратегій, пов'язаних із науково-дослідною діяльністю та інноваціями, як у промисловому секторі, так і на рівні урядів. Найвні численні докази, що свідчать про зростання рівня співпраці у сфері досліджень і розробок, а також про поширення таких форм взаємодії, як злиття, ліцензування патентів

та створення альянсів між наукою та промисловістю. Інноваційна політика зазнала змін, змістивши фокус із підтримки виключно великих компаній, які займалися масштабними науковими проєктами, на розвиток мережових досліджень і розробок. Крім того, було посилено зусилля, спрямовані на підтримку національних підприємств, технологій та компетенцій [13].

Держави-члени Європейської Ради ухвалили рішення активізувати свої дії задля збільшення інвестицій у технологічні дослідження й розробки. Ці заходи спрямовані на подолання зростаючого розриву між Європою та її основними економічними конкурентами – Сполученими Штатами Америки та Японією. Зокрема, розрив у фінансуванні досліджень між Європейським Союзом та США поступово зростає, що створює серйозні виклики для довгострокового потенціалу Європи у сфері інновацій, економічного зростання та створення робочих місць. Тому передбачалося що дві третини загального фінансування в ЄС мали б забезпечуватися бізнес-сектором.

Для реалізації поставлених цілей європейські уряди впроваджують широкий спектр інструментів інноваційної політики. Ці заходи спрямовані на стимулювання інвестицій у державні наукові дослідження, а також на заохочення приватного сектору до збільшення витрат на дослідження та розробки. Використання таких інструментів обґрунтовується необхідністю подолання ринкових недоліків, які призводять до недостатнього рівня інвестицій у науково-дослідну діяльність з точки зору суспільних інтересів. Серед основних ринкових недоліків, що перешкоджають інвестиціям у дослідження та розробки, загально визнаними є зовнішні ефекти та асиметрія інформації.

З огляду на ці ринкові обмеження та з метою підвищення конкурентоспроможності, уряди застосовують різноманітні політичні інструменти, такі як патентне законодавство, гранти на науково-дослідну діяльність, пільгові кредити або податкові стимули, спрямовані на посилення національної науково-дослідної бази.

З одного боку, співпраця між учасниками дослідницьких проєктів дає можливість інтерналізувати позитивні зовнішні ефекти, що виникають у процесі створення нових знань. Це, у свою чергу,

сприяє підвищенню практичної значущості результатів досліджень у межах консорціуму партнерів. З іншого боку, така форма взаємодії може забезпечити позитивні наслідки для компаній, що беруть участь у спільних ініціативах, а також дозволяє розподілити фінансові витрати та ризики між державними і приватними учасниками. Проте слід враховувати, що існує ризик використання співпраці в галузі науково-дослідної діяльності для координації дій на товарних ринках, що потенційно може сприяти антиконкурентній поведінці. Такі явища здатні негативно вплинути на загальний добробут.

Національні уряди припускають, що державна підтримка науково-дослідної діяльності сприятиме зростанню приватних інвестицій у цій сфері. Однак цей зв'язок не є однозначним, оскільки компанії можуть використовувати гранти для заміщення власних інвестицій державними коштами. Крім того, акцент на спільних дослідженнях у сучасних політиках не завжди гарантує підвищення рівня інновацій.

Інноваційна політика будується на кількох основних принципах. Це включає пряме фінансування дослідницьких проєктів через тематичні програми, підтримку малих і середніх підприємств за трьома напрямками (інновації, співпраця, технологічний консалтинг) та використання чотирьох основних форм підтримки (гранти, кредити, венчурний капітал і забезпечення інфраструктурою). У результаті компанії можуть формувати персоналізоване поєднання інструментів державної підтримки, яке найкраще відповідає їхнім стратегічним цілям і потребам.

Дослідження пов'язують рішення про співпрацю в науково-дослідних роботах з наявністю вторинних ефектів і впливом на ефективність ринку щодо прибутку. Моделі базуються на припущенні, що прибутки від науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності (НДДКР) не повністю залишаються у розпорядженні фірми, оскільки знання поширюються для конкурентів. У результаті соціальна вигода від інновацій перевищує приватну віддачу. Це призводить до недостатнього рівня інвестицій в інноваційну діяльність з точки зору суспільних інтересів. Співпраця у сфері досліджень і розробок є одним із

механізмів, що дозволяє інтерналізувати такі знаннєві переливи, підвищуючи рівень привласнення прибутків у межах дослідницьких консорціумів.

У межах кооперативних НДДКР виділяються три основні аспекти: координація, безоплатне використання результатів та обмін інформацією. Координація в таких моделях зазвичай трактується як процес спільної максимізації прибутків. Дослідження свідчать, що за умов високих побічних ефектів, які перевищують певний критичний рівень, співпраця у сфері НДДКР може сприяти збільшенню обсягів інвестицій порівняно з ситуацією, коли кооперація відсутня [14]. Крім того, участь у спільних дослідницьких проєктах завжди позитивно впливає на прибутковість компаній. Таким чином, за умов значного поширення знань між учасниками, фірми отримують додаткові стимули для участі у кооперативних дослідженнях, що, у свою чергу, сприяє підвищенню суспільного добробуту.

Водночас слід враховувати, що витрати на координацію НДДКР часто залишаються поза увагою в таких моделях. Співпраця супроводжується ризиком нестабільності, оскільки учасники можуть прагнути отримати вигоду від знань інших партнерів, уникаючи при цьому розкриття власних напрацювань [15; 16; 17]. Дослідження показують, що для забезпечення стабільності та прибутковості угод про співпрацю необхідно, щоб безконтрольне поширення знань не досягало надмірно високого рівня. Це суперечить результатам, які стосуються координації, де більший обсяг знаннєвих переливів асоціюється з вищими прибутками.

Ефективність співпраці між фірмами зростає пропорційно до їхньої здатності управляти вихідними переливами інформації, що дозволяє захиститися від потенційного несанкціонованого використання знань партнерами. У деяких моделях особливу увагу приділено обміну інформацією між партнерами, тобто управлінню переливами [18; 19]. Зокрема, Кацулакос Ю. С. і Ульф Д. Т. моделюють вибір рівня переливів інформації і демонструють, що дослідницькі спільні підприємства завжди обмінюються принаймні такою ж кількістю інформації, як і фірми, які не співпрацюють. Це пояснюється тим, що дослідницькі спільні підприємства орієнтовані на максимізацію спільного прибутку.

Одним із ключових аспектів управління побічними ефектами є здатність до сприйняття інформації. Коен В. і Левінталь Д. [20] підкреслюють, що вхідні переливи знань можуть бути використані більш ефективно для зниження власних витрат, якщо фірма активно займається власними дослідженнями та розробками (НДДКР). Участь у внутрішніх НДДКР сприяє формуванню здатності до поглинання, яка визначається як здатність фірми отримувати вигоду від знань, створених іншими суб'єктами в процесі науково-дослідної діяльності. Камен М. І. і Занг І. [21] враховують цей фактор у своїх дослідженнях і отримують неоднозначні результати щодо інвестицій у НДДКР, хоча співпраця залишається більш вигідною стратегією.

Обмін інформацією між партнерами є важливим чинником, що підвищує рентабельність науково-дослідної співпраці. У випадках, коли переливи досягають високого рівня, фірми, які співпрацюють, не лише інвестують більше в НДДКР, але й демонструють вищу прибутковість порівняно з тими, що працюють незалежно. Загальний рівень добробуту зростає за умов значних побічних ефектів, проте залишається неоднозначним у разі низьких переливів.

Однак недосконале присвоєння інформації також заохочує безкоштовне використання НДДКР, які виконуються іншою фірмою. [15; 23]. Хінлупен Дж. [24] є однією з небагатьох робіт, які явно моделюють вплив субсидій на спільні та неспівпрацюючі дослідження та розробки. Враховуючи цю структуру, він вважає, що стимул інвестувати в дослідження та розробки є вищим для субсидій, ніж політика дозволу на співпрацю. В разі оптимального субсидування кооперативні чи некооперативні НДДКР призводять до того самого рівня діяльності НДДКР. Це свідчить про те, що «[...] підтримка спільних досліджень і розробок є надмірною промисловою політикою за інших рівних умов» [24, с. 316]. Крім того, слід підкреслити, що переважна більшість теоретичних моделей має справу лише з горизонтальним співробітництвом у науково-дослідних роботах, тобто з конкурентами. Хоча ця структура є домінуючою в теорії, вона різко контрастує з даними опитування: найважливішими партнерами є клієнти, постачальники та університети чи інші дослідницькі установи. Емпірично співпраця

з конкурентами не є значущим випадком, принаймні з точки зору частоти співпраці. Це великий розрив між теорією та емпіричними «стилізованими фактами». Таким чином, усі тлумачення зв'язків між економічною теорією та емпіричними результатами слід інтерпретувати обережно.

Ми розрізняємо чотири групи інноваційних підприємств: (i) підприємства, які не беруть участі в жодній спільній інноваційній мережі та не отримують державного фінансування НДДКР, (ii) підприємства, які не отримують державного фінансування НДДКР, але беруть участь у кооперації з НДДКР, (iii) підприємства, які отримують державне фінансування, але не залучені до спільних НДДКР, і (iv) підприємства, які беруть участь у спільних дослідженнях і отримують державне фінансування.

Якщо побічні ефекти у кооперації в галузі науково-дослідних робіт є високими, ми очікуємо, що підприємства, які співпрацюють, інвестують більше в дослідження та розробки, а також більше патентують. Патенти можна розглядати як показник успішних досліджень і розробок. У випадку низького ефекту переливу компанії, які співпрацюють, інвестуватимуть менше, ніж компанії, які не співпрацюють.

Економічна теорія не має чіткого прогнозу щодо впливу спільних досліджень на витрати на НДДКР. Ризик використання партнерів у науково-дослідній діяльності може нейтралізувати позитивні наслідки за рахунок вторинних ефектів.

«Зв'язки між промисловістю та наукою» стосуються різних типів взаємодії промисловості та науки сектора, які спрямовані на обмін знаннями і технології. Як правило, такими формами вважаються [22]:

- відкриття науковцями технологічно орієнтованих підприємств з науковою базою, сформованої при дослідженні академічним інститутом;

- спільне дослідження, тобто визначення та проведення НДДКР спільних підприємств і наукових установ, або на двосторонній основі, або на основі консорціуму;

- контрактні дослідження та консалтинг на основі ноу-хау науки на замовлення промисловості;

– розвиток прав інтелектуальної власності наукою як інструмент, що вказує на їх технологічні компетенції, а також є основою для ліцензування технологій для підприємств;

– інші, такі як співпраця в вищій освіті, підвищення кваліфікації персоналу підприємства, систематичний обмін дослідницьким персоналом між компаніями та науково-дослідними інститутами.

За цією безліччю формальних відносин ховається безліч неофіційних контактів, процесів контролю та промислово-наукової мережі на особистій основі.

Це неформальні контакти та способи обміну знаннями між підприємствами і громадські дослідження, які є більш складними для кількісно, але тим не менш надзвичайно важливо і часто є каталізатором для започаткування подальших офіційних контактів. Емпіричні дані свідчать про те, що внески науки до інновацій та відносини між науково-дослідними установами та підприємствами не все просто, що призводить до ринкових збоїв на ринку наукових знань. Навіть якщо є відповідний попит і пропозиція, ефективна взаємодія промисловості та науки все ще може не матеріалізуватися, як показують емпіричні дані. Ступінь використання цього потенціалу залежить від бар'єрів в інноваційній системі. Спираючись на ідеї наукової літератури про бар'єри на ринках наукових знань і політико-орієнтована література про найкращі практики, ми обговорили контекст, структуру та процеси які університети можуть використовувати, щоб стати активними гравцями на ринку наукових знань, управління та застосування академічної науки, технологій та інновацій з точки зору експлуатації. Це твердження було перевірено на вибірці європейських дослідницьких університетів, та проаналізовано більш детально для випадку Католицького університету Льовена.

Розвиток адекватної структури та процесів потребують пильної уваги та тонкої підтримки з боку керівництва університету, а також інституційний контекст, в який включені університети. Прозорі та однозначні регламенти з повагою до прав власності є важливим елементом у цьому відношенні. Крім того, час є ключовим фактором у формуванні «правильної» культури для ефективної передачі технологій і навчання тому, як оптимізувати різні механізми

передачі та моніторингу процесів через експерименти. Для трансформації потрібен відповідний контекст усвідомлення потенційного внеску університету в інновації у відповідну та прийнятну структуру і процеси в самому університеті, які це дозволяють, внесок, який буде ефективно реалізований. Створення відповідних поєднань механізмів стимулювання, спрямованих на дослідницькі групи, а також окремих дослідників, що дозволяє їм брати участь у нагородах і надходження від їх діяльності з трансферу знань.

Експлуатація дослідження у вигляді відкриття вимагає додаткових зусиль і ризику від імені самих наукових дослідників, ці зусилля повинні бути визнані та нагороджені належним чином. Це призвело до схем, де дослідники та їхні групи можуть, наприклад, привласнити значну частину потоки роялті, які генеруються на основі їхніх винаходів. Або, все-таки, це стимулювало зв'язок або офіс інтерфейсу для розробки схем, у яких дослідники і групи, до яких вони належать отримують значну частину акцій стартапу на основі результатів своїх досліджень. Крім того, академічна влада повинна прийняти, що цей підхід може бути успішним лише за умови децентралізованого управління у закладі. Децентралізація передбачає достатню свободу участі та діяльності для дослідників та їхніх груп щоразу, коли є можливість трансферу.

Децентралізація також передбачає, що дослідження групи відіграє ключову роль у вирішенні того, як надходження від їх експлуатації буде використано. Нарешті, децентралізація також стимулює дослідницькі групи конкурувати своїми відкриттями та результатами на ринку для експлуатації та інновацій.

Оскільки ця трансформація від простого усвідомлення до практичного впровадження є довготривалою, університети повинні відігравати активну роль у формуванні своїх внутрішніх інституційних контекстів та структури для покращення та сприяння дослідженню та впровадженню інновацій. Точніше, вони повинні забезпечити підрозділи інтерфейсу або зв'язку з необхідною автономією і стимулами стати більш професійними. Професіоналізація має супроводжуватися необхідними структурними домовленостями всередині університету. Матрична структура, інтегруюча, але водночас диференціююча експлуатація та академічне дослідження,

кероване цікавістю, через мережу наукових підрозділів та координаторів, буде представлено як ефективна структура, яка дозволяє університету добре працювати, як у вимірі наукового винаходу а також вимірі інноваційності. Центральний штат професіоналів має підтримувати цей процес.

Відповідна координація процесу з дослідницькими групами, такі як зустрічі, присвячені інноваціям та належне навчання для дослідників бути ефективними в передачі технологій. По-друге, активна політика управління знаннями, в тому числі механізм патентного фінансування та професіонального управління інтелектуальною власністю є ще одним елементом у повсякденних оперативних процесах зв'язку. Ця установка дає перевагу експертам і певний досвід, оскільки більше випадків розробляється та ведеться. Треба багато уваги приділяти навчанню та вихованню дослідників по всьому університету, щоб вони стали знайомитися з багатьма тонкощами процесу управління своїми портфоліо знань. По-третє, доступність початкового фінансування дуже бажана, включаючи процес моніторингу переходу з винаходу до бізнес-плану до відкриття підприємства, так щоб допомогти академічним підприємцям у створенні їхніх стартапів, з урахуванням сучасних принципів і найкращих практик корпоративного управління. Основний акцент виникає на роботі венчурного підрозділу. Офіс зв'язку має допомогти підприємцям, спочатку навчаючи їх розвивати свої бізнес-плани, потім робити внесок у розвиток бізнес-плану через розробку надійної бізнес-моделі. Пошук належної структури фінансування, а також правильна управлінська команда. Для подальшої допомоги підприємцю-початківцю має бути наданий доступ до фізичної інфраструктури інкубаційного центру. Нарешті, підрозділ зв'язку може надати необхідні можливості для спілкування підприємців і науковців, створюючи мережеві форуми та можливості зустрічатися.

Дослідження, освіта та служіння суспільству є основними місією KU Leuven. З моменту створення офісу з трансферу технологій у 1972 році співробітники прагнули збільшити інновації за допомогою різноманітних взаємодій і механізмів: сприяння спільним і контрактним дослідженням, створенню стартапів,

управління інтелектуальною власністю, розвитку наукових парків та інкубаторів, а також сприяння регіональному розвитку.

Мета бачиться в тому, щоб працювати на кордоні потрібної спіралі, де центри знань, промисловість і уряд взаємно зміцнюють один одного щодо інновацій і підприємництва. День за днем ці амбіції надихають творчо проєктувати та розробляти дуже нові, спеціалізовані платформи передачі знань, які сприяють та стимулюють спільне дослідження. Постійне прагнення до досконалості в передачі знань у поєднанні з прагненням до постійних інновацій у механізмах передачі є основою місії університету. Метою є отримання справедливої віддачі від щедрих інвестицій суспільства в освіту, науку та інновації. Передача технологій не відбувається просто так. Це вимагає скоординованої взаємодії між дослідниками, експертами офісу трансферу технологій і партнерами. Зусилля KU Leuven дали результати згодом. Лише у 2020 році офіс керував понад 4000 нових угод, а за останні шістьнадцять років відокремлені компанії KU Leuven залучили 1,2 мільярда євро капіталу, що призвело до зміцнення регіональної високотехнологічної економіки. Співробітники пишуться тим, що на ринку з'явилося стільки інноваційних продуктів і послуг, створених завдяки дослідженням KU Leuven. На підтвердження наших постійних зусиль компанія Thomson Reuters протягом чотирьох років поспіль визнавала KU Leuven найінноваційнішим університетом Європи. KU Leuven чітко продемонстрував, що наукова досконалість може йти рука об руку з позитивними результатами для суспільства. Прагнення поєднати наукову досконалість і суспільну вигоду таким чином, щоб вони підсилювали одне одного, було місією університету з самого початку в 1972 році, і наразі очікуються подальші успіхи у наступні роки.

KU Leuven Research & Development (Льовен Дослідження та Розвиток, тут і надалі – ЛДР) було засновано в 1972 році як один із перших офісів передачі технологій у Європі. Відтоді ЛДР будує мости між наукою та промисловістю. Протягом багатьох років ЛДР запровадив безліч інноваційних технологій у суспільстві та на ринку, дозволяючи компаніям створювати продукти та послуги, які забезпечують далекосяжні переваги для життя людей. ЛДР

заслужив міжнародну репутацію завдяки співробітництву в галузі, забезпеченню та ліцензуванню прав інтелектуальної власності та створенню відокремлених компаній. ЛДР складається з міждисциплінарної команди з понад 100 експертів, які скеровують дослідників у їхній взаємодії з промисловістю та суспільством і допомагають їм найкращим чином використовувати суспільний та економічний потенціал своїх досліджень. ЛДР об'єднує чотири основні види діяльності з передачі технологій. По-перше, ЛДР керує всіма дослідницькими угодами про співпрацю між університетом та університетськими коледжами, які разом складають Асоціацію KU Leuven, і промисловістю, починаючи від невеликих консультаційних завдань на замовлення компанії до довгострокових дослідницьких проєктів. Другий вид діяльності ЛДР – комерціалізація інтелектуальної власності Асоціації KU Leuven. Це вимагає належного захисту та відповідної стратегії передачі, щоб гарантувати, що інновації з досліджень KU Leuven знайдуть свій шлях до суспільства. По-третє, ЛДР стимулює створення нових відокремлених компаній, надаючи підприємцям відповідні рекомендації та доступ до фонду початкового капіталу KU Leuven. Наразі створено 142 високотехнологічні компанії, в яких безпосередньо працює понад 7 тис. осіб. Нарешті, ЛДР відіграє важливу роль у регіональному економічному розвитку, заснованому на знаннях, і будівництві наукових парків та інкубаторів.

У структурі університету реалізовано унікальний механізм прийняття рішень та стимулювання. Дослідники можуть створювати дослідницькі підрозділи ЛДР, за допомогою яких вони можуть автономно, але підтримувано, керувати своєю діяльністю з передачі технологій і сприяти інноваціям і підприємництву в поєднанні з науковими дослідженнями та освітою високого рівня. Ці дослідницькі підрозділи ЛДР стимулюють міждисциплінарну співпрацю, дозволяючи дослідникам співпрацювати за межами відділів і факультетів. Дослідники звертаються до ЛДР за підтримкою в усіх питаннях, пов'язаних із технологіями та передачею знань. Від перших кроків у процесі відкриття до напередодні представлення нових результатів дослідники можуть зв'язатися з ЛДР, щоб обговорити варіанти, які найкращим чином використовують

комерційний потенціал їхніх досліджень. Факторами успішного технологічного трансферу є:

- проведення високоякісних досліджень;
- створення мультидисциплінарних команд з експертами в кількох дослідницьких областях; подивіться на передачу технологій з інтегрованим підходом, який враховує інтелектуальну власність, співпрацю в дослідженнях і побічні проекти;
- чіткі стимули для заохочення дослідників і дослідницьких груп;
- культивуйте сприятливий підприємницький клімат в університеті;
- покладайтеся на мережі, які ще більше професіоналізують підтримку передачі технологій;
- мати доступ до інкубаційних інструментів.

ЛДР допомагає дослідникам захистити свою інтелектуальну власність і розробити відповідні стратегії для передачі інтелектуальної власності від університету до промисловості. Службовці з інтелектуальної власності ЛДР направляють дослідників протягом усього процесу передачі технологій. Після оприлюднення винаходу спеціалісти з інтелектуальної власності допомагають дослідникам оцінити патентоспроможність і ринковий потенціал винаходу, подати заявку на патент, знайти компанії, які мають ресурси для виведення технології на ринок, і ліцензувати запатентовану технологію. Під час укладення угод про співпрацю в дослідженнях і створення відокремлених компаній інтелектуальна власність є важливою частиною процесу. Передача знань і технологій від університету до промисловості потребує інтегрованого підходу, у якому тісно співпрацюють спеціалісти з питань інтелектуальної власності, юридичні консультанти та менеджери з розвитку бізнесу.

Рекомендації для захисту інтелектуальної власності наступні: провести якісне інноваційне дослідження; зв'язатися з ЛДР якомога раніше в процесі відкриття, щоб обговорити ідею перед оприлюдненням для громадськості; визначити технологічний ландшафт, комерційно цікаве застосування і сегмент ринку, в якому винахід буде і може бути застосований; захистити дослідження в широкому плані, щоб уможливити публікації та мінімізувати обхідні рішення; брати активну участь у процесі патентування

та ліцензування; просувати та повідомляти про винахід після того, як було забезпечено захист, щоб знайти промислових партнерів.

Малі та середні підприємства, а також міжнародні корпорації, часто звертаються до університету, щоб відповісти на частину своїх потреб у науково-дослідних роботах, замість того, щоб виконувати весь процес самостійно. Коли дослідники співпрацюють із промисловістю, ЛДР укладає добре збалансовані угоди про співпрацю, які враховують інтереси всіх залучених сторін. На додаток до надання послуг або контрактів на проведення досліджень, укладених компаніями чи іншими клієнтами, дослідники також можуть створювати спільні дослідницькі проекти разом з компаніями чи іншими організаціями. Юридична служба ЛДР підтримує дослідників у складанні, обговоренні та моніторингу цього широкого спектру угод. Спеціально для європейських проектів консорціуму консультанти ЛДР з ЄС направляють дослідників в адміністративних, фінансових і юридичних питаннях протягом усього життєвого циклу проекту (від пропозиції до остаточного звіту). Радники ЛДР з ЄС допомагають дослідникам керувати проектами Рамкової програми ЄС, а також іншими проектами, що фінансуються Євросоюзом, такими як тендери ЄС та проекти Interreg.

Щоб зробити дослідницьку співпрацю успішною, важливо домагатися відповідності між науковими дослідженнями та потребами компанії. Бажано підтримувати добрі стосунки з промисловим партнером поза межами проекту, регулярно планувати зустрічі та звіти про проект. Від співпраці можна отримати щось більше, ніж просто гонорар, зокрема нові наукові ідеї.

Тісно співпрацюючи з містом Льовен, провінцією Фламандський Брабант, фламандською та європейською владою, ЛДР активно підтримує розвиток сприятливого клімату для підприємництва та інновацій, орієнтованих на знання. Зокрема, ЛДР є активним партнером у створенні мережових ініціатив і технологічних кластерів, які зосереджуються на цифровій обробці сигналів та IT-безпеці відповідно. ЛДР також є першим партнером Leuven MindGate. Leuven MindGate брендє регіон Левен на міжнародному рівні як головне місце для науково-дослідних розробок, розвитку високотехнологічного бізнесу та інновацій. Разом із Leuven

MindGate ЛДР організовує спеціалізовані тренінги на основі практики та підвищує обізнаність щодо управління інноваціями та підприємництва. ЛДР бере участь у плануванні, створенні та управлінні інкубаторами, науковими парками та бізнес-центрами, які надають сучасні лабораторії та офісні приміщення для інноваційних компаній, що відокремлюються, а також міжнародних компаній, що займаються інтенсивними дослідженнями. Разом три наукові парки Левена утворюють технологічний пояс навколо міста.

ЛДР є одним із ключових гравців у трикутнику Ейндговен (Нідерланди) – Льовен (Бельгія) – Аахен (Німеччина). Метою трикутника є розвиток економіки знань у Європі через транскордонне та міжрегіональне співробітництво.

Без фінансування багатообіцяючі науково-дослідні проекти не мали б шансу реалізувати промислову перевірку концепції, створити переконливий прототип для ринку. Фонд промислових досліджень KU Leuven, який фінансується фламандським урядом, підтримує інноваційні дослідницькі та дослідницькі проекти з чітким промисловим або суспільним застосуванням. Крім того, ЛДР створив декілька спеціалізованих інструментів інкубації, щоб задовольнити потреби у фінансуванні проектів на ранній стадії розвитку.

Унікальний механізм, що стоїть за дослідницькими підрозділами ЛДР, дозволяє дослідникам автономно керувати своєю діяльністю з передачі технологій. Кожен дослідницький підрозділ може використовувати ресурси, отримані в результаті використання досліджень, для фінансування проектів розробки та перевірки на ранніх стадіях.

Якщо дослідники не мають фінансових коштів для подання заявки на патент, вони можуть звернутися до Патентного фонду KU Leuven за фінансовою підтримкою. Кожного разу, коли патент ліцензується, до Фонду робиться внесок, щоб зробити його самокупним. Активно використовуються платформи передачі технологій.

Ми визначаємо управлінську інновацію як винахід та впровадження менеджменту через практику, процес, структуру або техніку, які є новими і призначені для досягнення організаційних цілей [1]. Прийняття внутрішньоорганізаційного прогресу з еволюційної точки зору ми розглядаємо через ролі ключових агентів

змін усередині та за межами організації в управлінні та створенні чотирьох процесів: мотивації, винаходу, реалізації, теоретизації та маркування, які разом визначають модель того, як виникають управлінські інновації. Основна увага в зосереджена на відносно недостатньо дослідженій формі інноваційної діяльності саме у вигляді управлінських інновацій, і особливо процесів через які вони генеруються.

Тоді як багато орієнтирів управлінської інновації знайомі кожному підприємству, наприклад, розробка форми організаційної структури, обсяг деталей знань про те, як управлінська інновація фактично реалізована є обмеженим. У широкому розумінні управлінські інновації отримали значну увагу дослідників протягом багатьох років. Існують чотири ключові перспективи в літературі: (1) інституційна перспектива, яка зосереджується на соціально-економічних умовах, в яких нове управління ідеї та практики набувають форми; (2) модна перспектива, яка фокусується на динамічній взаємодії між користувачами і постачальниками управлінських ідей; (3) культурна перспектива що зосереджується на тому, як організація реагує на впровадження нової практики господарювання; і (4) раціональна точки зору, яка зосереджена на тому, як управлінська інновація здатна забезпечити вдосконалення організаційної ефективності. Існує також відповідна літератури з подальшою дифузиею управлінських інновацій в галузях або країнах. Але якими б корисними не були ці масиви літератури, вони напрочуд замало говорять про генеративні механізми, за допомогою яких нові управлінські ідеї спочатку створюються та втілюються в життя. Сформулюємо думку трохи інакше, наше розуміння процесів формування управлінських інновацій дуже обмежене і базується в основному на кількох добре відомих прикладах, наприклад, розробки Чандлера А. Д. [25] (див. табл. 2.3).

Важливим фактором є конкретні дії окремих людей всередині або за межами підприємства, що можуть привести до появи управлінської інновації. Ми можемо назвати «управлінськими інноваціями» те, що є способом захоплення потенційно важливої ролі людської діяльності в процесі Для цього надамо відповіді на два конкретні запитання. По-перше, що таке управлінські інновації?

Таблиця 2.3

Приклади визначення управлінських інновацій

Приклад	Як це відповідає визначенню управлінських інновацій
Сучасна дослідницька лабораторія (наприклад, Харгадон А.) [26]	Нова структура для управління процесом технологічних інновацій; призначений для вдосконалення технологічних і продуктових інновацій
Дивізійна (М-) форма (наприклад, Чендлер А.Д.) [25]	Нова організаційна структура для роботи зі складними фірмами, які виробляють кілька продуктів і працюють на кількох ринках
Виробнича система Toyota (наприклад, Оно Т.) [27]	Новий набір практик і процесів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та зменшення відходів
Загальне управління якістю (наприклад, Збарацький М. Дж.) [28]	Новий набір практик і процесів, спрямованих на зменшення дефектів якості та підвищення рівня задоволеності клієнтів
Дисконтований грошовий потік (наприклад, Пезет А.) [29]	Нова техніка, спрямована на покращення інвестиційних та бюджетних рішень шляхом додавання тимчасового виміру
Організація спагетти (наприклад, Фосс Н. Дж.) [30]	Нова організаційна структура з метою підвищення ініціативи співробітників і подолання проблем ієрархії
Стільникове виробництво (наприклад, Бергрен К.) [31]	Новий процес управління завданнями всередині виробничого підрозділу, спрямований на підвищення рівня задоволеності працівників і продуктивності
Нова організація NASA (наприклад, Керролл Т., Гормлі Т., Білардо В., Бертон Р. і Вудман К.) [32]	Нова структура та практика для команд, щоб виконувати складне моделювання та аналіз без спільного розташування
Калькуляція на основі діяльності (наприклад, Каплан Р.) [33]	Нова практика та техніка призначення витрат, спрямована на надання більш реалістичної оцінки витрат
Сучасна складальна лінія (наприклад, Хауншелл Д. А.) [34]	Новий набір практик і процесів з метою підвищення ефективності виробництва та зниження витрат
Збалансована система показників (наприклад, Каплан Р.) [33]	Нова техніка та практика інтеграції різних типів інформації з метою прийняття більш обґрунтованих рішень
Якість трудового життя (наприклад, Йоркс Л. і Уйтсетт Д. А.) [35]	Новий набір практик і процесів, пов'язаних із проектуванням робочих місць співробітників з метою підвищення рівня їхнього щастя на роботі

Джерело: [1, с. 830]

Як чи можемо ми визначити управлінські інновації в корисний і строгий спосіб, який підкреслює її відмінність? По-друге, завдяки яким процесам виникають управлінські інновації? Що розповідає література про типову послідовність дій індивідів всередині та поза організацією, що призвести до створення управлінських інновацій? І якою мірою ми можемо визначити загальний набір аргументів про причинно-наслідкові механізми, за допомогою яких виникнення управлінської інновації має місце?

Управлінська інновація передбачає впровадження новизни в усталеній організації, і як така представляє певну форму організаційних змін. У найширшому розумінні, тоді управлінські інновації можна визначити як різницю у формі, якості або часовому вимірі управлінської діяльності в організації, де зміни є новими або безпрецедентними відхід від минулого [36; 37, с. 512]. В основі цього визначення знаходяться чотири різні точки зору на управлінську інновацію в літературі, підсумовані в таблиці 2.4.

Ці чотири погляди на управлінські інновації слід розглядати як домінують перспектив, навколо яких дослідження згруповані в минулому, а не як теоретично комплексний підхід, що вони покривають. Наш підхід певною мірою підтримує ідеї з усіх чотирьох точок зору, але найбільш наближений до раціональної точки зору. Прихильники інституційної перспективи застосовують макрорівневий і порівняльний підхід до осмислення інституційних та соціально-економічних умов, які є особливими для появи управлінських інновацій. Наприклад, Гіл'єн М. Ф. [2] досліджували вплив семи наборів інституційних факторів щодо впровадження нов управлінських ідеологій і методів чотири країни; Коул Р. Е. [3] зосередився на тому, як баланс між стимулами ринку праці, що в основному встановлюються державою, відносна сила галузевих асоціацій і схильність організованої праці вплинуло на запровадження діяльності малих груп у різних країнах; Коссек Е. [40] досліджував, як галузевий і фірмовий рівень впливає на появу людського ресурсу управлінських інновацій. Упередження про те, що прогрес може керувати впровадженням управлінських інновацій має бути відкорегований впливом довгих хвиль Кондратьєва, в які виникають нові технології та створюються прогалини в продуктивності.

Таблиця 2.4

**Ключові характеристики чотирьох точок зору
на управлінські інновації**

Особливості	Інституційна перспектива	Модна перспектива	Культурна перспектива	Раціональна перспектива
Представницькі документи	Барлі та Кунда [38], Бендікс [39], Коул [3], Гіл'єн [2], Коссек [40], Стренг та Кім [41], Вайц та Шенгав [42]	Абрахамсон [4; 43], Абрахамсон і Фейрчайлд [44], Кларк [45], Гучинські [46], Кізер [5], Мацца і Альварес [47], Став і Епштейн [48]	Гілл і Вітгл [49], Найтс і Маккейб [6], Найтс і Мюррей [50], Маккейб [51], Стернберг і Філіпс [7], Збарацький [28]	Аланге, Якобссон і Ярнехаммар [52], Чандлер [25], Даманпур [53], Каплан [33], Кімберлі і Еваніско [54], Тічі і Сендстром [55], Йорк і Вігсетт [35]
Основне питання	Які інституційні умови сприяють появі та поширенню управлінських інновацій?	Як аспекти пропозиції та попиту на нові ідеї управління впливають на їх поширення?	Як управлінські інновації формують культурні умови всередині організації та впливають на них?	Яка роль менеджерів у винаході та впровадженні нових методів управління?
Ключові фактори впливу на інноваційний процес	Інституційні умови та ставлення основних груп впливових осіб	Постачальники нових ідей і правомірність їхніх пропозицій	Культура організації, в якій впроваджується інновація	Дії ключових осіб, що керують процесом всередині або за межами організації
Роль людської діяльності в керуванні процесом	Рідко обговорюється	Рідко обговорюється	Агенти важливі, але обмежені відносинами влади та традиціями	Агенти ініціюють і керують процесом в організаційному контексті
Рівень аналізу	Фірма плюс галузь / країна	Фірма плюс ринок нових ідей	Фірма плюс фізична особа	Фізична особа плюс фірма
Процес змін і результат інновацій	Прогресивні зміни в управлінській ідеології та / або практиці, іноді в бік більш ефективних способів роботи	Циклічний процес аксіотажу, а потім розчарування; немає доказів того, що інновації приносять довгострокові вигоди	Соціально сконструйований процес змін; зазвичай дуже незначні зміни в способі роботи та увічнення існуючих владних відносин	Прогресивні зміни практики управління в бік більш ефективних способів роботи; успіх не гарантований

Джерело: [1, с. 827]

Інституційна перспектива вимірює інновації з точки зору дискурсу навколо окремих ідеологій, а також на рівень конкретних практик або технік. Вона не розглядає безпосередньо роль людини у формуванні процесу; натомість фокусується на передумовах, в яких виникає інновація спочатку виникає, а потім факторах, які дозволили промисловості запровадити такі інновації.

Модна перспектива зосереджена на тому, як менеджмент інновації виникають через динаміку взаємодії між менеджерами, які використовують нові управлінські ідеї та «законодавці моди», які висунули ці ідеї [4; 43]. Ця перспектива забезпечує багатство розуміння того, як розвивається мода на управління [46; 49; 56], а також способи, якими законодавці моди формують зародження попиту на них [5; 45; 47; 57].

Проте це мало що може сказати про справжнє походження менеджменту як моди, або чому певні інновації стають модними (розповсюдженими), а інші – ні. Модна перспектива охоплює макро- та мікрорівні аналізу, з турботою, як про промисловість, що дає нові ідеї менеджменту, так і з поведінкових причин, визначаючи чому певні менеджери приймають ці ідеї. У моді на менеджмент можуть існувати як абстрактні ідеї або риторики, так і специфічні практики чи техніки. Прихильники спроби культурної перспективи розуміють, як управлінські інновації формують культуру організації, в якій він реалізується. Це працює на мезорівні аналізу шляхом перегляду того, як індивідуальне ставлення до управлінських інновацій взаємодіє з організаційним рівнем впровадження нововведення. Існує критичний погляд на цей підхід [6; 51], а також той, що приймає внутрішній організаційний процес як перспективу [7; 28]. Обидва мають деякі спільні погляди: визнання того, що управління інноваціями має як риторичну, так і технічну складову. І що результат впровадження управлінських інновацій рідко відповідає задуму керівниками вищої ланки, які представили їх. На відміну від двох попередніх перспектив, культурна перспектива дає певне розуміння того, як реалізуються управлінські інновації. Результат управлінської інновації відповідно для цієї перспективи, як правило, підкріплений статус-кво [51].

Рациональна перспектива спирається на передумови впровадження управлінських інновацій для ефективного процесу

виробництва. Відповідно до цієї перспективи інноваційні рішення розробляють для вирішення конкретної проблеми, з якою стикається організація, і потім менеджер виступає за його впровадження та усиновлення [8; 9].

Для вивчення феномена управлінських інновацій корисно відокремити два рівні аналізу. На більш абстрактному рівні знаходяться ідеї управління, визначені Крамером як «досить стабільні масиви знань про що повинні робити менеджери: система припущень, прийняті принципи та правила процедури» [58, с. 47]. Прикладами є ідеї наукового менеджменту, системи менеджменту якості (TQM) і організацій, що навчаються. Хоча ці концепції не ідентичні, а ідею управління можна порівняти з ідеєю Гіл'єна М. Ф. [2] поняттями організаційної ідеології, разом із Барлі С. і Кунда Г. [38], Абрахамсоном Е. [43] та Саддабі Р. і Грінвудом Р. [59], поняттями управлінської риторики. На більш оперативному рівні ми можемо визначити управління як практику процесів, методів та організаційної структури [2; 52], зокрема різними аспектами правил і процедур щодо внутрішньоорганізаційної роботи.

Важлива взаємодія між розвитком менеджменту практики та менеджменту ідей, тому наші теоретичні аргументи дадуть належне врахування обох рівнів аналізу. Гіл'єн М. Ф. стверджує, що організаційні ідеології «можуть використовуватися як когнітивні інструменти для розв'язання складнощів реальності, визначення відповідних проблем та вибору альтернативних шляхів дій» [2, с. 4]. Абрахамсон Е. визначає риторичу як «усний або письмовий дискурс, який виправдовує використання набору прийомів управління організаціями або їх співробітників» [43, с. 259]. Тому ми вважаємо корисним поєднати разом управлінські інновації в цих сферах, «ніби вони становлять однорідну сутність» [52, с. 7].

Багато інших дослідників неявно розглядають інновації як «нові для організацію», щоб, наприклад, початкова впровадження програми TQM в організацію можна класифікувати як управлінські інновації [28; 51].

Важливо відзначити, що не всі управлінські інновації зрештою успішні. Наприклад, Компанія Volvo багато років експериментувала зі стільниковим зв'язком виготовлення, з метою доставки

значних переваг, але нововведення було зрештою припинено [31]. Крім того, слід також зазначити, що цілі є рідко повністю екзогенні для організації; справді, процес інновацій може призвести до впровадження нових практик або програм що зрештою змінює цілі організації [60]. Підсумовуючи, ми визначаємо управлінські інновації як формування та впровадження менеджментом практик, процесів, структури або технік, що є новими і призначені для досягнення цілей організації

Відповімо на питання «Якими є процеси, через які виникають управлінські інновації?» Спираючись на нашу концепцію того, що робить управлінські інновації унікальними, ми розробляємо структуру, яка висвітлює чотири взаємопов'язані фази процесу та ролі, які відіграють дві ключові групи зацікавлених сторін. Ця структура конкретизується з використанням теоретичних аргументів і прикладів з літератури з менеджменту. Структура, зображена на рис. 1, має два виміри. Горизонтальний вимір складається з чотирьох фаз інноваційного процесу: (1) мотивація пов'язана зі сприяючими факторами та провокуючими обставинами, які спонукають людей розглядати можливість розробки власних управлінських інновацій; (2) винахід є початковим актом експериментування, з якого виникає нова гіпотетична практика управління; (3) впровадження – це технічний процес встановлення цінності нової управлінської інновації *in vivo* (тобто в реальних умовах); і (4) теоретизація та маркування є соціальним процесом, за допомогою якого особи всередині та поза організацією осмислюють і підтверджують управлінські інновації, щоб створити їх легітимність. Цей чотирифазний процес ґрунтується на внутрішньофірмовому еволюційному погляді, висунутому Бургельманом Р. [61] і Збарацьким М. [28], згідно з яким зміни, що сприймаються в середовищі (мотивація), призводять до варіацій у практиках управління (винахід), деякі з яких потім підлягають внутрішньому відбору (впровадження) і утриманню (теоретизація та маркування). Ми очікуємо, що процес значною мірою буде формуватися свідомими та навмисними діями ключових осіб, але ми також визнаємо, що є роль ненавмисних дій окремих осіб і випадкових змін всередині організації, які впливають на процес управління інноваціями.

Відповідно до вертикального виміру на рис. 2.4, ми очікуємо, що процес формуватимуть дві групи осіб: (1) внутрішні агенти змін, які є співробітниками інноваційної компанії, які активні у створенні інтересу, експериментуванні та підтвердженні управлінських інновацій, про які йдеться [9; 62], і (2) зовнішні агенти змін, які, подібно до інтелектуалів-управлінців Гіл'єна М. [2] та підприємців ідей Абрахамсона та Фейрчайлда [44], є незалежними консультантами, науковцями та гуру, активними у створенні інтересу та впливі на розвитку та узаконення ефективність і збереження нових методів управління [63].

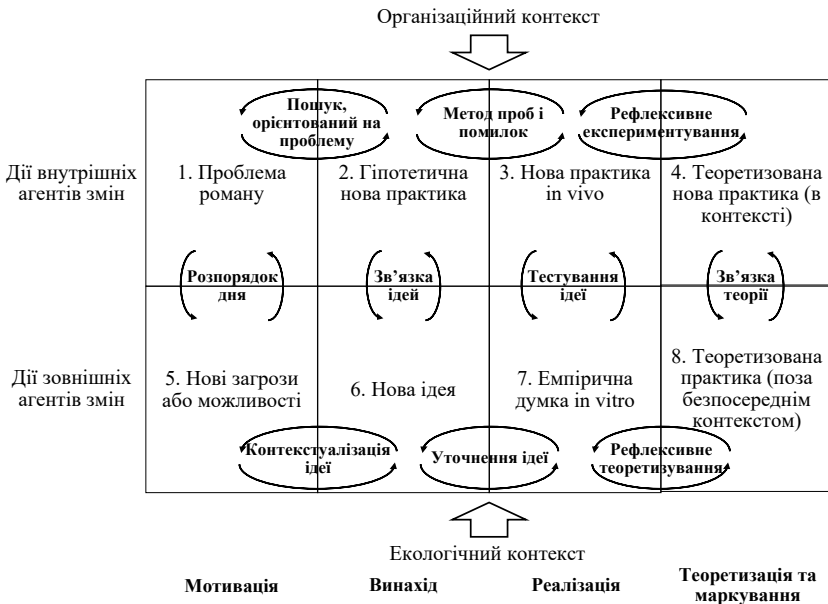


Рис. 2.4. Структура інноваційного процесу менеджменту*

Джерело: [1, с. 832]

Агенти зовнішніх змін відіграють важливу роль в управлінських інноваціях, оскільки вони забезпечують легітимність і досвід на багатьох різних фазах процесу. Вони можуть надати

оригінальну ідею, яка породжує експеримент всередині компанії, вони можуть виступати в якості резонансних сил або дослідників дій разом із внутрішньою командою під час фази впровадження, і вони можуть відігравати роль у теоретизуванні та маркуванні інновацій [7; 25; 29; 33; 35]. Ключовою особливістю цієї структури є те, що вона не передбачає простої послідовності дій зліва направо. Як зауважує Збарацький М., інноваційні процеси, як правило, будуть складними, рекурсивними та відбуватимуться «у вигляді вкладених і повторюваних циклів змін, відбору та утримання» [28, с. 612]. Ми розглядаємо це питання, зосереджуючи нашу увагу на тому, як індивідууми переходять між сусідніми осередками у структурі, визначивши десять основних видів діяльності. Наприклад, діяльність «пошук, керований проблемою» передбачає ітерацію внутрішніх агентів змін вперед і назад між мотивацією та винахідництвом, тоді як «встановлення порядку денного» діяльності передбачає взаємодію між внутрішніми і зовнішніми агентами змін [8; 61]. На рис. 4 визначено десять основних видів діяльності (позначено подвійними стрілками та текстом, що охоплює прямокутники) і характер інновації або її складових частин (позначено пронумерованим текстом в кожній коробці).

Важлива роль контексту у формуванні управлінських інновацій. Організаційний контекст – це адміністративні та соціальні механізми управління завдяки яким можна маніпулювати, щоб сформувати поведінку акторів в організації [8; 64] і матиме прямий вплив (позитивний чи негативний) на здатність внутрішніх агентів змін здійснювати основну діяльність, пов'язану з управлінськими інноваціями. Контекст навколишнього середовища – це широкий набір стимулів, екзогенних для центральної організації, які формують управлінський дискурс [2] і, таким чином, впливають на пріоритети та зусилля зовнішнього керівництва.

Управлінські інновації є важливим явищем у сфері управління і що генеративні механізми, за допомогою яких вони відбуваються (тобто процеси управлінських інновацій), теоретично цікаві самі по собі, а також відносно погано вивчені. Структура висвітлює важливі ролі внутрішніх і зовнішніх агентів змін у процесі та способи взаємодії цих двох груп учасників. Вона містить низку важливих

ідей і відкриває кілька цікавих кутів для подальших досліджень. Процес генерації управлінської інновації не завжди відбувається як лінійна послідовність діяльності від мотивації до теоретизації та маркування. Наприклад, організація, яка страждає від занадто великої кількості «розумних розмов» [65], може мати кілька ініціатив, які добре просунулися з точки зору мотивації, теоретизації та маркування, але не мають відповідних інвестицій у винаходи та реалізацію. У такому випадку відповідним управлінським втручанням може бути зосередження уваги на реалізації як засобу визначення того, які ініціативи варто здійснювати, тоді як інші організаційні умови можуть вимагати іншого втручання. Однак на даний момент ми мало знаємо про відносну ефективність різних послідовностей заходів, що ускладнює надання будь-яких узгоджених порад менеджерам щодо того, як покращити якість їхнього втручання. Ця структура зосереджена на «діяльності», такій як спроби й помилки, які відбуваються між суміжними елементами, щоб підкреслити, що інновація – це повторюваний процес.

Хоча деякі інновації можуть слідувати лінійній послідовності дій зліва направо, інші ні. Наприклад, програма Procter & Gamble Connect and Develop була розроблена як концепція її лідером, Ларрі Г'юстоном, задовго до того, як генеральний директор компанії сформулював її необхідність [66]. Подібним чином, хоча ми очікуємо, що більшість управлінських інновацій будуть ініційовані в основному внутрішніми агентами змін, можна визначити інші, такі як T-Groups [67; 68], де багато основних видів діяльності керувалися зовнішніми агентами змін.

Іншим ключовим елементом структури є відмінність між внутрішніми та зовнішніми агентами змін. За визначенням, агенти внутрішніх змін є працівниками організації, тоді як зовнішні агенти змін такими не є, що, у свою чергу, означає, що агенти внутрішніх змін, як правило, матимуть кращі знання та мережі всередині організації та більшу відповідальність за досягнення результатів, ніж їхні зовнішні колеги. Є докази того, що деякі люди можуть перемикатися між внутрішніми та зовнішніми ролями агентів змін протягом одного проєкту (тобто як дослідники дій), а інші коливатимуться між двома ролями протягом своєї кар'єри [69].

Намагаючись утвердити управлінську інновацію серед внутрішніх і зовнішніх учасників, внутрішні агенти змін можуть применшити масштаб змін, необхідних для своїх колег (можливо, підкреслюючи узгодженість із попередніми нормами або низький рівень ризику), щоб зробити зміни більш приємними, тоді як зовнішні агенти змін можуть перебільшувати масштаб запропонованої інновації (можливо, позиціонуючи її як протитруту драматичним змінам у галузі) як спосіб зацікавити зовнішню аудиторію. Ці відмінності в позиціонуванні потенційно можуть мати шкідливі наслідки для залучених осіб, а також для довгострокового успіху інновації.

Нарешті, пропонуємо деякі перші думки щодо ролі, яку можуть відігравати науковці в процесі управлінських інновацій. Подібно до Абрахамсона Е. та Фейрчайлда Г. [44]. Науковці можуть програвати іншим членам модної спільноти, таким як консультанти та гуру, з точки зору їх здатності впливати на практику. Існує кілька можливих шляхів розвитку. Одна з них полягає в тому, щоб науковці стали більш креативними у розробці нових ідей та експериментів, які організації можуть втілити в життя. Інший полягає в тому, щоб більше брати участь у діяльності, яку ми називаємо «тестуванням ідей», за допомогою якої науковець тісно взаємодіє з координаційною організацією та використовує своє розуміння конкретної проблеми, з якою стикається організація. Ця концепція зацікавленої науки [70] має довгу історію, але її легітимність як дійсної форми науки похитнулася в останні десятиліття. Іншою альтернативою є лабораторія управлінських інновацій, така як MLab Лондонської бізнес-школи, де дослідники та практики збираються разом, щоб розробити нові практики в партнерстві. Ці пропозиції потребують подальшого вивчення як з точки зору характеру втручання, яких вони вимагатимуть і в результатах, яких вони досягнуть. Вони також кидають виклик багатьом традиційним традиціям професії в тому, що вони, ймовірно, включають нові методології, які є неперевереними та важкими для впровадження. Більш активна роль науковців у сфері менеджменту в процесі управлінських інновацій була б цінною для інноваційних організацій, і це дозволило б їм відновити свою впливову роль як творців як нового, так і корисного менеджменту знання.

Висновки. Дослідження управлінських інновацій має велике значення для сучасних організацій, оскільки воно сприяє розумінню механізмів, які визначають успішність впровадження нових практик, процесів та структур. Основні висновки, отримані в результаті цього дослідження наступні:

1. Необхідність системного підходу до управлінських інновацій. Важливість чіткого формулювання дослідницьких питань та систематичного огляду літератури дозволяє виявити прогалини в знаннях, що є критичними для розвитку нових ідей управління. Це підкреслює необхідність уважного вибору теми дослідження, що має практичне значення для організацій.

2. Визначення чотирьох етапів інноваційного процесу. Визначення етапів – мотивація, винахід, впровадження, теоретизація та маркування – допомагає систематизувати підходи до управлінських інновацій. Ця структура дозволяє зрозуміти, як внутрішні та зовнішні агенти змін взаємодіють на кожному з цих етапів, що, в свою чергу, сприяє ефективному управлінню інноваціями.

3. Важлива роль агентів змін. Внутрішні агенти змін, такі як співробітники організації, і зовнішні агенти, як консультанти і науковці, відіграють важливу роль у процесі управлінських інновацій. Їхні дії можуть суттєво впливати на успішність впровадження нових практик, тому важливо враховувати їхню взаємодію та вплив на організаційний контекст.

4. Необхідність підтримки з боку науки. Підтримка науковців у процесі управлінських інновацій може суттєво підвищити ймовірність успішного впровадження нових ідей. Науковці можуть виступати не лише як джерела нових знань, але й як активні учасники процесу впровадження інновацій.

5. Перспективи подальших досліджень. Важливо продовжувати вивчення процесів управлінських інновацій, зокрема, досліджувати різноманітні контексти та умови, в яких ці інновації реалізуються. Це дозволить глибше зрозуміти механізми, які впливають на їхню ефективність, та розробити нові теоретичні моделі, що відображатимуть реальність сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, управлінські інновації є складним і багатограним процесом, що вимагає систематичного підходу, активної

участі різних агентів змін і наукової підтримки для досягнення успіху в організаціях.

Література

1. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825–845. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
2. Guille'n, M. F. (1994). Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. Chicago : University of Chicago Press.
3. Cole, R. E. (1985). The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of the spread of small-group activities. *Administrative Science Quarterly*, 30, 560–585.
4. Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586–612.
5. Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4, 49–74.
6. Knights, D., & McCabe, D. (2000). “Ain't misbehavin'”? Opportunities for resistance under new forms of “quality” management. *Sociology*, 34, 421–436.
7. Stjernberg, T., & Philips, Å. (1993). Organizational innovations in a long-term perspective: Legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability. *Human Relations*, 46, 1193–1219.
8. Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
9. Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317–341.
10. Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory – Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27 (3), 284–300. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
11. Faculty of Economics – Management, Strategy and Innovation (2025). Seminar 1: Conceptualization and operationalization. KULEUVEN, FEB, 55 p.

12. Faculty of Economics – Management, Strategy and Innovation (2025). Session 2: Conceptualization and operationalization. KULEUVEN, FEB, 49 p.

13. The Relationship between R&D Collaboration, Subsidies and R&D Performance: Empirical Evidence from Finland and Germany Author(s): Dirk Czarnitzki, Bernd Ebersberger and Andreas Fier Source: *Journal of Applied Econometrics*, Dec., 2007, Vol. 22, No. 7, *The Econometrics of Industrial Organization* (Dec., 2007), pp. 1347–1366. Published by : Wiley.

14. De Bondt, R., Veugelers, R. (1991). Strategic investment with spill-overs. *European Journal of Political Economy*, 7, 345–366.

15. Shapiro, C., Willig, R. (1990). On the antitrust treatment of production joint ventures. *Journal of Economic Perspectives*, 4, 113–130.

16. Baumol, W. (1993). Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs, MIT Press.

17. Kesteloot, K., Veugelers, R. (1997). Stable R&D co-operation with spill-overs. *Journal of Economics and Management Strategy*, 4, 651–672.

18. Kamien, MI., Muller, E., Zang, I. (1992). Research Joint Ventures and R&D Cartels. *American Economic Review*, 82 (5), 995–1012.

19. Katsoulacos, YS, Ulph, DT. (1998). Endogenous Spillovers and the Performance of Research Joint Ventures. *Journal of Industrial Economics*, 46 (3), 333–357.

20. Cohen, W., Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99, 569–596.

21. Kamien, MI, Zang, I. (2000). Meet Me Halfway: Research Joint Ventures and Absorptive Capacity. *International Journal of Industrial Organization*, 18 (7), 995–1012

22. Debackere, K., Veugelers, R. (2005). The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. *Research Policy*, 34, 321–342.

23. Jacquemin, A. (1988). Co-operative agreements in R&D and European antitrust policy. *European Economic Review*, 32, 551–560.

24. Hinlopen, J. (2001). Subsidizing R&D cooperatives. *De Economist*, 149 (3), 313–345.

25. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press.

26. Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Boston : Harvard Business School Press.

27. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Cambridge, MA : Productivity Press.

28. Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, 602–638.

29. Pezet, A. (1997). The development of discounted cash flow and profitability of investment in France in the 1960s. *Accounting, Business & Financial History*, 7, 367–380.

30. Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14, 331–349.

31. Berggren, C. (1992). *The Volvo experience: Alternatives to lean production in the Swedish auto industry*. London : Macmillan.

32. Carroll, T. N., Gormley, T. J., Bilardo, V. J., Burton, R. M., & Woodman, K. L. (2006). Designing a new organization at NASA: An organization design process using simulation. *Organization Science*, 17, 202–214.

33. Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118.

34. Hounshell, D. A. (1984). *From the American system to mass production, 1800–1932: The development of manufacturing technology in the United States*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.

35. Yorks, L., & Whitsett, D. A. (1985). Hawthorne, Topeka, and the issue of science versus advocacy in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 10, 21–30.

36. Hargrave, T., & Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31, 864–888.

37. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510–540.

38. Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–399.

39. Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. New York : Wiley.

40. Kossek, E. E. (1987). Human resources management innovation. *Human Resource Management*, 26, 71–91.
41. Strang, D., & Kim, Y.-M. (2005). The diffusion and domestication of managerial innovations: The spread of scientific management, quality circles, and TQM between the US and Japan. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization*, 177–199. Oxford : Oxford University Press.
42. Weitz, E., & Shenhav, Y. (2000). A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory. *Organization Studies*, 21, 243–266.
43. Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254–285.
44. Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708–740.
45. Clark, T. (2004). The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11, 297–306.
46. Huczynski, A. A. (1993). Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 443–462.
47. Mazza, C., & Alvarez, J. L. (2000). Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21, 567–588.
48. Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523–556.
49. Gill, J., & Whittle, S. (1992). Management by panacea: Accounting for transience. *Journal of Management Studies*, 30, 281–295.
50. Knights, D., & Murray, F. (1994). *Managers divided: Organisation politics and information technology management*. New York : Wiley.
51. McCabe, D. (2002). “Waiting for dead men’s shoes”: Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*, 55, 505–536.
52. Ala` nge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 3–20.

53. Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675–688.

54. Kimberly, J. R. (1981). Managerial Innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.). *Handbook of organizational design*, vol. 1, 84–104. New York : Oxford University Press.

55. Tichy, N. M., & Sandstrom, T. (1974). Organizational innovations in Sweden. *Columbia Journal of World Business*, 9 (2), 18–28.

56. Jackson, B. (1986). Re-engineering the sense of self: The manager and the management guru. *Journal of Management Studies*, 33, 571–590.

57. Benders, J., & van Veen, K. (2001). What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions. *Organization*, 8, 33–53.

58. Kramer, H. (1975). The philosophical foundations of management rediscovered. *Management International Review*, 15 (2–3), 47–55.

59. Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67.

60. Selznick, P. (1957). Leadership in administration. New York : Harper & Row.

61. Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239–262.

62. DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 3–22. Cambridge, MA : Ballinger.

63. DiMaggio, P. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920–1940. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, 267–292. Chicago : University of Chicago Press.

64. Bower, J. L. (1970). Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment. Boston : HBS Division of Research.

65. Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn talk into action*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

66. Birkinshaw, J., Cramer, S., & Mol, M. (2007). Special report on management innovation. *Business Strategy Review*, 18 (1), 45–73.

67. Benne, K. D. (1964). History of the T-Group in the laboratory setting. In L. Bradford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (Eds.), *T-Group theory and laboratory method*, 80–135. New York : Wiley.

68. Blake, R. (1995). Memories of HRD. *Training and Development*, 49 (3), 22–28.

69. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *What's the big idea? Creating and capitalizing on the best management thinking*. Boston : Harvard Business School Press.

70. Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31, 802–821.

ЧАСТИНА ДРУГА

**ПРОБЛЕМИ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ
ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

РОЗДІЛ 3

**УПРАВЛІНСЬКІ КОНЦЕПТИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАВЧАННЯ
ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ
БІЗНЕС-ПРОСТОРУ**

Н. А. Тюхтенко

Ключові слова: навчання та розвиток, персонал бізнес-організації, HR-менеджмент, інноваційно-адаптивна стратегія управління, управління талантами, інтелектуальний потенціал, формування та відтворення людського капіталу, економіка знань, компетентнісний підхід, інтегральний показник якості навчання та розвитку, оцінка ризиків, LLL, PDCA, SDCA, ROI, KPI, OKR, технологічна сингулярність, глобалізація, конкурентоспроможність.

Keywords: training and development, business organization personnel, HR management, innovative and adaptive management strategy, talent management, intellectual potential, formation and reproduction of human capital, knowledge economy, competency approach, integrated indicator of the quality of training and development, risk assessment, LLL, PDCA, SDCA, ROI, KPI, OKR, technological singularity, globalization, competitiveness.

Вступ

Потужні світові та вітчизняні виклики ХХІ століття суттєво актуалізували необхідність пошуку інноваційних шляхів формування конкурентних переваг усіх економічних суб'єктів. Кожна бізнес-одиниця, галузь, регіон, країна та світова економіка загалом відчували вплив широкого спектру глобалізаційних викликів, екологічних негараздів, пандемічних процесів, військових агресій, громадянської розгубленості, політичної невизначеності тощо. Серед них особливого звучання набули питання тотального впровадження діджитал-технологій, штучного інтелекту в усі сфери життя людей. Під впливом зазначеного серед дослідників й практиків поступово упроваджується у реальний бізнес-простір поняття технологічної сингулярності, що у загальному представленні розуміється як «теоретична подія у майбутньому, коли комп'ютерний інтелект перевищить людський» [53]. Зрозуміло, що поки це теоретичне припущення, проте управлінська система будь-якого економічного суб'єкту, яка розуміє важливість урахування існуючих тенденцій при визначенні стратегії свого розвитку, повинна, з нашої точки зору, уважно дослухатися та відповідним чином готуватися до можливих викликів у перспективі, щоб забезпечити власну конкурентоспроможність в реальному бізнес-просторі.

У окреслених вище умовах значення підготовленого професійно компетентного персоналу бізнес-організації набуває особливого значення, оскільки саме людський інтелект лежить в основі сучасних й майбутніх перетворень. Відповідного переосмислення потребує і сам процес управління, що повинен забезпечити діяльність господарюючого суб'єкта у перспективі на основі формування професійної системи менеджменту [20], здатної оптимально адаптувати бізнес-організацію до можливих викликів. При цьому процеси, пов'язані з впровадженням діджитал-технологій, набули сьогодні, як показує практика, першочергової актуальності, що в свою чергу, посилює необхідність розуміння сутності технологічної сингулярності в контексті формування якісного персоналу на засадах системного і послідовного навчання та розвитку.

3.1 Соціально-економічна сутність навчання та розвитку персоналу в системі управління бізнес-організацією

Слід сказати, що у дослідженнях науковців та практиків достатньо потужно обґрунтовано питання формування та відтворення людського капіталу бізнес-середовища через такі дефініції як «професійний розвиток», «професійна підготовка», «навчання та перепідготовка», «підвищення кваліфікації», «зростання компетентності персоналу» тощо. Усі перераховані поняття, як правило, розглядаються в якості одного із головних чинників (часто – головним, базовим, визначальним) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках; зростання соціальної та економічної ефективності виробництва, його фінансових та іміджевих показників; якості вироблених товарів і надання послуг тощо.

Відповідного визнання різні аспекти професійного розвитку актуалізовано у ряді міжнародних документів, серед яких наприклад «Цілі розвитку тисячоліття» [43] та багато інших.

В контексті розглядаємої нами проблематики особливої уваги, з нашої точки зору, заслуговує концепція LLL (lifelong learning), що українською означає «навчання впродовж життя» і розуміється як постійне навчання людини в умовах поєднання освітньої й індустріальної парадигм, що забезпечує здатності до інновацій, покращення умінь та формування компетентностей (кваліфікації) тощо. Концепція визначає важливість освіченості людей для досягнення як особистого успіху, так і ефективного розвитку суспільства.

В основі філософії концепції LLL лежить розуміння того, що кожен індивід має можливість реалізувати власні освітні потреби як у закладах освіти, так і в умовах безпосередньої професійної діяльності на підприємстві. Ті ж із них, що в управлінській практиці впроваджують у свій реальний бізнес-процес концепцію навчання впродовж життя за допомогою сучасних форм підвищення кваліфікації, перепідготовки, тренінгів, опануванню нових тенденцій і процесів тощо, мають назву «організації, які навчаються» [47].

Значний внесок у теорію та практику розвитку людського капіталу, професійного розвитку персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, О. Грішнова, К. Дель Карпіо, В. Данюк, О. Захарова, С. Калініна, А. Кібанов, А. Колот, Е. Кузнєцов, Дж. Локе, Г. Мінцберг, І. Мартиненко, Г. Назарова, І. Петрова, Т. Петрова, В. Петюх, В. Савченко, Г. Шмідт та інші.

Переважно наукові здобутки дослідників пов'язані з трактуванням професійного розвитку працівників та людського капіталу з точки зору визначення категорій, показників, оцінки ефективності на особистісному, виробничому (індустріальному) та макроекономічному рівнях. При цьому залишаються недостатньо дослідженими питання глобалізаційного впливу, економіки знань, диджиталізації, процесів інтернаціоналізації, технологічної сингулярності, мотивації на професійний розвиток персоналу з урахуванням міжнародних стандартів, методів та інструментів досягнення якості професійного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації за рахунок професійної системи менеджменту при прийнятті тактичних та стратегічних управлінських рішень й ефективної командної роботи.

Слід зазначити, що на формування категоріального апарату поняття «навчання та розвиток персоналу» вплинули точки зору дослідників різних галузей знань: філософських, освітніх, економічних, психологічних, культурологічних, соціальних, тощо. З філософської точки зору поняття розвитку пов'язане зі здійсненням незворотних, законічних змін систем, у якості яких можуть виступати матеріальні і ідеальні об'єкти, серед яких є і особистість людини. Категорія «навчання» передусім розглядається як дидактична категорія, що представляє собою організовану, двосторонню діяльність, спрямовану на засвоєння та опанування навчального матеріалу з метою подальшого застосування його в умовах практичної діяльності [24; 32].

Аналіз сутнісних характеристик навчання і розвитку персоналу різними науковими підходами представлений нами у таблиці 3.1.

Аналіз таблиці 3.1 доводить, що серед вітчизняних дослідників використовуються такі дефініції як «професійне навчання», «професійний розвиток персоналу», «розвиток персоналу», «професійна підготовка персоналу» «професійне навчання персоналу».

Таблиця 3.1

**Теоретичний аналіз сутності понять навчання
та розвитку персоналу**

О. Грішнова, В. Небукін [12]	Розвиток персоналу – це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар’єри, службово-професійного просування та багато інших.
В. Савченко [33], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [13]	Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
О. Крушельницька, Д. Мельничук [22]	Професійний розвиток – це процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.
Pedler M., Burgoyne J. and Boydell T. [51]	Розвиток персоналу – структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар’єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін.
Й. Хентце [42]	Розвиток персоналу – сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети.
В. Брич, О. Гугул [7]	Розвиток персоналу – системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар’єри персоналу.
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська [18]	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов’язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв’язання нових завдань.
Ю. Пługина [28]	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.

Продовження таблиці 3.1

А. Ткаченко, К. Марченко [40]	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Європейські дослідники [48]	Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [29]	Професійне навчання працівників – це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 12; 13; 18; 22; 28; 29; 33; 40; 42; 48; 51]

Зарубіжні ж автори у останні десятиліття використовують поняття «професійний розвиток» і «професійне навчання» як окремі категорії. При цьому вони мають певний стандартизований вигляд для визначення якісного трансформування людських ресурсів (персоналу) організації – «навчання і розвиток», що англійською перекладається як “learning and development” та / або “training and development” з відповідним використанням загальноприйнятих акронімів – L&D та / або T&D. Звертаємо увагу на те, що у англійських джерелах як правило відсутнє слово «професійний» щодо навчання і розвитку. Вважаємо, що це підкреслює важливість

постійного підвищення загального рівня освіченості кожної особистості, а не тільки її професійно важливих якостей (далі – ПВЯ). Слід погодитися з тим, що у сучасному реальному бізнес-просторі надзвичайно важливого значення, окрім ПВЯ, набувають соціокультурні, психологічні, мотиваційні, комунікаційні, лідерські та інші аспекти командної діяльності, які в свою чергу також потребують постійного опанування і розвитку.

У контексті зазначеного вище спробуємо обґрунтувати співвідношення понять «навчання» і «розвиток» персоналу бізнес-організації на рисунку 3.1. На ньому представлено чотири можливі, з нашої точки зору, варіанти окресленого співвідношення.

Варіант А представляє найбільш поширену серед дослідників точку зору, що поняття «навчання персоналу» є складовою поняття «розвиток персоналу», оскільки навчання саме по собі передбачає розвиток знань, вмінь й навичок персоналу [5].

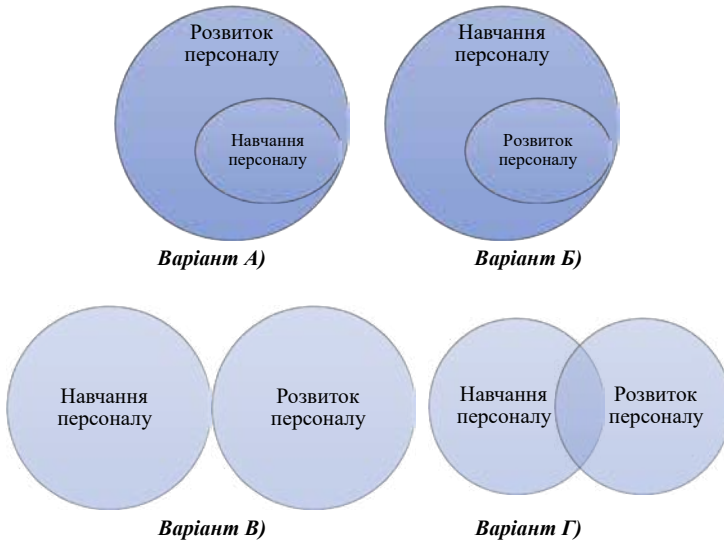


Рис. 3.1. Співвідношення понять «навчання персоналу» і «розвиток персоналу»

Джерело: складено на основі [4; 5; 8; 10; 14; 25; 31; 36; 44]

Варіант Б передбачає навпаки, що поняття «розвиток персоналу» є складовою поняття «навчання персоналу», тому що певний розвиток є навчанням з точки зору пізнання, відпрацювання вмій, засвоєння знань тощо [8; 25; 31].

Варіант В передбачає точку зору, що поняття «навчання персоналу» і поняття «розвиток персоналу» не перетинаються у зв'язку із відокремленням так званих «жорстких» та «м'яких» навичок (англійською – *hard skills* та *soft skills*) [10, 36]. Перші – відносяться виключно до процесу навчання, а другі – виключно до процесу розвитку.

Варіант Г розглядає співвідношення понять «навчання персоналу» і «розвиток персоналу», коли кожне із яких має певні особливі риси, але при цьому вони мають певну спільну площу перетину [4; 14; 44].

Аналіз розглянутих вище підходів дозволив нам виокремити специфічні риси навчання персоналу та розвитку персоналу, що відрізняють їх між собою (таблиця 3.2). При цьому підтримуємо варіант Г, відповідно до якого є логічний перетин (взаємообумовлення) даних понять, що підтверджуються практикою.

Проведений нами аналіз підходів до понять професійного навчання і професійного розвитку дозволяє сформулювати думку про те, що вони є важливими (скоріше – визначальними) елементами формування людських ресурсів на усіх рівнях діяльності економічних суб'єктів. Сучасні швидкоплинні непрості виклики, особливо в контексті активного впровадження штучного інтелекту й передбачень, пов'язаних з технологічною сингулярністю, обумовлюють необхідність дослідження й забезпечення у реальному бізнес-середовищі потужного конкурентоспроможного персоналу. Саме за рахунок його системного сталого навчання та розвитку на основі функціонування професійної системи менеджменту, господарюючий суб'єкт здатен не тільки вчасно адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх викликів, а й досягти успіху у довгостроковому періоді.

Використовуючи дефініцію «навчання та розвиток», ми доводимо з одного боку – їх нерозривний взаємозв'язок, а з іншого – особливості навчання і розвитку. Крім того, уникаючи слова «професійне» відносно понять «навчання» і «розвиток» обґрунтовуємо важливість для особистості працівника усього спектру видів його діяльності в умовах виробництва товарів і послуг: професійних,

соціокультурних, комунікативних, вміння працювати в команді тощо. Вживання у нашому дослідженні саме терміну «навчання та розвиток» персоналу обумовлюється, окрім зазначеного, наступними обставинами:

– неминучістю поглиблення глобалізаційних процесів за умови технологічної сингулярності;

Таблиця 3.2

Специфічні риси понять «навчання персоналу» та «розвиток персоналу»*

Навчання персоналу	Розвиток персоналу
– переважно має короткостроковий характер	– переважно має довгостроковий характер
– має конкретну і вимірну ціль	– цілі є тривалими та не мають чіткого терміну закінчення
– фокусується на ролі працівника, його посаді в бізнес-організації	– фокусується на особистості працівника
– націлене на конкретну роботу чи професійне обладнання	– є переважно концептуальним й фокусується на питаннях загального прогресу особистості працівника
– задовольняє переважно поточні (нагальні) потреби у знаннях, вміннях і навичках	– має переважно стратегічний (довгостроковий) й футуристичний характер
– спрямоване на розширення знань, вмінь й навичок відповідно конкретної роботи працівника	– фокусується в цілому на прогресивний розвиток кар'єри працівника
– програми навчання фокусуються на групах – командній роботі, а заходи навчання персоналу у більшості випадків проводяться у груповій формі (тренінги, семінари, воркшопи тощо)	– програми розвитку персоналу переважно стосуються індивідуального особистісного досвіду та базуються на плануванні індивідуального розвитку працівника
– за навчання персоналу у більшості випадків відповідає підприємство (його управлінська система)	– розвиток персоналу найчастіше є процедурою самооцінки працівника, за якої власне співробітник несе відповідальність за побудову і виконання індивідуального плану розвитку

Джерело: складено на основі [6; 9; 19; 23; 37; 38]

- євроінтеграційним курсом України;
- необхідністю кращого розуміння практик навчання та розвитку у партнерських відносинах зі світовим бізнес-середовищем;
- стандартизацією персонал-технологій в системі управління бізнес-організаціями, у тому числі – на міжнародному рівні;
- зростанням інтенсивності створення міжнародних компаній в Україні, особливо в умовах військової агресії РФ й пошуку шляхів ефективного повоєнного відновлення вітчизняної економіки;
- потужним впливом на сучасне світове бізнес-середовище соціокультурних чинників, що вимагає опанування управлінською командою та працівниками різних аспектів міжкультурної взаємодії на засадах рівноправності, інклюзивності, різноманітності, ефективних комунікацій та організаційної культури, мотивації тощо.

Для вітчизняного бізнес-середовища в умовах сучасного розвитку вкрай важливо сформуванню відповідну систему управління, де поняття «навчання та розвиток персоналу» стануть природнім чинником успіхів підприємства, що здатне забезпечити його конкурентоспроможність та організаційний розвиток у короткостроковому й довгостроковому періодах, досягнення стратегічних цілей; підвищити цінність людських ресурсів, а також привести у відповідність організаційні зміни та зміни реального вітчизняного і світового бізнес-середовищ.

В умовах стрімких змін сучасності – як ніколи раніше – потрібні таланти, креативність, інноваційні ідеї. Стимулювання до навчання та розвитку дозволяє підвищити мотивацію працівників, лояльність, розуміння і підтримку змін для подальшого успішного розвитку підприємства. Вигідність цього очевидна для усіх сторін соціально-трудових відносин: працівника, підприємства (роботодавця), держави.

Для працівника системні навчання та розвиток впливають на підвищення його кваліфікаційного рівня та компетентності, кар'єрні амбіції, самореалізацію й самоповагу, задоволеність роботою та своїм місцем в системі соціально-трудових відносин, зростання винагороди за працю тощо.

Для підприємства впровадження навчання і розвиток персоналу здатне забезпечити: зростання прибутковості, швидшу адаптацію

до викликів ринкового середовища, підвищення продуктивності праці командної роботи, зростання лояльності персоналу до підприємства, зниження травматизму тощо.

На рівні країни відтворення людського капіталу відбувається також за рахунок навчання та розвитку персоналу кожного господарюючого суб'єкта, що відображається у показниках зайнятості населення, зниженні безробіття, зростанні середньої заробітної плати, показників ВВП, індексу людського розвитку, підвищенні рівня життя, зменшенні бідності та соціальної напруженості в суспільстві тощо.

Отже, слід зазначити, що і працівники, і підприємства, і держава є у певному розумінні стейкхолдерами у питаннях навчання та розвитку персоналу кожної бізнес-організації за рахунок розкриттю потенціалу та прихованих можливостей працівників, використання їх здібностей, набутих знань, умінь, навичок для соціально-економічного прогресу суспільства.

При цьому слід пам'ятати про об'єктивні розбіжності, що можуть існувати з точки зору інтересів стейкхолдерів з питань навчання та розвитку персоналу. Саме ці розбіжності та протиріччя обумовлюють ризики організації – їх виявлення та оцінку – у питаннях навчання та розвитку персоналу. Переважно ризики пов'язані з різними аспектами фінансування програм навчання та розвитку на основі бажання мінімізації витрат та максимізації вигід, що саме по собі є природним в контексті питань економічної ефективності.

Представлений вище аналіз сучасних тенденцій управління дозволяє визначити *навчання та розвиток персоналу підприємства як самостійну категорію, що представляє собою організований безперервний бізнес-процес формування, перетворення та / або розвитку якісних характеристик персоналу з метою досягнення підприємством конкурентних переваг у коротко- та довгостроковому періодах* (рисунок 3.2).

Навчання та розвиток персоналу підприємства представлено на рис. 3.2 як бізнес-процес, елементами якого є:

- входи у бізнес-процес та їх джерела;
- ресурси;
- параметри якості;
- обмеження;

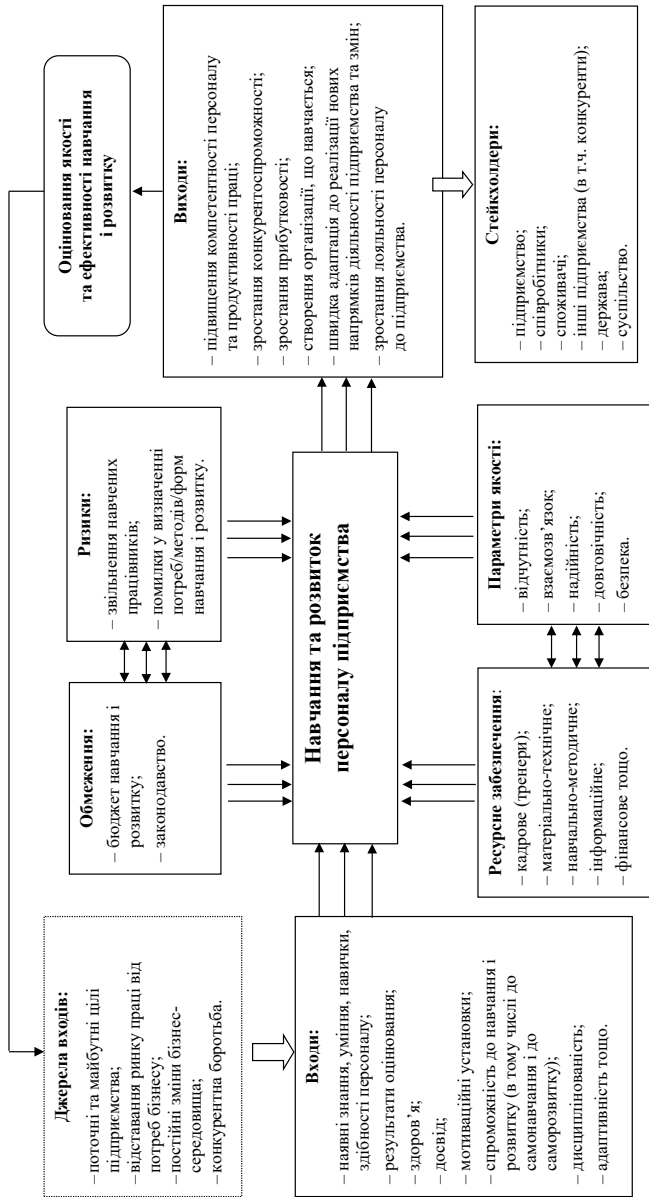


Рис. 3.2. Бізнес-процес навчання та розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено на основі [10; 36; 49]

- ризики;
- виходи бізнес-процесу та їх отримувачі (стейкхолдери).

Особливістю запропонованого бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу є урахування у ньому, окрім іншого, параметрів якості та ризиків, що дозволяє господарюючому суб'єкту приймати виважені управлінські рішення, що обумовлюють зростання компетентнісного рівня працівників та продуктивності праці персоналу підприємства.

Системність та безперервність процесів навчання та розвитку персоналу забезпечується за рахунок оцінки розбіжностей між існуючим та перспективним (стратегічно необхідним) рівнем знань, умінь, навичок персоналу підприємства за умови моніторингу викликів вітчизняного та світового бізнес-середовища.

Оцінка ризиків у запропонованому бізнес-процесі дозволяє знизити ймовірність недоцільного інвестування у навчання та розвиток персоналу підприємства. Наприклад, це дозволяє запобігти – у певному ступені – ризику звільнення «навчених працівників», ризику допущення помилок у процесі визначення потреб, напрямів, форм, методів, учасників навчання та розвитку персоналу тощо. Тому мінімізація ризиків для максимізації вигід підприємства об'єктивно обумовлює необхідність дослідження процесів якісної організації навчання та розвитку його персоналу на основі прийняття вірних управлінських рішень з урахуванням тенденцій глобалізованого світу, що швидко змінюється у напрямі технологічної сингулярності.

3.2 Компетентнісний підхід до забезпечення якості навчання та розвитку персоналу з урахуванням процесів технологічної сингулярності

Управлінська діяльність під впливом потужних процесів диджиталізації, активного впровадження штучного інтелекту у глобальне бізнес-середовище потребує суттєвого переосмислення. Як слушно зауважують науковці «вихід за межі природного добору для людини розумної повинен бути обов'язково доповнений

адаптованою професійною підготовкою», оскільки в умовах технологічної сингулярності «люди не можуть допустити, щоб машина з розвинутою формою штучного інтелекту розглядала їх як професійних профанів» [21].

З нашої точки зору такий підхід є актуальним для управлінської команди, яка має усвідомлювати неординарність змін на користь штучного інтелекту, впроваджуючи відповідні викликам процедури навчання та розвитку персоналу. Природним критерієм зазначених процедур є їх якість, оскільки необґрунтована витрата ресурсів може негативно вплинути на результативність та ефективність як власне менеджменту, так і конкурентоспроможність бізнес-організації у реальному ринковому просторі.

Слід зауважити, що в окреслених умовах технологічної сингулярності «професійний менеджмент повинен бути націлений більше на співробітництво і розвиток професійних відносин з підлеглими, створювати спільні зони інноваційного підприємництва і креативного спілкування» [21], чого неможливо досягти без якісних процесів розвитку та навчання персоналу, спрямованих на посилення соціокультурного аспекту діяльності командної роботи бізнес-організації.

Якість навчання та розвитку персоналу як головний критерій доцільності інвестування у людський капітал передбачає урахування ряду параметрів, що необхідно урахувати в процесі діяльності господарюючого суб'єкта. На рис. 3.3 нами представлений алгоритм організації процесу навчання та розвитку персоналу, який передбачає наявність послідовних етапів. Розглянемо їх.

На першому етапі слід сформулювати тактичні та стратегічні цілі діяльності підприємства, відповідно до яких на наступних етапах визначити першочергові заходи для організації навчання та розвитку персоналу: цілі, потреби, зміст, форми, обсяги ресурсів, відбір викладачів (тренерів, наставників), підготовку необхідних документів, визначення системи заохочень тощо. Власне після цього здійснюється сам процес навчання та розвитку персоналу, що після завершення дозволяє оцінити його якість.

Аналіз існуючих підходів [8; 11; 26; 27; 39; 41] дозволив нам основні цілі навчання та розвитку персоналу згрупувати у три блоки.

Перший блок охоплює цілі навчання та розвитку персоналу для забезпечення поточного функціонування підприємства: адаптація працівників; їх систематична атестація; заохочення внутрішньої конкуренції та партнерства; стабільність кадрового складу та його адекватне оновлення; безперерйне функціонування усіх бізнес-процесів тощо.

Другий блок пов'язаний із забезпеченням довгострокового перспективного функціонування підприємства: формування позитивного ставлення персоналу до бізнес-організації; наявність умов для кар'єрного зростання працівників, планування їх кар'єри; реалізація трудового потенціалу з урахуванням особистісних

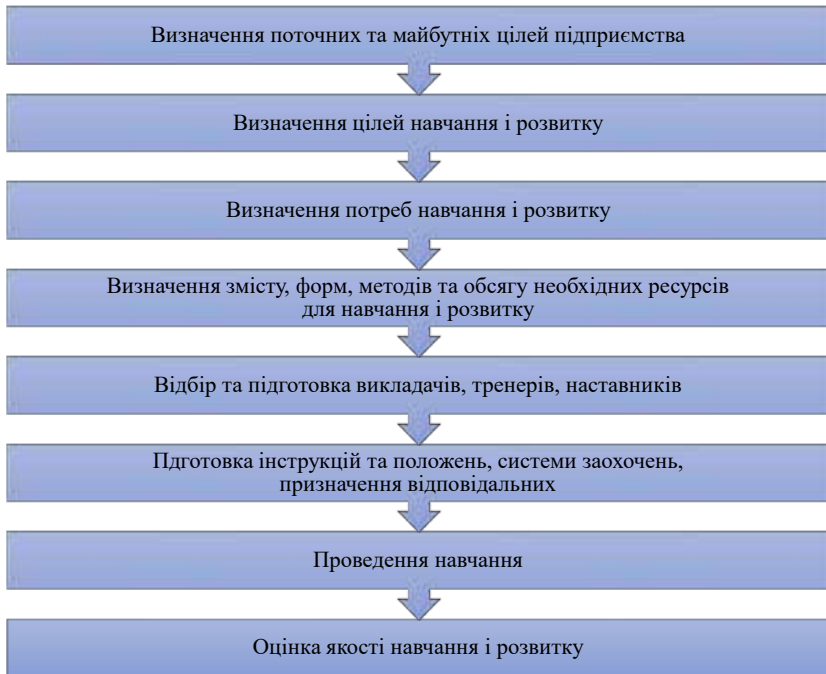


Рис. 3.3. Алгоритм організації навчання та розвитку персоналу підприємства

Джерело: узагальнено на основі [8; 11; 26; 27; 39; 41]

чинників співробітників; розробка управлінських стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання; нарощування інтелектуального капіталу бізнес-організації тощо.

Третій блок пов'язаний з цілями та задачами бізнес-організації, що навчається: організація системи безперервного навчання та розвитку працівників з комбінуванням його різних форм й методів, процедур і стандартів; впровадження інноваційних форм організації навчання (кайзен-бліц, навчання у групах, коучінг тощо); застосування сучасних систем обробки, передачі та зберігання інформації; формування ефективної організаційної культури підприємства з урахуванням рівноправності, різноманітності, інклюзивності в управлінні тощо.

Природно, що цілі навчання та розвитку персоналу бізнес-організації можуть змінюватися відповідно до зміни її тактичних й стратегічних цілей залежно від ринкової ситуації, внутрішніх та зовнішніх викликів, в тому числі пов'язаних з процесами технологічної сингулярності.

Запорукою якісної реалізації програм навчання та розвитку персоналу у професійній системі менеджменту підприємства, є поєднання самої ідеї особистісного та професійного розвитку (саморозвитку) з цінностями організаційної культури підприємства. Цього можна досягти, актуалізуючи серед персоналу підприємства необхідність навчання та розвитку в контексті наступного:

по-перше, систематичне навчання є найбільш ефективним шляхом для вирішення виробничих, професійних, особистісних питань як у поточному періоді, так і на перспективу;

по-друге, навчання персоналу та його розвиток доцільно розглядати як найбільш економічний спосіб досягнення стратегічних цілей бізнес-організації;

по-третє, навчання – це один із дієвих способів підвищення цінності людських ресурсів бізнес-організації та досягнення показників високої віддачі від них.

Перераховане вище в контексті сучасних викликів й стратегії LLL дозволяє суттєво підвищити значення такої форми навчання та розвитку як самонавчання (саморозвиток). Проведені дослідження доводять, що приблизно на третині європейських бізнес-організацій практикуються різні форми самостійного навчання

персоналу. При цьому представлена кореляція між розміром підприємства та формами й масштабністю самонавчання (саморозвитку). Аналіз свідчить, що 28 % малих бізнес-організацій (з чисельністю працівників від 10 до 49 осіб) використовують різноманітні форми самонавчання. В той же час на великих компаніях загальна кількість включених у процес самонавчання вдвічі більший і становить 68 % [48]. Це доводить, що самонавчання (саморозвиток) має очевидні переваги, що обумовлюють якість персоналу господарюючих суб'єктів. Існування у сучасному діджиталізованому просторі значної кількості масових освітніх онлайн курсів, мобільних додатків, індивідуальних програм онлайн-навчання тощо дають можливість отримати доступ до розуміння актуальних проблем особистісного та професійного характеру. Гарним прикладом таких можливостей є використання державного освітнього контенту «Дія. Освіта», що розроблений українськими фахівцями. При цьому платформа «Дія» в цілому визнана у світі, потрапивши до списку Time Best Inventions 2024 у категорії «Застосунки та програмне забезпечення» [15].

Оцінки ефективності заходів навчання та розвитку персоналу є важливою контрольною функцією управління. Процедури зворотного зв'язку для тих, хто навчався та здійснював навчання дозволяє, окрім іншого, оцінити ефективність та якість конкретної програми. Достатньо поширеними методами для оцінки ефективності навчання та розвитку є: атестація персоналу; метод 360 градусів; ассесмент-центр тощо. Досягнення запланованих параметрів навчання та розвитку персоналу бізнес-організації створює можливості для потенційного зростання рівня адаптованості підприємства, його соціально-економічних результатів діяльності та підвищення іміджевих характеристик.

На рис. 3.4 нами запропонована схема взаємозв'язку усіх етапів навчання та розвитку персоналу з умовами досягнення якості цього процесу.

Слід підкреслити, що відповідно до досягнень науки і практики управління, для забезпечення якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації найбільш сучасним та ефективним з концептуальної точки зору є *компетентнісний підхід*. Саме за допомогою його можливе досягнення високих показників якості

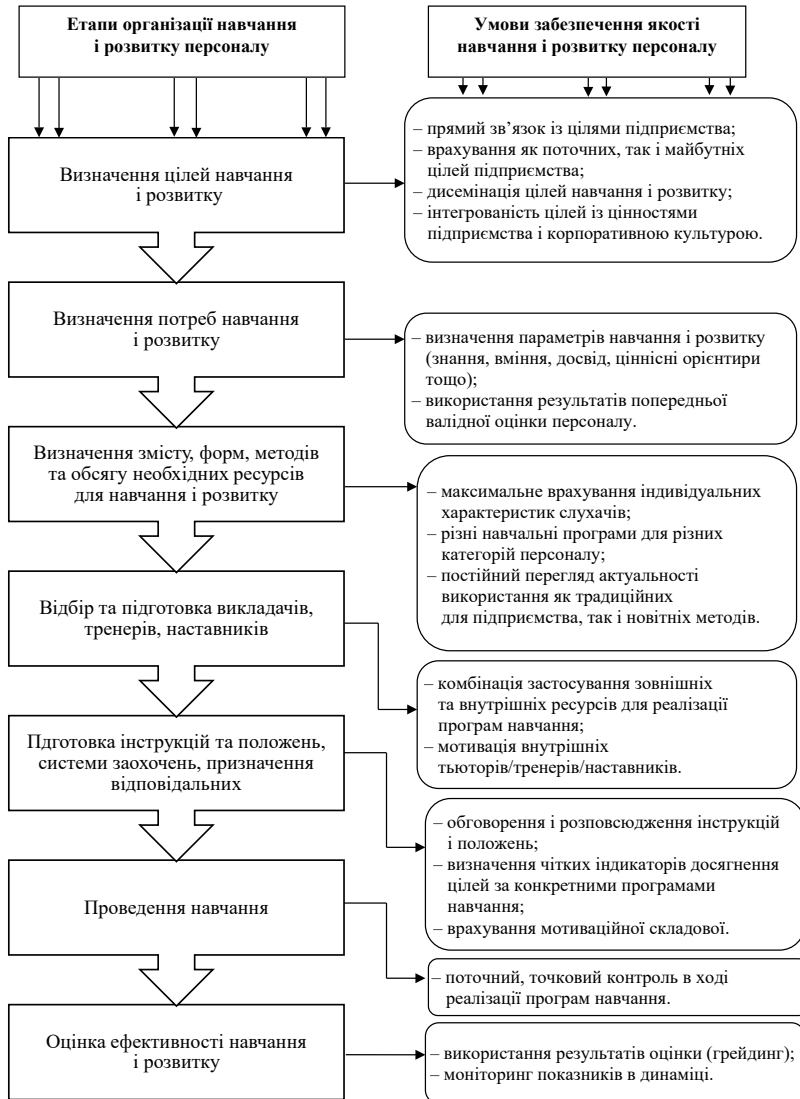


Рис. 3.4. Взаємозв'язок забезпечення якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації з етапами їх організації

Джерело: узагальнено на основі [10]

людських ресурсів бізнес-організації під впливом швидких змін у напрямку технологічної сингулярності.

Поява компетентнісного підходу не стала випадковістю. У 1973 році американський психолог McClelland D. C. у роботі «Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту» запропонував вивчення компетенції для здійснення прогнозів ефективності виконання робіт [50].

З цього часу дослідження в рамках компетентнісного підходу були представлені в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців. Наприклад О. Бондаренко пропонує розглядати компетенції як індивідуально-особистісні характеристики працівника, його знання, уміння, навички, моделі поведінки, а також цінності й мотиватори [2].

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом О. Бардадим визначає як «технологічний інструмент відповіді на питання, як у постійно мінливих ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращими» [1].

О. Сардак пропонує розподіляти компетенції на групи та субгрупи. Слід погодитися з представленим автором підходом, який виділяє чотири групи компетенцій, що є достатньо універсальними, дозволяє використовувати їх для різних посад і сфер діяльності:

перша група – професійні компетенції (професійні знання; професійні уміння та навички);

друга група – соціальні компетенції (корпоративність; етика; командна ефективність; соціальна взаємодія; соціальна чутливість);

третья група – ділові компетенції (адаптивні компетенції; комунікативні навички; успішність у вирішенні проблем; орієнтація на клієнта);

четверта група – особистісні компетенції (креативність; інноваційність; мотивація; орієнтація на досягнення; незалежність; стратегічна орієнтація; прийняття рішень; формування трудового процесу; делегування повноважень; лідерські якості) [34].

Компетентнісний підхід широко досліджується та застосовується в країнах Європейського Союзу на державному та міждержавному

рівнях. Відповідно Європейської рамкової структури ключовими компетентностями вважаються: спілкування рідною мовою (важливо для України!!!), спілкування іноземними мовами, математична компетентність, базові компетентності у галузі науки та техніки, цифрова обчислювальна компетентність, уміння вчитися, соціальні й громадянська компетентності, ініціативність та підприємливість, культурна освіченість [30].

Враховуючи прагнення України до повноправного членства у Європейському Союзі, слід приділити увагу проведенню систематичного моніторингу «дефіцитних» компетенцій для урахування у процесах організації навчання та розвитку персоналу підприємств. Дослідження показують, що актуальними в сучасних умовах господарювання є формування та удосконалення таких компетенцій, як:

- 1) робота з клієнтами (клієнтоорієнтованість);
- 2) робота в команді (ділові стосунки з колегами; спільна праця тощо);
- 3) навички менеджменту (управління й керівництво персоналом; планування діяльності персоналу тощо);
- 4) навички управління офісом (тайм-менеджмент; уміння випускати фактаж тощо);
- 5) загальні уміння у сфері інформаційних технологій (використання комп'ютера; обробка зібраних даних; електронний журнал; простий інтернет тощо);
- 6) професійні уміння у сфері інформаційних технологій (спеціальні знання або розуміння, такі, як: розробка веб-сторінок, комплексних програм тощо) [48].

Для реалізації компетентнісного підходу в контексті забезпечення якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації, спробуємо адаптувати загальні положення менеджменту якості саме до досліджуваних нами процесів навчання та розвитку персоналу.

В основі процесного підходу, який є базовим в управлінні якістю, знаходиться цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act, що українською перекладається як Плануйте – Робіть – Перевіряйте – Дійте) – так званий цикл Демінга. Після успішного виконання цього циклу, що використовується для покращення виробничого процесу й стандартизації удосконаленого процесу (товару, послуги),

використовується наступний цикл – SDCA (Standardize – Do – Check – Act, що українською звучить Стандартизуйте – Робіть – Перевіряйте – Дійте). Він, в свою чергу, відповідає за впровадження удосконаленого процесу та здійснення процедури стандартизації.

Узагальнено представимо змістовну характеристику кожної стадії циклу SDCA у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика стадій циклу SDCA

Стадія циклу	Види діяльності в межах стадії циклу
Стандартизація	– впровадження викладеного в стандартній процедурі і раніше випробуваного (перевіреного) поліпшення в практичну діяльність організації; – проведення заходів для перепідготовки, навчання і тренування персоналу, щоб гарантувати виконання вимог стандартів (норм і правил).
Виконання	– пілотне проведення стандартних процедур; – застосування стандартизованих процедур.
Перевірка	– вимірювання і контроль за здійсненням процесу відповідно до встановлених процедур; – реагування на виявлені проблеми; – ідентифікація причин залишкової нестабільності процесу; – перевірка показників правильності виконання процесу із застосуванням всіх доступних засобів і методів.
Дії	– реалізація виконання документально оформленою процедури поліпшеного процесу.

Джерело: узагальнено на основі [3]

Для забезпечення якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації представимо цикл PDCA з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рис. 3.5.

Таким чином, впровадження компетентнісного підходу до навчання та розвитку персоналу бізнес-організації обґрунтовує можливість управлінської команди досягти високої якості людського ресурсу компанії, що суттєво підвищує



Рис. 3.5. Компетентнісний підхід у забезпеченні якості навчання та розвитку персоналу підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 36, 49]

ймовірність досягнення нею успіху у довгостроковому періоді й забезпечення конкурентних переваг на реальному ринку товарів та послуг.

Умови технологічної сингулярності, що активно впливають на сучасний бізнес-розвиток господарюючих суб'єктів в усьому світі, посилюють пошук шляхів адаптивності професійної системи менеджменту підприємства, яка здатна забезпечити відповідний компетентнісний рівень як управлінської команди, так і персоналу загалом.

Тому впровадження ефективної системи навчання та розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання розглядається нами як першочергове завдання системного управління не тільки на рівні підприємства, а й економічної системи країни

в цілому. Це дозволить, з нашої точки зору, оптимізувати зайнятість населення, стан ринку праці, демографічні та міграційні процеси, що у сучасних умовах функціонування бізнес-середовища потребують переосмислення та суттєвого удосконалення в світлі технологічної сингулярності та інших викликів, що впливають на вітчизняну та світову системи господарювання.

3.3 Методичні підходи до оцінки якості навчання та розвитку персоналу сучасного бізнес-простору

Сучасні тенденції та перспективи функціонування світового бізнес-простору, особливо враховуючи умови технологічної сингулярності, чітко доводять важливість усвідомлення та впровадження на практиці інноваційних підходів до формування людських ресурсів підприємства, галузі, регіону, країни, світу. «Технологічна сингулярність, спричинена експоненціальним зростанням нових технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання, може, з одного боку, автоматизувати наукові інновації та еволюційний прогрес швидше, ніж це можливо для людини, генеруючи ідеї на рівні Нобелівської премії за лічені хвилини» – це думка, що обумовлює необхідність потужного інтелектуального зростання людського капіталу світового бізнес-простору [53].

В окреслених умовах питання навчання та розвитку персоналу набувають особливої пріоритетності, що пов'язане із необхідністю швидкої адаптації господарюючих суб'єктів до змін бізнес-середовища. Зрозуміло, що вирішити цю задачу без відповідної управлінської команди й конкурентоспроможного персоналу підприємства, здатних до усвідомлення небезпек технологічної сингулярності для людського суспільства, просто неможливо.

Проведений у попередніх розділах аналіз сутності та важливості навчання та розвитку персоналу довів необхідність пошуку шляхів їх забезпечення в умовах формування (реформування) сучасної професійної системи менеджменту будь-якого економічного суб'єкта. Відповідно нами виокремлено основну концептуальну задачу у даній царині – реалізацію компетентнісного підходу

у забезпеченні якості навчання та розвитку персоналу господарюючого суб'єкта. В умовах реалізації ефективної управлінської стратегії бізнес-організації це означає необхідність вимірювання показників якості навчання та розвитку персоналу, їх оцінки для формування сучасного конкурентоспроможного людського ресурсу й підвищення адаптивності підприємства до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Аналіз наукових здобутків у окресленій нами царині [10; 17; 49; 52] дозволяє розглянути методичні підходи, які можуть бути використаними для оцінки й аналізу якості навчання та розвитку персоналу сучасної бізнес-організації.

Перший підхід, на який слід звернути увагу при оцінці якості навчання та розвитку персоналу – це *ROI* (англ. – Return on Investment). Показник ROI демонструє віддачу від інвестицій і традиційно використовується у практичній роботі підприємств. Відповідно до нього якість навчання та розвитку персоналу організації доцільно розглядати у взаємозв'язку із оцінкою рівня рентабельності інвестицій. Відомий експерт у галузі управління персоналом Phillips J. J. [52] обґрунтував підхід, що дає можливість оцінити віддачу від програм навчання та розвитку працівників на декількох рівнях.

На першому рівні визначається «реакція учасників» на якість заходів навчання та розвитку за допомогою анкетування. При цьому виявляються корисність отриманих знань й навичок для практичної роботи, цікавість програм, складності, доступність подачі матеріалу тощо. Це здійснюють майже усі компанії, проте оцінка даного рівня не дає повноти результатів навчання та розвитку.

На другому рівні, що визначається як «навчання», відбувається оцінка знань, отриманих в процесі навчання за допомогою спеціально розроблених для цього тестів, опитувальників, завдань тощо для можливості кількісно виміряти отримані знання в контексті їх прогресу.

Третій рівень має назву «поведінка», коли здійснюється моніторинг динаміки поведінкових індикаторів працівників – здобувачів. За допомогою зв'язку між HR-департаментом і лінійними керівниками оцінюється прогрес у поведінкових індикаторах за результатами навчання та розвитку.

На четвертому рівні визначаються зміни фінансово-економічних показників діяльності підприємства, тому його назва «результат». Складність даного рівня полягає у часовій тривалості, що дозволяє оцінити зростання обсягів продажу, прибутковості, рентабельності тощо через певний проміжок часу після завершення навчання.

Власне на п'ятому рівні визначається показник *ROI* для навчання та розвитку персоналу підприємства:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \times 100\%. \quad (1)$$

Інтерпретація цього показника полягає в тому, що мінімальний рівень якості навчання та розвитку персоналу відповідає значенню $ROI > 0$. При певній складності розрахунків, перевагою підходу є вартісна оцінка, яка показує скільки грошових одиниць прибутку дає кожна грошова одиниця, що укладена у навчання та розвиток персоналу бізнес-одиниці.

Другий підхід – *KPI* (Key Performance Indicator, що українською мовою означає «ключові показники ефективності») – дозволяє розглядати якість навчання та розвитку персоналу за допомогою збалансованої системи показників. Сам підхід *KPI* за свідченням дослідників був запропонований у 2003 році американськими дослідниками Kaplan R. S. та Norton D. P. [46] для цілей стратегічного управління підприємством та його людськими ресурсами. Тому процеси навчання та розвитку персоналу доцільно розглядати, переважно, з точки зору довгострокової перспективи.

Ю. Семененко слушно зауважує, що *KPI* – «це метрика, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання *KPI* дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху» [35]. Це ж стосується і оцінки якості навчання та розвитку персоналу, як сучасного пріоритетного напрямку управлінської системи, що перебуває під потужним впливом процесів технологічної сингулярності.

Виходячи із сутності системи КРІ, її методика сьогодні широко застосовується у практичній управлінській діяльності підприємств багатьох країн світу, в тому числі України, і дає можливість оптимізувати кадрову політику, процеси стимулювання та оплати праці, дати об'єктивну оцінку якості навчання та розвитку персоналу, що в цілому обґрунтовує ефективність менеджменту компанії.

За думкою авторів [35; 36], застосування методу КРІ дозволяє визначити інтегральний показник якості персоналу підприємства з урахуванням процесів навчання та розвитку. Основними індикаторами, взаємозв'язок яких враховується при визначенні інтегрального показника, є такі: параметри навчання, кадрове забезпечення, результативність праці.

$$K_{ЯП} = K_H \times \xi_H + K_{КЗ} \times \xi_{КЗ} + K_P \times \xi_P, \quad (2)$$

де $K_{ЯП}$ – інтегральний показник якості персоналу підприємства;

K_H – індикатор навчання персоналу на підприємстві;

$K_{КЗ}$ – індикатор кадрового забезпечення підприємства;

K_P – індикатор результативності персоналу підприємства;

$\xi_H, \xi_{КЗ}, \xi_P$ – відносна вага кожного індикатора.

Розглянемо сутнісну характеристику ключових показників ефективності відповідно до трьох індикаторів якості персоналу: «навчання», «кадрове забезпечення», «результативність».

Показники КРІ відповідно до індикатору «Навчання» дозволяють визначити:

– обсяги коштів, витрачених на навчання працівників підприємства;

– оцінити рівень навчання та кваліфікації персоналу;

– здійснити аналіз віддачі від проведеного навчання працівників;

– оцінити задоволеність персоналу та керівництва від нововведень в результаті проведеного навчання.

Індикатор «Кадрове забезпечення» дозволяє оцінити показники КРІ щодо руху персоналу з точки зору його якості та витрат підприємства, пов'язаних з питаннями підбору, плинності кадрів, стабільністю, адаптацією, оновленням персоналу тощо, що є основою

для прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері кадрового забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта.

Показники КРІ для індикатора «Результативність» дозволяють оцінити стан використання та перспективи відтворення людських ресурсів підприємства через продуктивність праці і здійснення моніторингу чистого прибутку на одну грошову одиницю зарплати працівників, показників рентабельності персоналу та індексу його якості.

Перевагою методу КРІ є те, що досягнення персональних показників діяльності персоналу безпосередньо корелює з їх винагородою (включаючи бонуси). Кожен працівник – завдяки постійному моніторингу – об'єктивно здатен оцінити власний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволяє підвищити продуктивність праці кожного та загальну ефективність діяльності бізнес-організації за рахунок професійної системи менеджменту. При цьому управлінська команда може економічними заходами (а не суто адміністративними) позбутися неефективних та (або) недбалих працівників.

Серед недоліків системи КРІ слід назвати те, що за умови незадовільної роботи певного підрозділу усі його працівники можуть втратити у оплаті праці, тому що персональні ключові показники ефективності є пов'язаними з ключовими показниками усього підрозділу чи організації. Крім того, достатньо важко розробити КРІ для організації та оцінки діяльності ряду управлінських й інженерно-технічних спеціалістів (бухгалтера, інженера, програміста тощо).

Ще один методологічний управлінський *підхід* – *OKR*, який спрямований на досягнення стратегічних цілей бізнес-організації і визначення результатів її діяльності, одним із яких є якість та ефективність навчання та розвитку персоналу. *OKR* (Objectives and Key Results), що у перекладі українською – цілі та ключові результати. Ці дві складові взаємообумовлені між собою, оскільки чіткі цілі (конкретні, амбітні) діяльності компанії пов'язані з конкретними показниками (вимірюваними та досяжними), що визначають певний крок для досягнення поставленої цілі. Цілі мають направляти команду на досягнення стратегічних задач та вказують на бажаний результат діяльності бізнес-організації. Ключові ж результати

є вимірюваними кількісними параметрами, що вказують на прогрес у досягненні цілі [35].

Цікаво, що початок впровадження ОКР відбувся у 70-их роках ХХ століття завдяки менеджеру та інженеру компанії Intel Енді Гроувзу. Він розробив цю систему у якості інструмента, що дозволяє ефективно вимірювати та управляти прогресом у досягненні глобальних корпоративних цілей. Кожен співробітник знає що йому робити та як вимірюється його особистий успіх у компанії. Пізніше – у 1999 році – Джон Дур застосував цю методологію у компанії BetterWorks, але широкого розповсюдження система ОКР здобула під час його роботи у Google, зробивши цю систему частиною корпоративної культури компанії. Визначення цілей та їх вимірювання дозволило стати методології ОКР популярним інструментом використання у бізнес-середовищі. Значна кількість компаній і сьогодні успішно впроваджують її для досягнення поставлених стратегічних цілей й стимулювання команд до ефективної діяльності.

Сутність управлінської методології ОКР через її основні задачі представлено нами на у таблиці 3.4.

Важливим для розуміння актуальності навчання та розвитку персоналу бізнес-організації в умовах ускладнення бізнес-середовища під впливом суттєвої кількості викликів, є алгоритм та етапи впровадження КРІ і ОКР, що представлено нами на рис. 3.6. Як бачимо, роль навчання та розвитку персоналу підприємства у забезпеченні його успішності, ефективності та адаптивності є визначальною у сучасних умовах господарювання.

На основі проведеного аналізу існуючих методологічних підходів до визначення якості управлінської діяльності, у тому числі пов'язаною з навчанням та розвитком персоналу під впливом зміни бізнес-середовища, вважаємо за доцільне здійснювати оцінку якості навчання та розвитку персоналу сучасної бізнес-організації за допомогою підходу, що базується на визначенні основних параметрів якості та відповідних цим параметрам показників, що наглядно представлено на рис. 3.7.

Результатом запропонованого підходу є визначення інтегрованого показника якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації, який призначений для аналізу ефективності

Таблиця 3.4

**Основні задачі системи OKR (Objectives and Key Results)
та їх характеристика**

№	Задача OKR	Сутність задачі OKR
1	Визначення чітких цілей	Встановлення чітких, спрямованих, амбіційних цілей для усієї бізнес-організації, що дозволяє зосередитися команді на конкретних завданнях, які відповідають досягненню стратегічних її цілей
2	Стимулювання інновацій	Встановлення амбітних цілей в системі OKR створює командні стимули діяти інноваційно. Команди шукають інноваційні рішення і підходи для ефективного досягнення цілей
3	Управління пріоритетами	Визначення пріоритетів відповідно до головних завдань досягнення стратегічних цілей спрощує процес прийняття управлінських рішень, що забезпечує концентрацію на критичних аспектах роботи
4	Прозорість та взаєморозуміння	Впровадження OKR створює прозорість у бізнес-організації, оскільки усі члени команди розуміють як цілі так і ключові результати, що забезпечує єдність мети і взаєморозуміння
5	Мотивація команди	За допомогою OKR створюються виклики й амбіції, що є мотивуючим фактором для досягнення високих результатів командою. Це відповідно розширює можливості зростання та удосконалення для кожного працівника
6	Вимірювання прогресу	Ключові результати в OKR слугують метрикою для вимірювання прогресу у досягненні поставлених цілей, що передбачає наявність об'єктивної інформації про ефективність та потреби у коригуванні стратегії бізнес-організації
7	Адаптація до змін	OKR дає можливість організаціям легко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Гнучкість цільових показників дає можливість компанії швидко реагувати на виклики й можливості
8	Створення відчуття власної відповідальності	OKR встановлює конкретні цілі, що забезпечує відчуття власної відповідальності кожним працівником – він розуміє особистий внесок у досягнення цілей, відчуваючи себе частиною успіху бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [35]

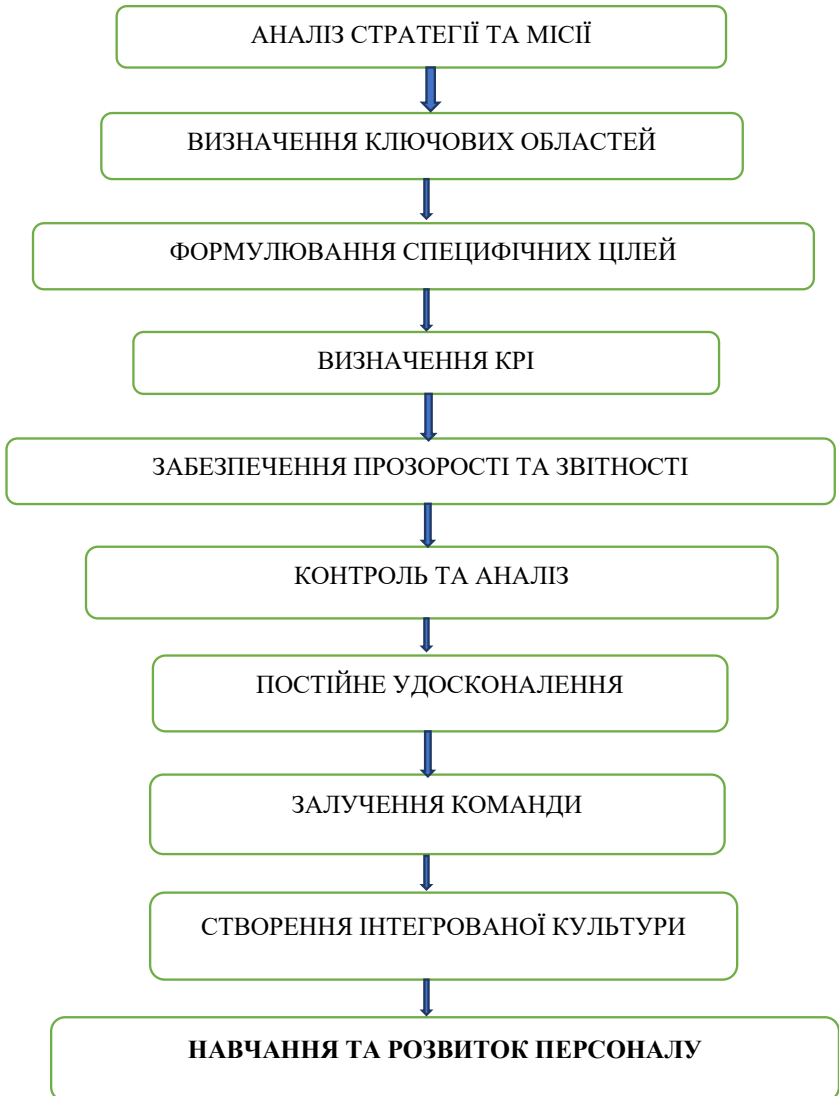


Рис. 3.6. Етапи впровадження КРІ та ОКР у бізнес-організації

Джерело: [52]

<i>Базові поняття якості навчання та розвитку персоналу</i>	
<i>Параметри якості</i>	<i>Показники якості</i>
Відчутність	– зміна ROI (віддачі від інвестицій у персонал); – динаміка показників плинності персоналу; – динаміка кількості раціоналізаторських пропозицій
Надійність	– рівень засвоєння навчального матеріалу
Взаємозв'язок	– динаміка показників продуктивності праці; – кар'єрне просування; – дисемінація результатів навчання (досягнення ефективних результатів якісних змін через навчання)
Довговічність	– період зростання показників соціально-економічної ефективності діяльності підприємства; – відносна швидкість старіння компетенцій
Безпека	– стан здоров'я співробітників; – освіченість та задоволеність результатами навчання; – лояльність



<i>Інтегрований показник визначення якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації</i>
$Q_{TD} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \times \beta_j \times x_{ij} \quad (3)$

Рис. 3.7. Принцип формування та визначення інтегрованого показника якості навчання та розвитку персоналу у інноваційно-адаптивній системі управління бізнес-організацією

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 35; 36; 49; 52]

управлінської діяльності у сфері формування та відтворення людських ресурсів компанії на засадах адаптивності та інноваційності. Пропонуємо цей інтегральний показник розраховувати за наступною формулою:

$$Q_{TD} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \times \beta_j \times x_{ij} \quad (3)$$

де Q_{TD} – показник якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації;

i – параметр якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації;

n – кількість параметрів якості;

j – показник якості у рамках i -го параметра;

m – кількість показників якості за кожним із параметрів;

α, β – відносна важливість параметрів й показників якості;

x_{ij} – бальна оцінка якості навчання та розвитку j -го показника.

Інтегрований показник якості навчання та розвитку персоналу бізнес-організації у інноваційно-адаптивній системі управління має наступні переваги:

по-перше, універсальність – дозволяє проводити оцінку якості навчання та розвитку персоналу на усіх етапах його здійснення;

по-друге, низьковитратність в контексті інвестицій у організацію навчання, часу, людських ресурсів, що забезпечують навчання;

по-третє, відносна простота і однозначність інтерпретації результатів оцінки якості навчання та розвитку;

по-четверте, можливість здійснення оцінки якості як за окремою програмою навчання та розвитку персоналу, так і для визначення загальної оцінки якості усієї системи розвитку персоналу бізнес-організації.

Слід зауважити, що реалізація на практиці наведеного у формулі 3 інтегрованого показника якості навчання та розвитку персоналу, безумовно потребує урахування специфіки різних галузей і сфер діяльності господарюючого суб'єкта, що передбачає визначення відносної важливості параметрів та відповідних показників, розробку шкали якості тощо.

Зазначене, в свою чергу, передбачає переосмислення роботи кадрових служб у системі менеджменту бізнес-організації – впровадження інноваційно-адаптивної системи, яка здатна запровадити відповідні зміни у політиці і стратегії управління людськими ресурсами. Але досягти відповідного до сучасних викликів компетентного персоналу підприємства без якісного системного навчання та розвитку персоналу й ефективного управління цим процесом, представляється нами неможливим.

Завершуючи розділ даної монографії, хотілося б звернути увагу на те, що системне навчання та розвиток є основою розкриття талантів! Професор бізнес-школи Стівена Росса при університеті Мічігану Дейв Ульріх, якого часто називають батьком сучасного HR, запропонував «трикомпонентну формулу покращення талантів»: компетентність, прихильність, внесок. Компетентність – це наявність у співробітників знань, навичок, цінностей, які потребує їх професійна діяльність сьогодні та завтра; прихильність – це залучення працівників; внесок полягає в тому, що люди отримують особисте задоволення від вкладень у компанію – коли цінності та цілі працівника відповідають цінностям і цілям компанії. Використовуючи термін «прискорення бізнесу» Д. Ульріх розглядає HR як важливий аспект процвітання бізнесу, а серед порад стосовно того, які якості слід розвивати, зазначив «Вчитися, вчитися, вчитися...» [53].

Висновок

В умовах сучасних трансформацій глобалізованого світу та пошуку шляхів адаптивності до швидкоплинних процесів технологічної сингулярності впровадження у бізнес-середовище безперервного навчання та розвитку (саморозвитку) персоналу розглядається нами як важливий пріоритет, що за рахунок підвищення якості професійної системи менеджменту здатен забезпечити оптимальний рівень конкурентоспроможності й іміджеві характеристики на різних рівнях господарювання: підприємства, регіону, країни, світу.

Література

1. Бардадим О. І. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 70–73.

2. Бондаренко О. О. Значення компетентності персоналу у процесі впровадження системи менеджменту якості. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 70–72.

3. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ПДБА, 2015. № 103. С. 139–146.

4. Баб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. №. 23. С. 95–98.

5. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. №. 2. С. 33–39.

6. Бойченко В. С. Сучасний стан професійного навчання персоналу на підприємствах України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 74–81.

7. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.

8. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. 2015. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf.

9. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. №. 12. С. 77–79.

10. Гавренкова В. В. Забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства рекламної діяльності: дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Херсон, 2019. 217 с.

11. Глобальні цілі сталого розвитку – 2030. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі_web(2).pdf)

12. Грішнова О. А., Небукін В. О. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : Зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.

13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. №. 7. С. 341–347.

15. «Дія» стала одним із найкращих винаходів світу за версією Time. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921826-dia-stala-odnim-iz-najkrasih-vinahodiv-svitu-za-versieu-time.html>

16. Дейв Ульріх. Настав час заново винайти HR... (23 вересня 2024). URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/deiv-ulrix-nastav-cas-zanovo-vinaiti-hr>

17. Захарова О. В., Городничук Н. В. Удосконалення системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2014. №. 4. С. 112–123.

18. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

19. Красношарпа В. В., Коваленко А. О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (15). С. 162–165. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>

20. Кузнецов Е. А. Інноваційна парадигма професійної системи менеджменту в XXI столітті (інтегральність, сингулярність, соціокультурний контекст). *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. Вип. 3 (49). С. 9–25.

21. Кузнецов Е. А., Кузнецова З. В. Сингулярність як фактор інтегрального розвитку управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19 (1(44)). С. 9–33. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198349](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198349)

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

23. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-418_422.pdf

24. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. №. 4. С. 16–27.

25. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74–76. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf

26. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. №. 2. С. 26–34.

27. Пилипенко О. В., Шацька З. Я. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програм випереджаючого навчання. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 207–212.

28. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnist-modeli>

29. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 39.

30. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

31. Радкевич В. О. Сучасні фактори професійного розвитку персоналу підприємств. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2012. Т. 3. № 3. С. 26–31.

32. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №. 2 (1). С. 33–37.

33. Савченко В. А. Розвиток персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 4. С. 50.

34. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Т. 4. №. 3. С. 122–126.

35. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 324 (6). С. 227–235. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

36. Синякова К. М. Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. №. 17. С. 464–468.

37. Синякова К. М. Забезпечення ефективної професійно-кваліфікаційної структури персоналу туристичного підприємства : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Херсон, 2014. 20 с.

38. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. Вип. 29. С. 109–114.*

39. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг. *Україна: аспекти праці*. 2010. №. 7. С. 36–43.

40. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

41. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>

42. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М. : Междунар. отношения, 1997. 268 с.

43. Цілі розвитку тисячоліття. Україна 2013. *Національна доповідь*. Київ, 2013. С. 176.

44. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. №. 2. С. 126–130.

45. Decent work for all in a global economy. URL: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm>

46. Dvulit, Z., Zaverbnyy, A., Tylipska, R. (2019). Human resources management based on Key Performance Indicators (KPI). P. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.090>; URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jun/16822/semi12019-88-96.pdf>

47. European Commission (2000). Memorandum on lifelong learning. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf

48. European Centre for the Development of Vocational Training. *Terminology of European education and training policy*. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union. 2014. P. 197.

49. Tyukhtenko, N., Havrenkova, V., Syniakova, K. (2018). The quality of training and development of enterprise personnel as the attribute of effective human resource management. *Modern Science Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. № 6. P. 55–62.

50. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American psychologist*. T. 28. №. 1.

51. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company*: McGraw Hill. London. 213 p.

52. Phillips, J. J. (1997). Measuring return on investment. *American Society for Training and Development*. T. 2.

53. What is Technological Singularity? (2024). Some experts say the singularity is near. But what does that mean, really? Written by Brooke Becher. URL: <https://builtin.com/artificial-intelligence/technological-singularity>

РОЗДІЛ 4

СИСТЕМНА РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ю. В. Робул

Ключові слова: *Макромаркетинг, маркетингова система, цифрові маркетингові системи, соціально-економічний розвиток, інституційне середовище, спеціалізація та обмін, загальна факторна продуктивність (TFP), цифрова трансформація економіки, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), сталий розвиток.*

Keywords: *Macromarketing, marketing system, digital marketing systems, socio-economic development, institutional environment, specialization and exchange, total factor productivity (TFP), digital transformation of the economy, information and communication technologies (ICT), sustainable development.*

Вступ

Упродовж десятиліть маркетинг розглядався як інструмент діяльності окремих підприємств та складова управління ними. Його вплив на формування попиту, структурування ринків і забезпечення конкурентоспроможності підприємств є безсумнівним. Водночас зростання масштабів маркетингової діяльності, поява та широке застосування нових цифрових технологій, персоналізованих комунікацій та стратегії масового стимулювання споживання висвітлили і зворотний бік цієї діяльності – посилення споживчого тиску, прискорення зношення ресурсів, формування надмірних або хибних потреб, підважили соціальну згуртованість та досягнення суспільно значущих цілей, пов'язаних, наприклад, з досягненням екологічної рівноваги тощо. Маркетинг почав сприйматися як діяльність, яка має соціальний вплив, часто – негативний. Самий лише цей аспект соціальної критики маркетингу, що лунає дедалі гучніше каже про те, що маркетинг має не лише функціональну, але й соціальну роль і як об'єкт досліджень має

розглядатися не лише на мікро-, але й на макрорівні. Проте, попри той факт, що маркетинг значною мірою формує сучасну економіку і культуру («суспільство масового споживання», «консьюмеризму»), його суспільна роль досі описується переважно в межах інструментальної парадигми.

Такий підхід виходить із припущення, що маркетинг є нейтральною функцією, що обслуговує сформований попит, і що відповідальність за ширші наслідки – економічні, соціальні, середовищні – не належить до його сфери. Відповідно, критеріями ефективності залишаються показники прибутковості, задоволеності споживача та частки ринку. Проте така вузька рамка дедалі частіше виявляється непридатною для опису складних і багатоаспектних викликів, які постають перед глобалізованим суспільством.

Особливо гостро постає питання взаємозв'язку між маркетингом і суспільним добробутом. Чи справді зростання обсягів споживання і розширення доступу до товарів автоматично веде до підвищення якості життя? Чи можливо досягти сталого добробуту в умовах, коли маркетинг стимулює короткострокову вигоду за рахунок довгострокової стійкості? Як оцінювати ті наслідки маркетингової діяльності, які не мають грошового еквівалента – виснаження екосистем, зростання психологічного тиску на споживача, руйнування локальних спільнот?

Відповіді на ці запитання вимагають переходу від мікропідходу до ширшого концептуального бачення – до макромаркетингу, який дозволяє дослідити взаємозв'язок між ринковими механізмами, соціальними інституціями, культурними установками і зовнішнім середовищем. Саме у цьому теоретичному полі постає завдання переосмислити, чим є маркетинг у ХХІ столітті: чи він залишається сервісною функцією для бізнесу, чи перетворюється на один із головних механізмів впливу на структуру сучасного добробуту – із усіма наслідками для економічного стану, сталого розвитку, справедливості та соціального балансу.

У цій главі пропонується концептуалізація мікро- та макропідходів до маркетингу, їх критичний аналіз, а також розгортання теоретичної рамки, яка дозволяє пояснити системний характер впливу маркетингової діяльності на добробут у довгостроковій

перспективі. Далі буде розглянуто значення цифрових маркетингових систем у розвитку економічної системи на макрорівні.

4.1 Методологічні основи впливу маркетингу на макрорівні

На сучасному етапі розвитку маркетингової науки усе більшої уваги набуває потреба в аналізі маркетингу не лише як управлінської функції окремої організації, але і як складної соціально-економічної системи, що функціонує на різних рівнях економічної і соціальної організації суспільства. Стає очевидним, що маркетинг не лише створює цінність для окремого споживача чи організації, але й чинить системний вплив на економіку, суспільство та середовище. Цей вплив не завжди є позитивним: стимулювання споживання, маніпуляція потребами, комерціалізація тих сфер життя, які традиційно не регулювалися ринковими механізмами, можуть призводити до глибоких соціальних та середовищних наслідків. Як результат, виникає потреба у зміні аналітичної перспективи: від оцінювання локальної ефективності до аналізу системних наслідків на макрорівні. Відповідно, маркетинг дедалі частіше осмислюється не лише як інструментальна функція організацій, насамперед комерційних, а як певний спосіб організації суспільного життя, що формує культурні норми, уявлення про добробут, рівень та якість життя [1–3].

У межах традиційного підходу маркетинг розглядається як функціональний інструмент окремої організації, спрямований на ефективне задоволення потреб споживача [4–7]. Тут маркетинг ототожнюється із засобом обміну, який на мікрорівні забезпечує оптимальну взаємодію між компанією та її цільовим ринком. Метою є створення задоволення споживача, досягнення конкурентної переваги, підвищення лояльності, зростання обсягів продажів і прибутковості. Усе це відбувається в межах короткотермінової ринкової раціональності, де критерієм успішності виступає економічна результативність. У такий спосіб маркетинг постає як інструмент, який обслуговує наявний попит, перетворюючи його на пропозицію цінності.

Цей підхід виник у контексті неокласичної економіки, яка трактує економічних агентів як автономних і раціональних індивідів. Споживач у такій системі розглядається як вільний суб'єкт, що максимізує свою корисність, тоді як виробник – як той, хто задовольняє сформований попит. Добробут у межах цієї логіки визначається через обсяги споживання та доходу. Саме тому маркетинг трактується як інструмент, що ефективно обслуговує ринкові запити, а всі ефекти, що не мають прямого грошового виміру – наприклад, соціальні або середовищні наслідки – вважаються зовнішніми (externalities), тобто такими, що лежать поза сферою відповідальності маркетингової функції [8]. Це означає, що в рамках мікропідходу маркетинг формально не несе відповідальності за ті процеси, які відбуваються внаслідок системного зростання споживання: забруднення довкілля, виснаження ресурсів, зростання соціальної нерівності, психологічне виснаження споживачів, деперсоналізація міжособистої взаємодії [9–11].

З часом було встановлено, що ці наслідки не є винятками або побічними ефектами, а є внутрішньо пов'язаними з логікою функціонування маркетингової системи. Стимулювання споживання, створення штучних потреб, маніпулятивна комунікація, посилення культури негайного задоволення – усе це не просто супутні ефекти, а структурні механізми зростання ринку. Водночас накопичуються дослідження, які демонструють, що подальше зростання обсягів споживання не лише не підвищує, а й часто знижує рівень суб'єктивного добробуту, посилює тривожність, ізоляцію, екологічну нестабільність [12–16]. З огляду на це, мікропідхід виявляється непридатним для пояснення багатьох системних проблем і для формулювання відповідальних рішень.

На цьому тлі формується альтернативна парадигма – макромаркетинг. В її межах маркетинг осмислюється як складна суспільна система, що організовує виробництво, обмін, споживання і циркуляцію цінностей у суспільстві. Тут у центрі уваги перебуває не окрема транзакція, а взаємозв'язки між ринковими практиками та широкими соціальними, культурними й середовищними структурами. Замість оцінювання ефективності задоволення індивідуального попиту, макропідхід орієнтується на дослідження

того, як маркетинг впливає на якість життя, структурну стійкість суспільства, соціальну справедливість і відповідальність [17–19].

Одним із центральних понять у цьому дискурсі є поняття «маркетингова система», що забезпечує необхідну рамку для осмислення і дослідження широкого спектру процесів, пов'язаних зі створенням і обміном споживчої цінності, взаємодією акторів ринку, формуванням інституційного середовища, а також соціальних і економічних наслідків маркетингової діяльності у межах цілісних господарських утворень [20–25]. Поява цього поняття в науковому обігу є реакцією на обмеженість традиційного мікроорієнтованого підходу до маркетингу, в якому переважно досліджується поведінка окремих фірм і споживачів, натомість ігноруються агреговані ефекти їхньої взаємодії, коеволуція ринків і зміни в інституційному та технологічному середовищі.

Ідея розгляду маркетингу як елементу системи має глибоке теоретичне підґрунтя. Ще у середині ХХ століття В. Олдерсон підкреслював значення узгодження між потребами і товарами через організовану поведінку інституцій [26], тоді як Роберт Фіск виокремлював маркетингову систему як специфічний інструмент суспільного устрою, що забезпечує функціонування процесу розподілу благ та ресурсів [27, 28]. У подальшому розвиток макромаркетингового підходу, розвинутого такими дослідниками, як Лейтон [29, 30], Арндт [31], Діксон [20], Клейн [32], Кадіров [9, 21], дозволив окреслити маркетингову систему як багаторівневу, адаптивну, соціально сконструйовану мережу економічного обміну. У фундаментальній праці Лейтона [29] запропоновано визначення маркетингової системи як мережі індивідів, груп або інституцій, що пов'язані прямою або опосередкованою участю в обмінах, у результаті яких створюються, трансформуються і доставляються асортименти продуктів у відповідь на виявлені або створені запити.

Маркетингові системи, за Лейтоном, можуть розглядатись на різних рівнях агрегування – від локального ринку чи окремого каналу дистрибуції до загальнонаціональної економіки або навіть глобального ринку. Залежно від рівня аналізу, до складу маркетингової системи можуть бути включені споживачі, виробники, посередники, регулятори, інформаційні послуги, інфраструктура, правила,

норми, очікування, а також інституційні й технологічні механізми координації [33]. Ідея множинних рівнів ієрархії маркетингових систем була далі розвинена у концепції гніздової структури систем дії (nested systems of action) Діксона [20] і Вілкінсона [24], де кожен рівень виконує специфічні функції координації обміну та взаємодії.

Парадигма маркетингових систем дозволяє подолати обмеження індивідуалістичного аналізу та перейти до осмислення маркетингу як публічного феномену, зокрема через концепцію «маркетингової системи як суспільного блага», запропоновану Кадіровим [21]. Відповідно до цього підходу, маркетингова система виконує роль суспільного інфраструктурного утворення, у межах якого відбувається перетворення ресурсів, координація дій та реалізація взаємодії з приводу цінності. Така система не є сумою окремих транзакцій, а становить автономне поле дії (action field), в якому актори діють згідно з соціально укоріненими нормами, логіками і макромотивами, зокрема справедливості, гідності або солідарності. Розуміння маркетингової системи як простору дії дозволяє звернути увагу на питання легітимності, інклюзії, участі, асиметрії влади та динаміки інституційних змін.

Підхід Лейтона до аналізу маркетингових систем передбачає розгляд трьох ключових компонентів – механізмів (mechanisms), дій (actions) та структур (structures) – що утворюють масив причинно-наслідкових зв'язків у межах маркетингової системи [33]. Ця триєдність знаходить застосування при аналізі як традиційних ринкових утворень, так і новітніх, пов'язаних з цифровими технологіями, платформенною економікою, екосистемами та мережевими структурами. Особливо важливим є розуміння того, що маркетингові системи не лише адаптуються до зовнішнього середовища, але й самі є джерелом його трансформації. Їхні структурні властивості – конфігурація каналів, ступінь інклюзивності, домінування окремих гравців, механізми зворотного зв'язку – формують можливості доступу до ресурсів і визначають траєкторії розвитку локальних і національних економік.

На рівні національної економіки маркетингова система набуває особливого значення як засіб забезпечення ефективного функціонування механізмів розподілу та обміну. Вона виступає як

координуюча надструктура, що пов'язує виробництво і споживання, організує логістику, інформаційний обмін, формування попиту та інституційне середовище. За Робулом (2020), маркетингова система функціонує як специфічна форма самоорганізації соціо-економічної системи, в якій координуються очікування, дії і зусилля значної кількості учасників економічного процесу. Від якості цієї координації залежить результативність обмінів, рівень добробуту населення, швидкість впровадження інновацій, доступність товарів і послуг, а також стабільність економіки в цілому.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у розгляді маркетингової системи як складного соціотехнічного утворення, що поєднує матеріальні, інформаційні, інституційні і поведінкові компоненти [34, 35]. Її аналіз потребує міждисциплінарного підходу, що враховує економічну, соціологічну, політичну та технологічну складові. Зокрема,

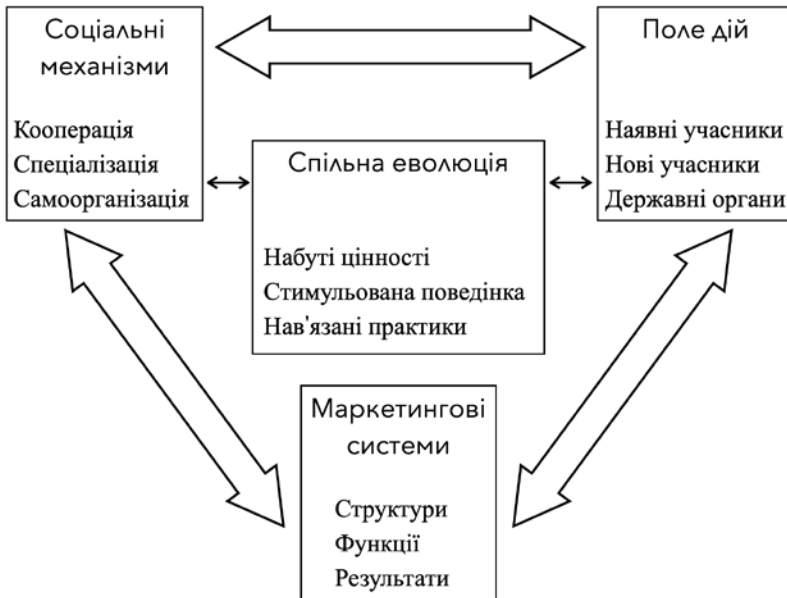


Рис. 4.1. Формування та взаємодія елементів маркетингових систем

Джерело: [33]

розвиток цифрових технологій трансформує як внутрішню архітектуру маркетингових систем, так і логіку їх функціонування, переводячи їх у режим гнучких, адаптивних і гіперпідключених систем обміну. Це, в свою чергу, ставить перед дослідниками і практиками нові питання щодо справедливості, безпеки, ефективності, сталості та інклюзивності таких систем.

У межах цієї логіки визнається, що добробут не може будуватись на безперервному зростанні обсягів виробництва та споживання – адже це зростання генерує системні ризики, які підривають передумови самого добробуту [36–41]. Відтак маркетинг має бути переосмислений як етична, культурна і політична практика, що формує горизонти можливого – і вимагає не лише інструментального, а й нормативного осмислення.

Таким чином, макромаркетинг пропонує аналітичну рамку, яка дозволяє інтегрувати в аналіз не лише поведінкові й економічні аспекти маркетингу, але й питання сталості, справедливості та життєздатності соціальних систем. Йдеться не про відмову від маркетингу, а про його критичну реконструкцію – як системи, здатної не лише задовольняти потреби, а й формувати такі способи життя, які не суперечать цінностям спільного майбутнього.

У центрі уваги макромаркетингу перебуває вплив маркетингу на суспільні макросистеми та природне середовище. Це поняття охоплюється поняттям двозначного принципу маркетингу (*equivocal principle of marketing, EPM*), який полягає у тому, що маркетинг має двоїстий вплив: з одного боку, він створює матеріальні та символічні вигоди як для суспільства загалом, так і для окремих його членів, а з іншого – посилює деградацію довкілля, спричиняючи зростання кількості відходів, забруднення повітря і шуму, а також виснаження ресурсів [9].

Прихильники класичного маркетинг-менеджменту, який виходить і обмежується перспективою окремої організації зазвичай не заперечують комплексний характер впливу маркетингу, закладений в даний принцип, але адаптують їх до власної інтерпретації ролі маркетингу в суспільстві. Вони дотримуються ортодоксального уявлення про маркетинг як морально нейтральний вид практичної діяльності, що покликана створювати задоволення шляхом

перетворення наявного попиту на відповідні товарні пропозиції. Негативні наслідки при цьому розглядаються як результат вибору самого споживача. Навіть визнаючи шкідливий вплив маркетингу на довкілля, вони вважають його менш значущим порівняно з головною метою – досягненням добробуту споживача. Таким чином, негативний соціальний результат – деградація довкілля, – розглядається як зовнішній ефект або побічне явище, неминуха жертва, яку доводиться принести задля загального прогресу. Така позиція передбачає, що зростання рівня добробуту суспільства неминуче супроводжується певною шкодою для довкілля, і це вважається прийнятною ціною. Відповідно, члени суспільства погоджуються поступитися частиною соціальної, спільної цінності в обмін на підвищення якості життя, яке досягається через споживання і така «угода» вважається виправданою. Це лише один з прикладів компромісу між короткостроковими результатами, які досягаються на мікрорівні та довгостроковими – на макрорівні.

Підсумовуючи, маркетингова система на макрорівні постає як складний, багатовимірний і динамічний феномен, що потребує спеціального концептуального інструментарію для адекватного опису, вимірювання та впливу. Її розгляд дозволяє поєднати стратегічні, інституційні та інфраструктурні аспекти маркетингу в єдину аналітичну рамку, що уможливує перехід від локальних до системних рішень у сфері економічного розвитку, інноваційної політики та цифрової трансформації [35].

Беручи до уваги роль та значення маркетингу у економічному розвитку і не применшуючи значення дотримання вимог сталого розвитку, являє великий інтерес визначити методологічні основи значення маркетингу в розвитку економічної системи на макрорівні.

4.2 Системи цифрового маркетингу у національній економіці

Важливість розвитку цифрових маркетингових систем визначається їх роллю у розвитку національної економіки. Становить інтерес визначити їх вплив на економічний розвиток. Економічний вплив

цифрових маркетингових систем можна визначити через: а) вплив ІТ-сектору; б) вплив через розвиток та реалізацію цифрових продуктів (цифрові платформи, економіка поширення (sharing economy) тощо; в) через вплив на процеси створення цінності та обміну у галузях та ринках, що цифровізуються. Зовнішні технологічні чинники проявляються через створення та підтримання в необхідному стані цифрової інфраструктури. Стосовно цифрової маркетингової системи виробником цієї інфраструктури виступає ІТ-сектор. Він же створює апаратні та програмні засоби, необхідні для функціонування цифрової маркетингової системи. Віддзеркаленням зовнішніх чинників є внутрішня здатність організацій до використання інструментів електронної торгівлі, для чого вимагається створення та поширення технологічного знання, процес чого уявляється щільно пов'язаним також з функціонуванням ІТ-сектору. Від результативності його функціонування залежить також здатність створювати та забезпечувати доступ до цифрових продуктів з використанням цифрових платформ. Інша частина економічної системи, представлена галузями та ринками, на яких цифрові технології виступають як інструменти зростання продуктивності та забезпечення ефективності. Вплив на продуктивність та ефективність і визначає у першому наближенні економічну роль цифрових маркетингових систем у цій частині. Таким чином, вплив функціонування цифрових маркетингових систем на розвиток національної економіки можна визначити через вплив інформаційно-комунікаційних технологій та вплив на ефективність обмінів цінністю.

Ще на ранніх етапах розвитку цифрових технологій та зародження цифрової економіки Дж. Дедрік та ін. [42] у своєму оглядовому дослідженні зв'язку між розвитком ІТ та продуктивністю праці показали, що як на рівні фірми, так і на рівні національної економіки зростання обсягу використання та значимості ІТ-технологій, виміряне через обсяг інвестицій у них пов'язано з загальним зростанням продуктивності праці. Майже всі автори, які досліджували дане питання від середини 1990-х виявили суттєвий позитивний вплив розвитку ІКТ на продуктивність праці як через автоматизацію, так і через стрімке здешевлення компонентів та матеріалів виробництва, що дозволило суттєво здешевити вартість кінцевих пристроїв та забезпечити дуже

широке охоплення ними кінцевих споживачів. У цьому зв'язку спостерігається одноставність щодо того, що динаміка зниження цін на використання основних елементів ІКТ та цифрової інфраструктури є важливим чинником економічного зростання [43]. Численні дослідження впливу цифрових технологій на продуктивність фірм, галузей та національної економіки в цілому виявили, що цифрові технології є головним рушієм підвищення продуктивності праці.

На рівні окремих фірм відзначається зростання продуктивності праці у зв'язку з більш широким та інтенсивним використанням ІТ [44]: спостерігається щільна позитивна кореляція як з рівнем інвестицій у ІТ, так і з поширеністю використання інструментів ІТ серед працівників, особливо некерованого складу [45]. Використання ІТ на промислових підприємствах призводить до підвищення продуктивності приблизно на 7,5 %, причому ефект є більш помітним при застосуванні ІТ до складних процесів, таких як управління запасами чи виробництво. [46, 47] На початку 2000-х рр статистичні дослідження у Великій Британії показували, що збільшення на 10 % кількості працівників, які використовують персональні комп'ютери та мережі спостерігається приріст продуктивності на 2,9% [48]. У період з 1996 по 2002 рік у країнах ОЕСР виробництво та використання ІТ забезпечило зростання продуктивності праці у країнах-учасниках на 109% [49].

Впровадження та активне використання інформаційних технологій справляє помітний, хоча і менший за розміром вплив не лише на продуктивність праці, але і на загальну продуктивність (TFP, Total Factor Productivity). Такий ефект був визначений та досліджений у США та низці країн Західної Європи [50], Австралії [51], Франції [52], Німеччині [53], Канаді [54], Японії та Південній Кореї [55], Фінляндії [56], Нідерландах [57] та багатьох інших країнах.

На рівні окремих країн простежується емпіричний зв'язок між розвитком ІТ та виробництвом інновацій. Так, ван Льювен та ван дер Віль [57] показали, що фірми в Нідерландах, які вкладають більше коштів в ІТ, не тільки демонструють швидше зростання продуктивності, але й виробляють більше інновацій. Економічна результативність впровадження і використання ІКТ визначається

також через зростання доходу, покращення ефективності і кращу організацію праці, зниження витрат на постачання та зростання якості продукції [58]. Х. Енквіст та М. Хендріксон на основі аналізу галузевих даних встановили, що зв'язок розвитку ІКТ в межах галузі та зростання загальної факторної продуктивності характеризується затримкою (лагом), що відповідає літературним даним щодо впровадження технологій загального призначення та попереднім технологічним проривам, таких, як, наприклад, електрифікація. Електрифікація потребувала додаткових інвестицій та процесів навчання для досягнення довгострокових вигод від реорганізації виробництва. Ці результати вказують на необхідність наявності резерву часу, перш ніж повністю виявиться ефективність від інновацій у сфері ІКТ, таких як *інтернет речей*. Отже, довгострокові ефекти, ймовірно, можуть бути досягнуті за умови додаткових інвестиціях в обладнання та цифрову інфраструктуру [59].

Зростання загальної факторної продуктивності має вирішальне значення для довгострокового економічного розвитку. Для його забезпечення у зв'язку з особливостями розвитку цифрових технологій та передумовами до цього уявляється необхідним не тільки розвивати та впроваджувати стимули для інвестицій у науково-дослідну роботу та дослідно-конструкторські розробки. Не менш важливим є створення і розвиток інституцій, які створюють умови та заохочують фірми до вироблення довгострокового бачення щодо інвестицій, технологічного, галузевого та ринкового розвитку. Оскільки існує значне відставання між інвестиціями у ІКТ та зростанням продуктивності існує великий ризик того, що фірми, зосереджені на досягнення швидких, короткострокових результатів недооцінюють важливість інвестицій у ІКТ та не здійснюють їх на достатньому рівні, перш ніж позитивний ефект від продуктивності може бути досягнутий, фірми, які сильно зосереджені на короткостроковій діяльності, швидше за все, недооцінюють інвестиції в ІКТ. Таким чином вони підривають власну здатність підвищувати продуктивність і розвивати конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки [59].

За висновком ван Арка та ін. [50] не існує принципової різниці в механізмі впливу розвитку використання ІКТ та зростання продуктивності, а відмінність у спостережуваних результатах між різними

країнами світу, зокрема між США з одного боку, та Канадою і країнами Західної Європи пояснюється різним рівнем інвестицій у ІКТ на одне робоче місце. Пізніше М. Тіммер та ін. [60] показали, що повільне зростання продуктивності у Європі у порівнянні з провідними темпами у США являє собою сукупний результат значного уповільнення зростання продуктивності у традиційних виробничих процесах та створенні звичайних, нецифрових продуктів, а також недостатнього інвестування у ІКТ, в тому числі у ринкові послуги. В той же час, дослідження зв'язку між інвестиціями у ІКТ та загальною продуктивністю для країн з *перехідною* економікою, яке охопило 18 країн в тому числі Україну [61] показало, що статистично значима залежність спостерігається лише для країн-лідерів у поширенні ІКТ (див. ендогенна теорія поширення електронної комерції, §3.1), в той час, як для країн-послідовників, до числа яких віднесено Україну вона не спостерігається (не є статистично значимою). Якщо збільшення інвестицій у ІКТ та зростання продуктивності у ІТ-секторі демонструють безпосередній зв'язок, то його визначення у інших секторах, в першу чергу тих, що відносяться до економіки, що цифровізується становить значну проблему через складність зв'язку між технологіями та продуктивністю. Для успішного використання інвестиції в ІКТ, фірми, як правило, повинні робити великі додаткові інвестиції та впроваджувати інновації в таких сферах, як організація бізнесу, практика роботи, людський капітал та нематеріальний капітал [62]. Очевидно, що здатність інвестувати, так само як розмір віддачі від вкладень залежить від рівня економічного розвитку та також багатьох специфічних рис національної економіки та чинників, які впливають на її розвиток, таких як конкуренція на ринку, рівень освіти та розвитку працівників, розвиток інституцій; цей рівень віддачі коливається від країни до країни. Так, за даними [62] у період 1995–2007 середній внесок інвестицій в ІКТ у зростання загальної продуктивності коливається від 1,0% на рік в Австралії до 0,4% на рік в Японії. У третині країн ОЕСР внесок інвестицій у ІКТ у зростання загальної продуктивності був більшим або рівним внеску інвестицій у інші сектори економіки. Зростання загальної факторної продуктивності становило значну частку приросту доданої вартості. Середньорічний приріст загальної продуктивності за

досліджений період часу коливався між 2,2% в Угорщині та -0,8% в Іспанії. Частка приросту доданої вартості, обумовлені іншими чинниками прямує до нуля у всіх країнах. Загальна послідовності етапів розгортання використання ІТ-технологій у суспільстві є наступною: поширення використання персональних комп'ютерів, об'єднання комп'ютерів у мережі та розвиток програмних засобів, які завдяки генеративності дозволяють створювати практично необмежену кількість конфігурацій споживчої цінності [45, 47, 60]. Відповідно, для більш детального вивчення зв'язку загальної факторної продуктивності з розвитком ІКТ бажано виокремити інвестиції у апаратні, комунікаційні та програмні засоби. Згідно [62] у розвинених країнах найбільша частка інвестицій у ІКТ, понад 50% спрямовується у апаратні засоби, далі йде комунікаційне обладнання та програмне забезпечення. Це, в цілому, відповідає послідовності етапів розгортання використання ІКТ на рівні національної економіки. Виняток серед досліджених країн – членів ОЕСР становить лише Фінляндія, де інвестиції в комунікаційне обладнання перевищили інвестиції в апаратні засоби, і Японія, де програмне забезпечення було найбільш динамічним компонентом інвестицій в ІКТ.

Оптимальним шляхом для передавання даних в сучасних цифрових системах є широкосмугове передавання. Доступ до нього є необхідною технологічною умовою цифрового споживання і цифрової трансформації економіки взагалі. Для визначення чинників впливу на поширення широкосмугового передавання даних Міжнародний союз електров'язку пропонує економетричну модель, розроблену на основі статистики споживання послуг зв'язку країнами ОЕСР з різним рівнем доходів [63], відповідно до якої попит (DD) визначається наступним чином:

$$\log(DD) = \alpha + \beta \log(P) + \gamma \log(GDP) + \delta \log(YSL) + \phi(YSL)^2 + \varepsilon,$$

де P – ціна доступу (зважена середня по всіх типах передплат);
 GDP – ВВП на душу населення;
 YSL – час, що минув від впровадження технології в роках;
 α, ε – вільні коефіцієнти;
 $\beta, \gamma, \delta, \phi$ – вагові коефіцієнти.

Обрахунок моделі з даними 28 країн ОЕСР дозволив розрахувати значення коефіцієнтів, з урахуванням чого рівняння набуває наступного вигляду:

$$\log(DD) = -7,05 - 0,43 \log(P) + 0,78 \log(GDP) + 0,8 \log(YSL) - 0,04(YSL)^2.$$

Модель є статистично значимою в межах 95 % довірчого інтервалу, ефективний коефіцієнт детермінації становить 0,82. Модель показує, що в довгостроковій перспективі попит на широкомусмугове передавання даних є нееластичним. Зниження ціни на 1 % призведе до зростання попиту на 0,43 % ($\beta = -0,43$). Виглядає так, що вплив попиту на ціну є не надто сильним. Разом із цим еластичність попиту за ціною тут наближається до верхньої межі типової цінової еластичності попиту на використання місцевих та міжміських телефонних ліній у розвинених країнах світу. Більш щільним є зв'язок з показником валового внутрішнього продукту на душу населення. Тут зростання ВВП на 1 % у довгостроковій перспективі дає збільшення попиту на 0,78 %. Коефіцієнти δ, ϕ показують нелінійний характер зв'язку.

Загальна модель впливу розвитку та впровадження ІКТ на показники розвитку національної економіки показана на рис. 4.2.

Розвиток ІКТ через поєднання властивостей віртуалізації та генеративності сприяє утворенню гнучких ланцюгів постачання, які характеризуються, поміж іншим, здатністю здійснювати обміни з більшою кількістю більш різноманітних та розподілених (віддалених) постачальників та посередників. Це забезпечує надійність ланцюга в умовах можливого порушення належного функціонування у окремій його частині. Це, у свою чергу, створює умови для зростання рівня стійкості постачання, і у більш широкому контексті – стійкості економічної системи в цілому в умовах можливої рецесії. Більша стійкість функціонування ланцюгів постачання означає вищий рівень передбачуваності розвитку економічної системи та перспектив одержання доходу та прибутку в її учасників, вищий рівень очікуваного і одержуваного доходу та нижчий рівень витрат, пов'язаних з управлінням ризиками.

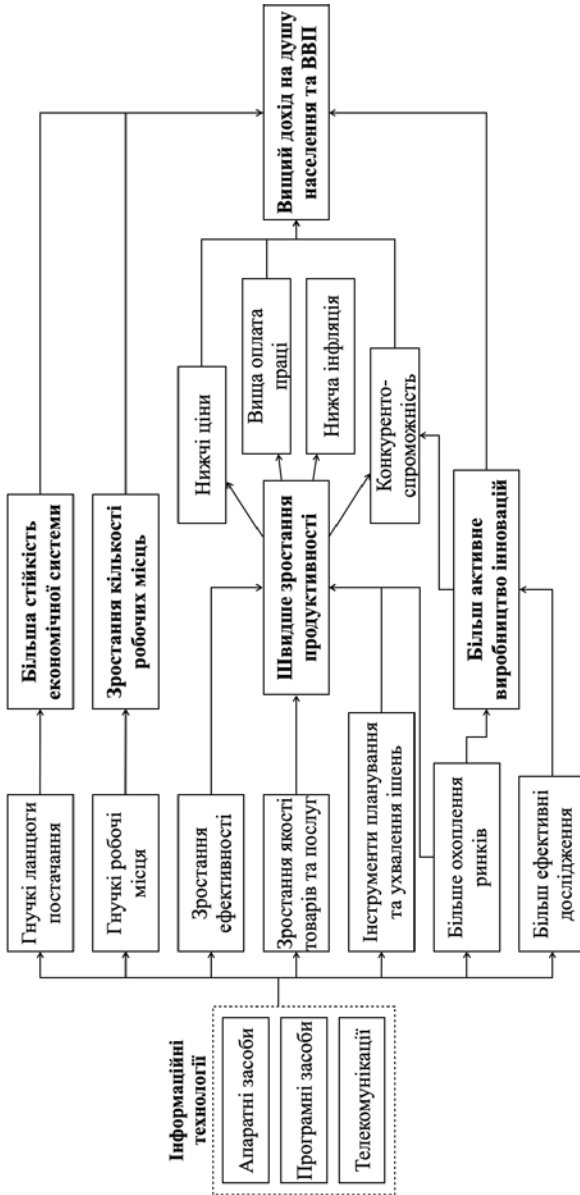


Рис. 4.2. Зв'язок цифрових технологій з розвитком національної економіки

Джерело: [58]

Створені за допомогою цифрових технологій нові робочі місця також характеризуються більшою гнучкістю в плані як розподілу завдань так і оплати праці. Наприклад, значна частина працівників, що беруть участь у розробці та експлуатації цифрових платформ належать до категорії самозайнятих працівників. Робочим місцям і завданням, пов'язаним з ними притаманний високий рівень автоматизації, при тому, що розвиток цифрових технологій призводить скоріше до більш ефективного розподілу робочої сили, ніж до її скорочення у абсолютному вираженні, принаймні у країнах з високим рівнем економічного розвитку. Відтак, більш ефективне використання робочої сили з більш високим рівнем автоматизації аж до використання інтернету речей та семантичних мереж з штучним інтелектом призводить до створення продукції з вищою доданою вартістю, що, у свою чергу, створює умови для збільшення обсягу суспільного виробництва.

Застосування цифрових технологій у виробництві та обслуговуванні значно підвищує рівень виробничої якості як через зменшення помилок принаймні у повторюваних, серійних операціях, пов'язаних з проявами людського чинника, так і через можливість забезпечити більш адресну взаємодію з споживачами за допомогою використання систем типу CRM, а також таргетингу у цифровому просторі: у соціальних мережах та на платформах. Одночасно з цим застосування цифрових технологій сприяє покращенню надійності планування та ухвалення управлінських рішень через використання ERP-систем та інших подібних [64, 65], що сприяє зростанню ефективності та продуктивності. Зростання продуктивності, свою чергою, створює умови для зростання рівня оплати праці та доступності багатьох товарів та послуг через зниження відносного рівня цін на них. Доступ до інформації, зростаючі можливості до моделювання в тому числі сценарного та імітаційного, уможливлені сучасним рівнем розвитку цифрових технологій, можливість за допомогою інформаційних мереж співпрацювати між різними, у тому числі і віддаленими групами окремих осіб та організацій значно збільшують охоплення та результативність наукових досліджень, що створює умови для більш ефективного створення нових товарів та послуг, і також робить внесок у загальне збільшення обсягів

суспільного виробництва. Спільно з цифровими інструментами створення та донесення цінності, які дозволяють розгорнути обслуговування віддалених та розпорошених груп споживачів забезпечується більша віддача від ефекту масштабу.

Одночасно з цим, у менш розвинених економічних системах, наприклад, у країнах, що розвиваються, один, декілька або всі механізми зв'язку розвитку цифрових технологій з економічним поступом порушуються, або не працюють належним чином. Нерівність у розподілі доходів та рівні економічного розвитку спричиняється до відставання у розвитку цифрової інфраструктури. Розвиток ІКТ у економічній системі з низьким рівнем доходу може призводити до перевищення витрат над доходами, див. наприклад, [66]; застосування технологій може бути нестійким [67] в тому сенсі, що не забезпечується постійний потік завдань, складність яких відповідає рівню складності ІКТ, спостерігається недостатня ефективність використання ІКТ; нарешті, ІКТ можуть виявитися безсилими у розширенні ділових та ринкових можливостей [68]. В той час, як ІТ-системи більш розвинених країн демонструють здатність до розвитку через взаємодію акторів, що призводить до подальшого зростання, у менш розвинених країнах через брак можливостей для взаємодії та недостатній рівень економічного розвитку цього спіралеподібного розвитку по висхідній може не спостерігатись [69]. В той же час повідомляється про те, що покращення рівня добробуту серед бідних верств населення внаслідок поширення використання ІКТ все ж спостерігається [70].

Економічне значення цифрових маркетингових систем з одного боку, органічно пов'язане з ефектами, до яких спричиняється використання цифрових технологій у економіці в цілому. Разом із тим, з іншого боку, воно визначається завданнями та призначенням маркетингових систем в цілому: забезпечення безперешкодного та ефективного обігу потоків володіння, використання, грошей, інформації та ризику на ринку. Якщо розглядати цифрову маркетингову систему як суспільне благо, знаряддя, використання якого має позитивний економічний вплив на розвиток національної економіки, то доречно вести мову про додану цінність, створювану нею, і, відповідно, про ланцюг створення цінності як процес, що

сполучає вхід та вихід системи. У ланцюгу створення доданої цінності можна виділити чотири послідовних стани: готовність, доступність, освоєння, вплив [71].

Готовність стосується наявності необхідних передумов для застосування цифрових технологій: як системних, які уможливають реалізацію застосування ІКТ на рівні національної економіки, таких як цифрова інфраструктура, так і точкових, які уможливають використання цифрових технологій на рівні окремих організацій, як-то: обладнання, знання та навички.

Доступність стосується наявності у користувачів фізичної можливості застосовувати цифрові технології. Доступність є необхідною для перетворення можливостей у результати. Протягом тривалого часу доступність визначалася насамперед поширеністю використання персональних комп'ютерів на робочих місцях та у приватному житті фізичних осіб. Останнім часом провідну роль у цьому стали відігравати мобільні телефони (смартфони), оскільки більша частина цифрової інформації споживається саме з їх використанням.

Освоєння стосується процесів, завдяки яким доступ до технології перетворюється на фактичне використання. Воно пов'язане з створенням та укоріненням специфічних навичок та моделей поведінки. Для забезпечення помітного ефекту необхідно, щоб впроваджувана навичка виявилася достатньо масовою та сталою в часі.

Вплив стосується власне результативності освоєння. Він стосується а) змін у поведінці учасників організації, спричинених використанням цифрових технологій; б) ефекту від використання ІКТ, що справляється на економічні показники організації, зокрема на рівень витратків; в) ефекту від використання ІКТ на цілі розвитку організації.

Ланцюг доданої вартості цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки зображений на рис. 4.3.

Як було показано вище, передумови розвитку цифрових маркетингових систем створюються рівнем економічного та соціального розвитку, ступенем розвиненості правових, економічних та соціальних інститутів, рівнем людського розвитку, зокрема, рівнем освіти та досвіду у споживанні, останній щільно пов'язаний з здатністю перетворювати суспільний продукт у споживчий добробут. Ці передумови є частиною готовності суспільства

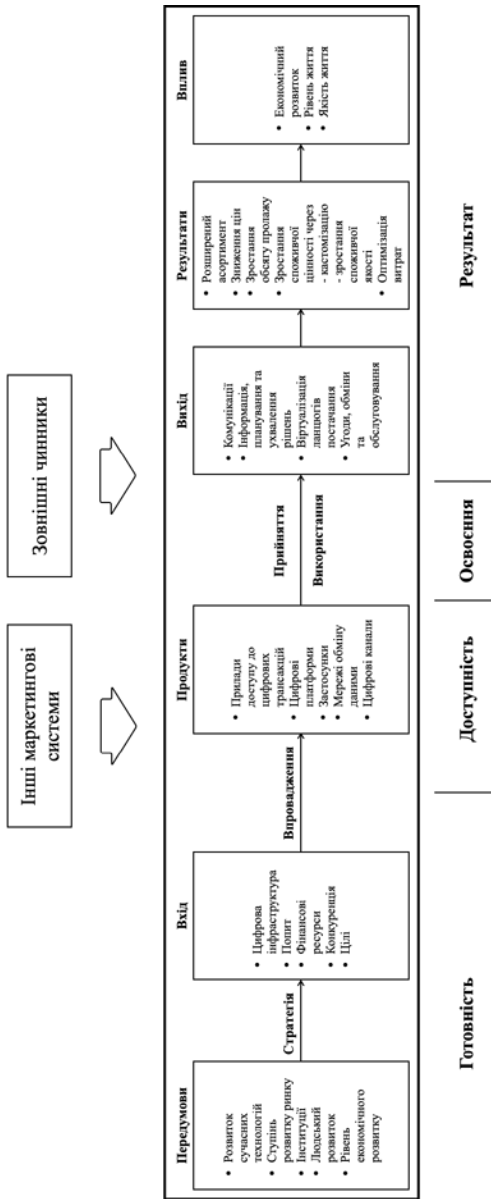


Рис. 4.3. Ланцюг доданої вартості, створований цифровою маркетинговою системою

Джерело: власна розробка автора на основі [72]

та економічної системи зокрема споживати інновації, в тому числі активно використовувати цифрові технології у маркетингу, вони являють собою необхідні, але недостатні умови для їх активного та результативного впровадження. За умови, що стратегія розвитку суспільства буде спрямована в інших напрямки ці передумови можуть не призвести до процесу прийняття цифрових технологій. Передумови прийняття мають носити масовий характер і справляти свій вплив на значну частину учасників маркетингової системи. Високий рівень попиту, досвідченість споживачів та конкуренція на ринку, як було показано у розділі 3, є надважливими умовами її розвитку. Стратегія розвитку цифрових маркетингових систем на цьому етапі стосується національної економіки в цілому і повинна бути спрямована на створення необхідних технологічних умов, виробництво інновацій в ІТ-секторі та доступ до сучасних розробок на світовому рівні та забезпечення необхідного розміру фінансування для розгортання та належного функціонування цифрової маркетингової системи.

Використання самої системи з боку її учасників забезпечується, як це визначається у теорії домінування обслуговування через здійснення обслуговування інших за допомогою механізмів спільного створення цінності та з використанням в якості основних операційних ресурсів специфічних знань та навичок учасників.

На виході цифрова маркетингова система забезпечує якісно інший характер маркетингових комунікацій: діалогове, інтерактивне, адресне спілкування з окремими представниками цільових груп. Такі зміни відкривають широкі можливості для оптимізації витрат на маркетингові комунікації і, додатково – створюють умови для зростання рівня віддачі від кожного акту інформаційної взаємодії з споживачами. Вже на цьому етапі забезпечується зростання ефективності маркетингової політики: як через збільшення віддачі завдяки адресності та практично досяжному високому рівні кастомізації пропозиції цінності, так і через оптимізацію витрат на комунікації в цілому.

Використання цифрових даних та обмін ними з іншими зацікавленими сторонами також збільшує рівень обізнаності зацікавлених сторін, в першу чергу менеджменту організацій на ситуації, яка

складається на ринку і дозволяє виробляти довгострокові і більш надійні прогнози, відповідно до яких визначати більш вірогідні плани, зменшуючи при цьому розмір необхідних резервів для уникнення та зменшення ризиків та подолання ймовірних негативних чи небажаних наслідків. Це, у свою чергу, також підвищує рівень ефективності маркетингової політики на рівні окремих організацій, галузей та національної економіки в цілому і сприяє зменшенню нерационального використання маркетингових бюджетів. Електронна торгівля знижує витрати споживачів на збір інформації про наявну пропозицію продукції. Через інформаційні та транспортні витрати традиційні споживачі в автономному режимі рідко виходять за межі свого внутрішнього ринку. Електронна торгівля дозволяє споживачам розширити свій географічний спектр збору та купівлі інформації далеко за рамки традиційного домашнього ринку.

Віртуалізація ланцюгів постачання дозволяє зменшити рівень витрат на доставку та реалізацію продукції, а відтак, призводить до об'єктивної можливості зниження цін та збільшення економічної (рівень цін) та фізичної (представленість у більш широкому колі точок реалізації, ближчих та зручніших до покупців) доступності товарів серед споживачів. Використання цифрових технологій також дозволяє підвищити швидкість реалізації угод. Вплив електронної торгівлі на внутрішній ринок поєднує негативний вплив цінового тиску на продукцію роздрібною торгівлі з позитивним ефектом, який зменшення витрат на роздрібну торгівлю має на вітчизняних виробників.

У дослідженні [73] було виявлено, що впровадження електронної комерції як нової технології роздрібною торгівлі має загальний позитивний вплив на економіку майже у всіх країнах-членах ЄС. Підвищення ефективності роздрібного сектору справляє помітний позитивний вплив на інші сектори – від 0,9 до 2,6%. Споживання домогосподарств зростає приблизно на 1%, зумовлене зниженням цін та збільшенням загального ВВП на 0,14%. Було також виявлено, що додаткові заходи споживчої політики, спрямовані на усунення або зменшення торгівельних бар'єрів в електронній торгівлі, які виникають перед споживачами та роздрібною ланкою можуть додатково зменшити витрати на

організацію та підтримання торгівельних обмінів та посилити економічний вплив електронної комерції, додавши від 0,03 до 0,04% до ВВП та від 0,23 до 0,30% до споживання домашніми господарствами. Загальні оцінки показують, що зменшення витрат на забезпечення торгівельних обмінів через використання електронної комерції відбувається приблизно вдвічі, що пояснюється як оптимізацією логістичних потоків через створення єдиних розподільчих центрів, уніфікацію умов та оптимізацію логістичних маршрутів, так і нижчими витратами на функціонування безпосередньо роздрібною ланки [74, 75]. Зниження торгівельних витрат збільшує добробут споживачів та реальне споживання за рахунок ефектів ціни, доходу та заміщення. Це, у свою чергу, збільшує ВВП, у випадку достатньої внутрішньої пропозиції, або створює попит на імпорт, особливо за умови, що рівень цін на імпорتنі товари та послуги є доступним для широкого споживання, при тому, що обсяг внутрішнього виробництва є недостатнім для забезпечення нижчої ціни.

Автоматизація процесів виробництва та надання цінностей, пов'язана з розвитком та впровадженням цифрових технологій спричиняється до підвищення рівня якості, принаймні в тому, що стосується виробничої якості, що залежить від повторюваності операцій та вироблення відповідних навичок та забезпечення самообслуговування за допомогою, поміж іншого, цифрових платформ. Зростання рівня кастомізації, що стає можливим завдяки властивостям віртуальності та генеративності цифрових технологій призводить до значного розширення розміру представленого асортименту пропозицій цінності, що, у свою чергу, сприяє зростанню рівня добробуту та якості життя. Можливість взаємодіяти з віддаленими та розпорощеними групами споживачів дозволяє збільшити обсяги продажів за рахунок більш ширшого охоплення та збільшення розміру цінності – більш інтенсивного освоєння споживчого потенціалу. Вся система, як неодноразово зазначалось у цій роботі, перебуває під впливом зовнішніх чинників, які визначають як становище передумов, так і характер протікання процесів. Також певний вплив здійснюють інші маркетингові системи, які забезпечують передачу капіталів, товарів та технологій з інших економік.

Разом із тим, економічне значення функціонування цифрових маркетингових систем для підтримання обмінів цінністю є неодолимим. Електронна комерція, яка є безпосередньо дотичною до взаємодії з покупцями чи то на ринку кінцевого споживання, чи то на діловому ринку не тільки зменшує витрати на реалізацію товарів та послуг. Слід також передбачити можливість нових витрат, пов'язаних з підтриманням обігу цінностей як для споживачів, так і для виробників. Споживачам може знадобитися більше відомостей, в тому числі одержаних від близьких до них референтних груп та (чи) з досвіду для забезпечення більшої впевненості у надійності та безпечності покупки від віддаленого, незнайомого постачальника або надійності товару, який не можна побачити та випробувати безпосередньо у продавця. Хоча електронна торгівля полегшує покупки за кордоном, споживачі можуть зіткнутися з мовними бар'єрами або проблемами чи невпевненістю щодо можливості забезпечення безпеки платежів, захисту від шахрайства, повернення продукту, вирішення суперечок чи забезпечення захисту особистих даних. З іншого боку, продавцям також може бракувати знань, необхідних для організації продажу на окремому національному ринку, що призводить до виникнення проблемних ситуацій, які не обмежуються тільки особливостями функціонування у певному політико-правовому середовищі. Таким чином, електронна комерція може разом із створенням умов для покращення продуктивності створювати перепони для її зростання.

Механізм зв'язку розвитку цифрових маркетингових систем та розвитку національної економіки, на нашу думку, ґрунтується на цільовій функції зростання власного багатства з боку учасників цифрової маркетингової системи та розподілі праці і спеціалізації; він визначається особливостями попиту на конкурентному ринку. У економіці обслуговування ролі виробників та споживачів втрачають виразну відмінність, оскільки виробники одночасно є споживачами для інших постачальників, а споживачі стають виробниками послуг для інших споживачів, у тому числі і для виробників; розуміння ринку як мережі взаємодії лише підкреслює таку взаємозалежність та зближення виробників та споживачів. Споживання характеризується розмаїттям і фрагментарністю

потреб і обмеженим обсягом товарів і послуг – споживачі мають відмінні потреби бажання, коло яких постійно розширюється. В ролі виробників окремі учасники економічної системи, в першу чергу окремі особи можуть використовувати різні операційні ресурси, в першу чергу знання та навички для надання обслуговування. Вони мають вибір між спеціалізацією та універсальністю. Вибір на користь спеціалізації обумовлюється тим, що, як відомо, вона спричиняється до зростання продуктивності, яке, своєю чергою, спирається на розподіл праці. Вибір певної спеціалізації і концентрація зусиль та ресурсів у її межах призводить до того, що всі інші потреби можуть бути задоволені лише за допомогою обмінів з іншими, учасниками економічної системи. Що більше учасників обирають спеціалізацію, то менше можливостей залишатися неспеціалізованими. [76] Відмова від спеціалізації означає зменшення охоплення: без спеціалізації щоразу менший обсяг роботи може бути виконаний. Цей ефект може бути подоланий через угруповання та централізацію управління великої кількості спеціалізованих учасників ринку, проте, такий сценарій передбачає, що початково спеціалізація була обрана і розвинена до високого рівня продуктивності.

У реальній економіці обміни здійснюються за умов недосконалої, неповної інформації; вони супроводжуються трансакційними. В міру збільшення спеціалізації ці трансакційні витрати зростають зокрема через потребу здобуття необхідної інформації та забезпечення координації з іншими учасниками ланцюга створення цінності. Учасники ринку, рухомі бажанням збільшити одержувану корисність схильні обирати такі види діяльності, де економічна віддача є великою і зростає. Таким чином, реалізуючи раціональну модель поведінки, учасники ринку зацікавлені обирати спеціалізацію і удосконалювати її для одержання дедалі зростаючої віддачі. Поглиблення спеціалізації спричиняється до розвитку маркетингових систем як в плані кількості учасників, так і в плані зростання розмаїття пропозицій цінності та споживчої якості. Виробник постійно поглиблюючи спеціалізацію збільшує власну потребу в дедалі більш різноманітних постачальниках, а також у належному функціонуванні торгівлі. Цей розвиток супроводжується

збільшенням кількості більш спеціалізованих учасників маркетингової системи, а також зростанням трансакційних витрат. Кількість учасників цифрової маркетингової системи збільшується допоки зростання економічного результату, обумовлене збільшенням продуктивності, спричиненим спеціалізацією залишається більшим у порівнянні з трансакційними витратами. Межа цифрової маркетингової системи фактично визначається рівнем спеціалізації учасників. У свою чергу, це рішення на рівні окремої організації знаходиться під впливом очікуваного співвідношення користі від поглиблення спеціалізації та зростання трансакційних витрат. Рішення про рівень спеціалізації визначає межу цифрової маркетингової системи (кого ще до неї відносити), розмір цифрової маркетингової системи та ступінь складності мереж взаємозв'язків у ній, а через це – здійснює вплив на розподіл праці в суспільстві. Зв'язок між спеціалізацією та межею цифрової маркетингової системи є двобічним: межі визначаються рівнем спеціалізації, рівень спеціалізації визначається межами. Внаслідок цього глибший рівень спеціалізації може бути досягнутий у більших цифрових маркетингових системах, а більш спеціалізовані системи охоплюють більшу кількість мереж і мають більший розмір. Таким чином, для досягнення необхідного рівня спеціалізації цифрова маркетингова система має розширюватись. Розширення ринку означає створення умов для зростання віддачі, що у свою чергу спричиняється до подальшого зростання спеціалізації та розвитку економіки. Структура та процеси функціонування такої системи стають дедалі більш складними, реалізація потреб ефективного управління ними вимагає розвитку інституцій. Якщо вони виконують це завдання, розвиток та результативність системи дедалі більше зростають, що, у свою чергу, здійснює вплив на економічний розвиток в цілому, розгортається спіралеподібний розвиток економіки по висхідній. Оскільки суспільство зацікавлене в зростанні добробуту [77], що може здійснюватися через розвиток ринків [8], то цифрова маркетингова система є суспільно значимою цінністю, може розглядатись як суспільне благо [21]. Зростання рівня спеціалізації призводить до збільшення рівня складності, що, своєю чергою, створює потребу у нових, складніших технологіях,

покращенні інфраструктури, зростанні рівня знань і компетенцій працівників, що повинно знизити рівень трансакційних витрат і збільшити віддачу від спеціалізації.

Виникнення та функціонування цифрової маркетингової системи обумовлюється множиною виборів, які робляться окремими її учасниками. Цифрова маркетингова система утворюється колективними ефектами взаємодії, викликаними рішеннями окремих, але пов'язаних в мережі виробників цінності, які переслідуючи свої раціональні інтереси поглиблюють спеціалізацію та одержують зростаючий економічний результат. Взаємодія учасників маркетингової системи між собою є критично важливою умовою взагалі економічного розвитку ІТК, викликаного поширенням використання ІКТ [78], те саме значною мірою можна сказати і про маркетингові системи.

Зростання спеціалізації також призводить до зростання розмаїття пропозиції цінності, тобто породжує розвиток асортименту. У цифрових маркетингових системах цей ефект суттєво посилюється набагато більшими можливостями з представлення та реалізації товарів та послуг у цифрових каналах, див., наприклад, [79]. Це, у свою чергу, створює мотив та простір для розвитку інновацій. Розвиток асортименту пов'язаний з зростанням добробуту та рівня життя, він також є бажаним напрямом розвитку і для виробників цінності в ролі покупців оскільки збільшує доступний вибір цінності і пропонує більшу кількість варіантів для оптимізації і контролю за функціональністю, результативністю та витратами.

Таким чином, внесок цифрових маркетингових систем у соціально-економічний розвиток може бути проілюстрований так, як це зроблено на рис. 4.4. Взаємодія між споживачами та виробниками, пам'ятаючи про оберненість цих ролей (споживачі можуть бути виробниками, а виробники – споживачами) може відбуватися як у каналах, що цифровізуються, так і з використанням цифрових платформ, в залежності від того, про яку частину цифрового маркетингу йдеться. Ця взаємодія перебуває під впливом знання, інновацій та інноваційного середовища, пов'язаного в першу чергу з розвитком технологій, але також і з інноваціями цінностей,

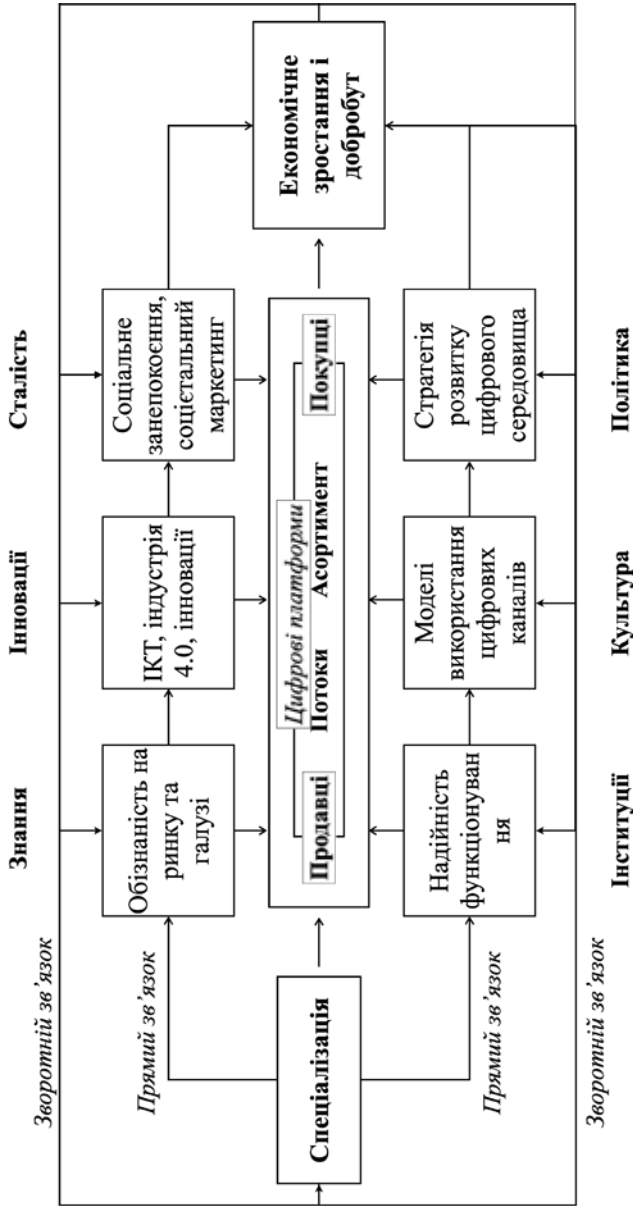


Рис. 4.4. Мережа чинників впливу та економічних наслідків розвитку цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки

Джерело: власна розробка автора

інституцій, які забезпечують належне функціонування середовища обмінів та культури, як регулятора моделей споживчої поведінки. Нарешті, наявність великої кількості спеціалізованих учасників виявляє глибинні чинники, що впливають на поступальність та розмах економічного розвитку і справляють вплив на сталий розвиток в цілому. Ці глибинні чинники також виявляють нові сфери суспільного занепокоєння та сприяють виробленню більш точної, більш відповідної політики розвитку суспільства та окремих його складників.

Економічні результати розвитку цифрових маркетингових систем вбачаються у економічному зростанні, обумовленому зростанням продуктивності, як, у свою чергу пов'язується з зменшенням витрат на реалізацію товарів та організацію торгівлі, розширенні охоплення споживачів та зростання споживчої цінності через більш глибоку кастомізацію. З точки зору динаміки цін це призводить до розвитку пропозиції цінності у нижчих цінових сегментах, та одночасно – до розвитку пропозиції у верхніх цінових сегментах, де пропонуються унікальні та максимально допасовані до потреб специфічних груп споживачів продукти. Наявність можливості задоволення більш специфічних потреб є важливим елементом суб'єктивно сприйнятого добробуту. Цей результат поширюється на функціонування соціальної підсистеми оскільки спричиняючись до розширення та поглиблення асортименту доступних товарів та послуг, призводить до зростання рівня життя та добробуту, що створює важливі умови для забезпечення людського розвитку.

Економічне зростання та покращення рівня та якості життя створює позитивне середовище для розвитку інновацій, умови та джерела відомостей про споживання та попит, створює умови для розвитку інституцій та культури, як у плані моделей купівельної поведінки, так і в плані взаємодії і комунікації між окремими людьми та організаціями.

Зниження цін на використання окремих елементів цифрового каналу і розвиток цифрових товарів і послуг, доступних через використання цифрових платформ, що є частиною зростання продуктивності призводить до того, що міркування оптимізації витрат

поступаються важливістю міркуванням збільшення економічного результату – зростання багатства.

У зв'язку з тим, що, як було показано вище, прийняття і активне використання електронної торгівлі подібно до будь-якої інновації обумовлюється впливом конкуренції і відкриває широкі можливості для створення та примноження багатства учасниками ринку, реалізація потенціалу економічного зростання за рахунок функціонування цифрової маркетингової системи залежить від загального стану маркетингової системи в цілому. В цьому відношенні стан маркетингової системи визначається балансом ринкової влади споживачів, їхньою здатністю надавати обслуговування. У цьому відношенні, розвиваючи бачення Ж.-Ж. Ламбена [80] можемо виділити 4 стани ринку: ринок виробника, ринок споживача, ринок рішень (*marché de solutions*) та ринок репутації (*marché de réputation*).

Стан ринку виробника характеризується наявністю значного незадоволеного попиту, який задовольняється шляхом виробництва цінних інновацій, які користуються попитом з боку споживачів і визнаються ними необхідними, бажаними і практично досяжними (фізична та економічна доступність). Такому стану відповідає орієнтація фірм на створення інноваційних пропозицій цінності та, з іншого боку, швидке отримання більшої частки ринку.

Успішна інновація цінності на споживчому ринку, як показав Роджерс стрімко поширюється на інші, більші за розміром [81] групи споживачів, їх освоєння відбувається швидко, часто за експоненційною залежністю, як це було показано у теорії дифузії інновацій на ринку, див., наприклад, [82–84]. На цьому етапі розмір інновації цінності стає меншим, натомість, на ринку поширюються *варіації* цінності. За таких умов об'єктивно збільшується вагомість і значення маркетингової орієнтації учасників ринку, в термінах стратегій ціннісних дисциплін Трейсі та Вірсеми зростає потреба у використанні стратегій близькості до споживачів [85]. За таких умов на ринку зростає обсяг пропозиції специфічної цінності, що відрізняється від базового продукту, який був результатом інноваційного виробництва у попередньому стані, відбувається розширення асортименту, на ринку утворюється і поширюється недосконала (монополістична) конкуренція, а баланс ринкової влади зсувається в бік споживачів.

Досвід, який накопичується споживачами та розмаїття пропозицій цінності, яке розвивається у зв'язку з потребою зміцнення конкурентоспроможності, що перебуває під впливом ринкових чинників, нарешті, призводить до видозміни самої пропозиції цінності, яка набуває форми нерозривного поєднання товарів та послуг, саме в такому стані зникає маскування послуг товарами, як про це писали С. Варго та Р. Луш [86]. За такого стану цінність визначається, створюється та оцінюється обслуговуванням, повністю, або великою мірою.

Важливим елементом цінності, який яскраво виявляється у цифровому каналі, але не притаманний виключно йому є репутація учасників ринкових обмінів. В умовах недостатнього рівня специфічних знань споживача, які би дозволили здійснити кваліфіковану закупівлю чи обслуговування значно зростає важливість уявлення, дійсного чи ні, про справжність продукту, учасників або (та) моделі поведінки учасників ринкових обмінів. Віддзеркаленням такої складності є, наприклад, покладання споживача під час ухвалення купівельного рішення на образ та репутацію бренду, див., наприклад, [87]. З огляду на сказане вище можна очікувати досягнення вищого рівня економічної результативності функціонування цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки за умови що ринок перебуває в умовах зсунення балансу влади в бік споживачів та недосконалої (монополістичної) конкуренції.

Література

1. Mittelstaedt J. D., Kilbourne W., Mittelstaedt R. A. Macromarketing as agorology: Macromarketing theory and the study of the agora. *Journal of Macromarketing*. 2006. Vol. 26, № 2. P. 131–142.
2. Hunt S. D. Marketing Concept and Strategies. *Marketing Concept and Strategies*. 2011.
3. Hunt S. D. Institutional norms and the institutionalization of macromarketing: Historical insights, the long macro view, and service-dominant logic. *Journal of Macromarketing*. 2020. Vol. 40, № 3. P. 286–293.
4. Hunt S. D. Marketing theory : conceptual foundations of research in marketing. Grid series in marketing. Columbus, Ohio: Grid, 1976. 152 p.

5. Hunt S. D. Modern marketing theory : critical issues in the philosophy of marketing science. Cincinnati, OH: South-Western Pub. Co., 1991. X, 499 p.

6. Kotler P. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 1972. Vol. 36, № 2. P. 46–54.

7. Kotler P. The Major Tasks of Marketing Management. *Marketing Management Journal*. 2010. Vol. 2, № 3. P. 52–56.

8. Smalley R., Fraedrich J. Aldersonian functionalism: an enduring theory in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1995. Vol. 3, № 4. P. 1–16.

9. Kadirov D. Macro-Systems Role of Marketing. *Journal of Macromarketing*. 2011. Vol. 31, № 4. P. 359–375.

10. Kilbourne W., McDonagh P., Prothero A. Sustainable consumption and the quality of life: A macromarketing challenge to the dominant social paradigm. *Journal of Macromarketing*. 1997. Vol. 17. P. 4–24.

11. Layton R. A. On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. *The 33rd Annual Meeting of the Macromarketing Society 2008*, (Clemson, South Carolina, USA). Clemson, South Carolina, USA, 2008. P. 84–104.

12. Laczniak G. R., Santos N. J. C. Gross National Happiness (GNH): Linkages to and Implications for Macromarketing. *Journal of Macromarketing*. 2018. Vol. 38, № 3. P. 331–340.

13. Layton R. A. On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. *Journal of Macromarketing*. 2009. Vol. 29, № 4. P. 349–362.

14. Peterson M., Ekici A. Consumer Attitude towards marketing and Subjective Quality of Life in the Context of a Developing Country. *Journal of Macromarketing*. 2007. Vol. 27, № 3. P. 350.

15. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 1. P. 109–127.

16. Simkins T. J., Peterson M. Assessing the Value of a Societal-Level Sustainability Index for Macromarketing Research. *Journal of Macromarketing*. 2016. Vol. 36, № 1. P. 78–95.

17. Layton R. Reframing marketing as a social science: A look back at the Special Session in Dublin. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 2016. Vol. 24, № 3. P. 241–243.

18. Shultz C. J. There is More to Marketing: An Encore to Layton's Ring Cycle and the Compelling Case for Marketing Systems Theory, Research and Management. *Australasian Marketing Journal*. 2016. Vol. 24, № 3. P. 257–259.
19. Williams J., Davey J., Johnstone M.-L. Marketing System Failure: Revisioning Layton's Marketing System Model. *Journal of Macromarketing*. 2021. Vol. 41, № 2. P. 411–426.
20. Dixon D. F. Macromarketing: A social systems perspective. *Journal of Macromarketing*. 1984. Vol. 4, № 2. P. 4–17.
21. Kadirov D. Towards a Theory of Marketing Systems as the Public Good. *Journal of Macromarketing*. 2018. Vol. 38, № 3. P. 278–297.
22. Layton R. A. Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. *Journal of Macromarketing*. 2019. Vol. 39, № 2. P. 208–224.
23. Lewis R. J., Erickson L. G. Marketing functions and marketing systems: A synthesis. *Journal of Marketing*. 1969. Vol. 33, № 3. P. 10–14.
24. Wilkinson I. F., Young L. C. Toward a normative theory of normative marketing theory. *Marketing Theory*. 2005. Vol. 5, № 4. P. 363–396.
25. Робул Ю. В. Предмет та завдання макромаркетингу пов'язані з розвитком цифрових маркетингових систем. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22, № 2 (75). С. 93–100.
26. Alderson W. A Normative Theory of Marketing Systems. *Theory in Marketing*. / Ed. R. Cox, W. Alderson, S. Shapiro. Homewood: Richard D. Irwin, 1964. P. 92–108.
27. Fisk G. Marketing Systems: An Introductory Analysis. New York : Harper & Row, 1967. xviii, 797 p.
28. Fisk G. Envisioning a Future for Macromarketing. *Journal of Macromarketing*. 2016. Vol. 26, № 2. P. 214–218.
29. Layton R. A. Marketing Systems – A Core Macromarketing Concept. *Journal of Macromarketing*. 2007. Vol. 27, № 3. P. 227–242.
30. Layton R. A. Towards a theory of marketing systems. *European Journal of Marketing*. 2011. Vol. 45, № 1/2. P. 259–276.
31. Arndt J. Shared Symbols, Meanings, and Ways of Life In Interorganizational Networks. *Marketing Management Technology as a Social Process* / Ed. G. Fisk. New-York: Praeger Publishers, 1986. P. 121–138.

32. Klein T. A., Laczniak G. R. Laudato si' – A Macromarketing Manifesto for a Just and Sustainable Environment. *Journal of Macromarketing*. 2021. Vol. 41, № 1. P. 75–87.

33. Layton R. A. Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems. *Journal of Macromarketing*. 2014. Vol. 1, № 1. P. 1–18.

34. Робул Ю. В. Маркетингова соціо-технологічна система як середовище функціонування цифрового маркетингу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 41. С. 11–17.

35. Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу : монографія. Д. : Журфонд, 2020. 315 с.

36. Mittelstaedt J. D., Kilbourne W. E. Macromarketing Perspectives on Sustainable Consumption. *Sustainable Consumption and Production: Framework for Action. Proceedings of the 2nd Conference of the Sustainable Consumption Research Exchange (SCORE!) Network. Brussels, March, 10–11, 2008* / Ed. T. G. Ken, A. Tukker, C. Vezzoli, F. Ceschin. Delft : TNO, 2008. P. 17–26.

37. Kadirov D., Varey R. J. Humanistic Marketing. 2014. P. 192–203.

38. Zhang J. Z., Watson IV G. F. Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 287–304.

39. Peterson M., Minton E. A., Liu R. L., Bartholomew D. E. Sustainable Marketing and Consumer Support for Sustainable Businesses. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 27. P. 157–168.

40. Sheth J. N., Parvatiyar A. Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of macromarketing*. 2021. Vol. 41, № 1. P. 150–165.

41. Врублевська О. [та ін.] Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 5, № 46. С. 373–386.

42. Dedrick J., Gurbaxani V., Kraemer K. L. Information technology and economic performance. *ACM Computing Surveys (CSUR)*. 2003. Vol. 35, № 1. P. 1–28.

43. Jorgenson D. W. Information technology and the US economy. *American Economic Review*. 2001. Vol. 91, № 1. P. 1–32.

44. Brynjolfsson E., Hitt L. M. Computing Productivity: Firm-Level Evidence. *Review of Economics and Statistics*. 2003. Vol. 85, № 4. P. 793–808.
45. Black S. E., Lynch L. M. What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*. 2004. Vol. 114, № 493. P. F97–F116.
46. Atrostic B. K., Nguyen S. V. IT and Productivity in U.S. Manufacturing: Do Computer Networks Matter? *Economic Inquiry*. 2005. Vol. 43, № 3. P. 493–506.
47. Atrostic B. K., Nguyen S. V. How businesses use information technology: insights for measuring technology and productivity. *US Bureau of the Census, Center for Economic Studies, CES*. 2006. P. 06–15.
48. IT Investment, ICT Use and UK Firm Productivity / Office of National Statistics: T. Clayton. Office of National Statistics, 2005. 37 p.
49. Pilat D. The Economic Impacts of ICT—Lessons Learned and New Challenges. *Knowledge Economy—Challenges for Measurement. Proceedings of the Eurostat Conference*. Luxembourg: Eurostat, 2005.
50. Van Ark B., Inklaar R., McGuckin R. H. ICT and Productivity in Europe and the United States Where Do the Differences Come From? *CESifo Economic Studies*. 2003. Vol. 49, № 3. P. 295–318.
51. Australian Use of Information Technology and Its Contribution to Growth / Reserve Bank of Australia Economic Research Department. Reserve Bank of Australia, 2002. 38 p. – Research Discussion Paper 2002-02.
52. Cette G., Mairesse J., Kocoglu Y. ICT diffusion and potential output growth. *Economics Letters*. 2005. Vol. 87, № 2. P. 231–234.
53. Hempel T. Does Experience Matter? Innovations and the Productivity of ICT in German Services. *ZEW-Leibniz Centre for European Economic Research Discussion paper No 02–43*. 2002.
54. Baldwin J. R., Sabourin D., Smith D. Firm Performance in the Canadian Food Processing Sector: the Interaction between ICT Advanced Technology Use and Human Resource Competencies. *The economic impact of ICT: Measurement, evidence and implications*. 2004. P. 153–81.
55. Fukao K., Miyagawa T., Pyo H. K., Rhee K. H. Estimates of Total Factor Productivity, the Contribution of ICT, and Resource Reallocation Effects in Japan and Korea. *Industrial Productivity in Europe: Growth and Crisis*. 2012. P. 264–304.

56. Maliranta M., Rouvinen P. Productivity effects of ICT in Finnish business. *ETLA Discussion Papers №852*. 2003.

57. Van Leeuwen G., van der Wiel H. ICT, innovation and productivity. *Starter*. 2003. Vol. 1, № 4. P. 41–44.

58. Digital Prosperity. Understanding the Economic Benefits of the Information Technology Revolution / The Information Technology & Innovation Foundation: R. D. Atkinson, A. S. McKay. ITIF, 2007. 69 p.

59. Edquist H., Henrekson M. Do R&D and ICT affect total factor productivity growth differently? *Telecommunications Policy*. 2017. Vol. 41, № 2. P. 106–119.

60. Timmer M. Economic Growth in Europe: A Comparative Industry Perspective. New York, NY : Cambridge University Press, 2010. xvii, 292 p.

61. Samoilenko S., Osei-Bryson K.-M. Linking Investments in Telecoms & Total Factor Productivity in Transition Economies. *ECIS 2010. Proceedings of the 18th European Conference on Information Systems*. 2010. P. 57.

62. Spiezia V. ICT investments and productivity: Measuring the contribution of ICTs to growth. *OECD Journal: Economic Studies*. 2012. Vol. 2012. P. 199–211.

63. Cadman R., Dineen C. Price and Income Elasticity of Demand for Broadband Subscriptions: A Cross-Sectional Model of OECD Countries. *Elektronikk*. 2009. № 3/ 4. P. 48–50.

64. Lequeux J.-L. Manager avec les ERP: Architecture Orienteme Services (SOA). TroisieMme emdition. Paris: Eyrolles, 2008. 378 p.

65. Li S. [та ін.] WebDigital: A Web-based hybrid intelligent knowledge automation system for developing digital marketing strategies. *Expert Systems with Applications*. 2011. Vol. 38, № 8. P. 10606–10613.

66. Mpogele H., Usanga H., Tedre M. Mobile Phones and Poverty Alleviation: A Survey Study in Rural Tanzania. *Proceedings of M4D 2008, Karlstad University, Sweden*. Karlstad: Karlstad University, 2008. P. 62–72.

67. Avgerou C. Information Systems in Developing Countries: A Critical Research Review. *Journal of Information Technology*. 2008. Vol. 23, № 3. P. 133–146.

68. Zheng Y., Walsham G. Inequality of what? Social exclusion in the e-society as capability deprivation. *Information Technology & People*. 2008. Vol. 21, № 3. P. 222–243.

69. Estevez E., Montoya M. S. R. Analyzing the Impact of Information and Communication Technology for Development: Lessons Learnt from the SIRCA II Program. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2015. Vol. 69, № 1. P. 1–17.

70. Johnston K. A., Jali N., Kundaali F., Adeniran T. ICTs for the Broader Development of South Africa: An Analysis of the Literature. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2015. Vol. 70, № 1. P. 1–22.

71. Heeks R., Molla A. Impact Assessment of ICT-for-Development Projects: A Compendium of Approaches. *Development Informatics Working Paper Series*. 2009. № 36.

72. Heeks R. Do information and communication technologies (ICTs) contribute to development? *Journal of International Development*. 2010. Vol. 22, № 5. P. 625–640.

73. The Macro-economic Impact of e-Commerce in the EU Digital Single Market / Institute for Prospective Technological Studies: M. Cardona [et al]. Brussels: European Commission, 2015. 33 p. – JRC98272.

74. Lendle A., Olarreaga M., Schropp S., Vřzina P. L. There goes gravity: eBay and the death of distance. *The Economic Journal*. 2016. Vol. 126, № 591. P. 406–441.

75. Lendle A., Vřzina P. L. Internet Technology and the Extensive Margin of Trade: Evidence from eBay in Emerging Economies. *Review of Development Economics*. 2015. Vol. 19, № 2. P. 375–386.

76. Forman C. The corporate digital divide: Determinants of Internet adoption. *Management Science*. 2005. Vol. 51, № 4. P. 641–654.

77. Frey B. S., Stutzer A. Happiness Research: State and Prospects. *Review of Social Economy*. 2005. Vol. 62, № 2. P. 207–228.

78. Ismail S. A., Heeks R., Nicholson B., Aman A. Analyzing conflict and its management within ICT4D partnerships: an institutional logics perspective. *Information Technology for Development*. 2017. Vol. 24, № 1. P. 165–187.

79. Brynjolfsson E., Hu Y., Smith M. D. Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science*. 2003. Vol. 49, № 11. P. 1580–1596.

80. Lambin J.-J., de Moerloose C. Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique. Management Sup. / 9e éd. Paris : Dunod, 2016. Management Sup. 608 p.

81. Rogers E. M. New product adoption and diffusion. *Journal of Consumer Research*. 2001. Vol. 2, № 3. P. 290–301.

82. Bass F. M. A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*. 1969. Vol. 15, № 5. P. 215–227.

83. Mahajan V., Muller E., Bass F. M. New Product Diffusion Models: A Review and Direction for Research. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, January. P. 1–26.

84. Norton J. A., Bass F. M. A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-Technology Products. *Management Science*. 1987. Vol. 33, № 9. P. 1–19.

85. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing, 2007. 224 p.

86. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, № 1. P. 46–67.

87. Aaker D. A., Keller K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, № 1. P. 27–41.

РОЗДІЛ 5

КОНСАЛТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Є. І. Масленніков

Ключові слова: консалтинг, управлінський консалтинг, менеджмент, система управління, податковий консалтинг, податкова система, податковий менеджмент, підприємство, інструменти, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, стратегічне управління.

Keywords: consulting, management consulting, management, management system, tax consulting, tax system, tax management, enterprise, tools, competitiveness, innovative development, strategic management.

Вступ

У цьому розділі монографії розкривається сутність консалтингу в системі управління підприємством, аналізується його місце та роль у підвищенні ефективності управління, обґрунтовуються основні напрями розвитку консалтингових послуг і їх практичне застосування у діяльності сучасних підприємств.

В умовах високої динаміки ринкових змін, загострення конкурентної боротьби та зростання складності управлінських рішень все більшої актуальності набуває застосування консалтингових послуг у системі управління підприємством. Консалтинг виступає важливим інструментом підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення стратегічного розвитку підприємств та їх адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Консалтинг в системі управління підприємством є комплексом спеціалізованих знань, методів і рекомендацій, спрямованих на вирішення управлінських, організаційних, фінансових, виробничих та маркетингових проблем, що виникають у діяльності суб'єктів господарювання. Його застосування дає змогу підприємствам ефективніше формувати стратегії розвитку, оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність.

На сучасному етапі розвитку економіки України особливої значущості набуває саме управлінський консалтинг, який дозволяє забезпечити системний підхід до прийняття управлінських рішень, виявлення слабких місць у структурі підприємства та формування шляхів їх усунення. Консалтингові послуги охоплюють широкий спектр напрямів – від стратегічного планування та розробки бізнес-моделей до управління персоналом, маркетингової діяльності та фінансового менеджменту.

Потреба у консалтингу зумовлена необхідністю швидкої адаптації підприємств до сучасних викликів, впровадження новітніх технологій та методів управління, а також пошуку нових ринків збуту та джерел фінансування. Використання професійної консультативної підтримки дозволяє підприємствам зменшувати ризики при прийнятті стратегічних рішень, забезпечувати ефективне використання ресурсів і формувати довгострокову конкурентну перевагу.

5.1 Сутність та роль консалтингу в системі управління підприємством

Консалтинг у системі управління підприємством – це професійна діяльність, спрямована на надання кваліфікованих порад, рекомендацій та практичної допомоги управлінському персоналу підприємств у вирішенні стратегічних, тактичних і оперативних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Консалтинг забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок удосконалення системи управління, оптимізації бізнес-процесів, розробки стратегій розвитку, покращення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності.

«Ринок консультаційних послуг, як сукупність економічних та організаційних відносин, є повноцінною галуззю економіки. Наявність консалтингових послуг, їх активне використання в системі менеджменту підвищує якість управлінських рішень, що загалом позитивно позначається на управлінському підприємстві для досягнення ефективного результату» [27].

У сучасній економічній літературі та серед практиків менеджменту спостерігається широкий спектр підходів до визначення сутності консалтингу та його ролі у формуванні й забезпеченні ефективної системи управління підприємством, що зумовлено різноманіттям завдань, які виконує консалтинг у різних сферах діяльності, а також специфікою функціонування підприємств в умовах ринкової економіки.

«Консалтинг – це інтелектуальна діяльність, яка сфокусована на наданні консультаційних послуг за певними напрямками господарювання суб'єктам національної економіки з урахуванням їх професійних запитів» [24].

«Консалтинг – певна нова галузь діяльності в Україні, що з'явилася на початку XXI століття разом із розвитком ринкової економіки. Сьогодні вона швидко прогресує та стає все більш популярною серед підприємців, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність своєї діяльності. Підприємства звертаються до консультантів, коли вони потребують допомоги з розвитку та впровадження нових бізнес-технологій, а також для здійснення змін у системі внутрішньої організації. Консалтинг стає популярним інструментом для розвитку успішного та конкурентоспроможного підприємства, яке не має достатніх ресурсів для самостійного розвитку» [10].

Значний внесок у формування теоретичних засад і практичних підходів до розвитку консалтингу зробили як зарубіжні, так і українські вчені, які досліджували його роль у системі управління підприємством, вплив на стратегічний розвиток і підвищення ефективності господарської діяльності.

Серед зарубіжних науковців слід виділити таких видатних дослідників, як:

– Пітер Друкер, який заклав фундаментальні основи стратегічного управління і підкреслював роль консалтингу в розробці довгострокових стратегій розвитку бізнесу. Він вважав, що консалтинг має орієнтуватися на досягнення результатів і створення доданої вартості для клієнтів [13];

– Ігор Ансофф, відомий своїми працями з корпоративної стратегії, розробив концепцію стратегічного планування, в якій значна роль відводиться консалтинговим компаніям як джерелам зовнішнього експертного досвіду [35];

– Майкл Портер зробив вагомий внесок у розвиток концепції конкурентних переваг і стратегічного позиціонування підприємств, що активно використовується консалтинговими компаніями при формуванні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу [37];

– Кеннет Ендрюс та Генрі Мінцберг досліджували роль стратегічного консалтингу у прийнятті управлінських рішень та розробці стратегій поведінки підприємств на ринку [14].

З українських учених варто зазначити:

– О. Амошу, який досліджував особливості розвитку консалтингових послуг в умовах трансформації економіки України та визначав напрями їх ефективного впровадження на вітчизняних підприємствах [1–2];

– В. Геєця, що приділяв увагу питанням формування інноваційної економіки, де консалтинг розглядався як інструмент активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств [5–7];

– С. Ілляшенка – автор праць з розвитку маркетингового консалтингу та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств за допомогою консалтингових послуг [10];

– Є. Грабовий, який займався питаннями стратегічного консалтингу, удосконалення систем управління підприємствами і підвищення їх рентабельності завдяки впровадженню сучасних управлінських рішень.

Термін «консалтинг» (від англійського *consulting* – консультування) традиційно розглядається як професійна діяльність, спрямована на надання незалежних експертних порад з метою підвищення ефективності управління підприємством, оптимізації його внутрішніх процесів, розробки стратегічних напрямів розвитку та вирішення поточних проблемних питань.

Консалтинг – це цілеспрямована діяльність спеціалізованих суб'єктів з організації знань, передачі вмінь, надання інформації, інструкцій або положень, їх методичне забезпечення, навчання, в тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційного роз'яснення.

«Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого відбувається в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних та організаційно-

економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблеми клієнта» [29].

«Консалтинг – це вид діяльності з надання експертних консультацій клієнту. Консалтинг дозволяє допомогти компаніям підвищити продуктивність і ефективність. Професійні консультанти проводять дослідження всередині компанії, знаходять причину проблеми і пропонують рішення різних організаційних і управлінських проблем. Важливо відзначити, що компанії звертаються за консультаціями не тільки в кризових ситуаціях, а й коли вони приймають рішення про реформування або ж реструктуризації виробничо-господарської діяльності. Також власники бізнесу звертаються до консультантів, щоб отримати об'єктивну інформацію про стан справ з метою переходу від оперативного управління до стратегічного управління компанією. Отже, причини звернення в консалтингову структуру можуть бути різними, як і проблеми, з якими в неї звертаються власники» [3].

«Консалтинг – це підприємницька діяльність, яка створює професіональними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки та управління у консультаціях та інших видах професійних послуг» [4].

«Консалтинг – це діяльність, що здійснюється професійними консультантами, спрямована на надання разової або триваючої (перманентної) кваліфікованої допомоги менеджменту клієнта у виявленні, діагностиці та вирішенні бізнес проблем» [11].

«Консалтинг – це модель соціально-економічних та організаційно-функціональних відносин у сфері надання консультаційних послуг за різними видами діяльності» [24].

«Специфіка надання консалтингових послуг є важливою не тільки для розвитку власної сфери консалтингу, а й для розвитку кожного підприємства, зокрема, що дає можливість: спочатку ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми та можливості; по-друге, пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; по-третє, надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними» [8].

Узагальнюючи досвід провідних вчених, можна зробити висновок, що розвиток консалтингу є важливою передумовою

підвищення ефективності управління підприємствами, формування конкурентоспроможної економіки та забезпечення стійкого розвитку господарюючих суб'єктів. Рекомендації, сформовані на основі наукових досліджень, сприяють впровадженню сучасних інструментів стратегічного управління, оптимізації ресурсного забезпечення та ефективному використанню управлінського потенціалу підприємств.

Однією з найбільших авторитетних та великих міжнародних організацій, які досліджують управлінський консалтинг, є European Federation of Management Consultancies Associations (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління – FEACO).

Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки та управління зазначено, що «управлінський консалтинг охоплює широкий спектр послуг і може бути визначений як незалежні консультації та підтримка з управлінських питань. У світі, який постійно стає складнішим, але також і швидшим, потреба в нейтральній експертній пораді ззовні є важливішою, ніж будь-коли. Таким чином, управлінський консультант є надавачем допомоги, прихильником, речником, а також тим, хто використовує можливості, вирішує проблеми та приймає рішення» [36].

«Професор Кузнєцов Едуард Анатолійович, керівник наукової школи з професіоналізації управлінської діяльності, розглядає важливі теоретичні аспекти управлінського консалтингу як ключового елементу розвитку інноваційної економіки та професіоналізації менеджменту. Пропонує розглядати управлінський консалтинг як інструмент, що створює «рушійну силу механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту» та сприяє інтеграції інновацій в економіку країни. Він виокремив декілька основних ідей, які підкреслюють важливість консалтингу в системі національного економічного розвитку. По-перше, це вплив управлінського консалтингу на формування інноваційної економіки. Зазначається, що консалтингові послуги є частиною нематеріальної інфраструктури, яка інтегрує новітні знання в економічні процеси. Консалтингова діяльність сприяє передачі знань, накопичених у наукових та технологічних галузях, бізнесу, що створює основу для сталого розвитку. Словом, такий підхід дозволяє «поширити його інноваційні

знання серед учасників економічних відносин», що робить консалтинговий елемент елементом для трансформації економіки в інноваційне середовище» [17, 24].

Відмітимо також, одні фахівці акцентують увагу на консалтингу як важливому інструменті стратегічного управління, що сприяє розробці довгострокових програм розвитку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Інші розглядають консалтинг як дієвий механізм вирішення конкретних управлінських проблем у сферах фінансів, маркетингу, інвестицій, інновацій та управління персоналом.

Крім того, консалтинг виконує важливу роль у трансфері передових управлінських технологій і методик, що дозволяє підприємствам запозичувати кращі світові практики управління та застосовувати їх у власній діяльності. Завдяки консалтинговим послугам підприємства отримують можливість оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, уникати стратегічних помилок і забезпечувати стабільний розвиток.

Таким чином, консалтинг в системі управління підприємством розглядається не лише як форма надання порад, а як важливий елемент забезпечення ефективності управління, який дозволяє підвищувати результативність бізнес-процесів, удосконалювати організаційну структуру та покращувати соціально-економічні показники діяльності.

Консалтинг в системі управління підприємством візуалізований на рис. 5.1.

Основні аспекти сутності консалтингу в управлінні підприємством:

- комплексність рішень – консалтинг охоплює широкий спектр питань – від стратегічного планування до вирішення вузькопрофільних проблем у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, інвестиційної діяльності тощо;

- зовнішній експертний підхід – консалтинг передбачає залучення зовнішніх експертів, які мають спеціалізовані знання та досвід, що дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства та запропонувати інноваційні рішення;

- підвищення якості управлінських рішень – консалтингові

послуги орієнтовані на вдосконалення управлінської компетентності, налагодження системи контролю, планування та прогнозування діяльності підприємства;

– адаптація до змін зовнішнього середовища – консалтинг допомагає підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринкової кон'юнктури, законодавчих нововведень, технологічних інновацій і глобальних викликів;

– розвиток стратегічного мислення – залучення консалтингових компаній сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку підприємства, оптимізації ресурсів і розробці конкурентоспроможних переваг.

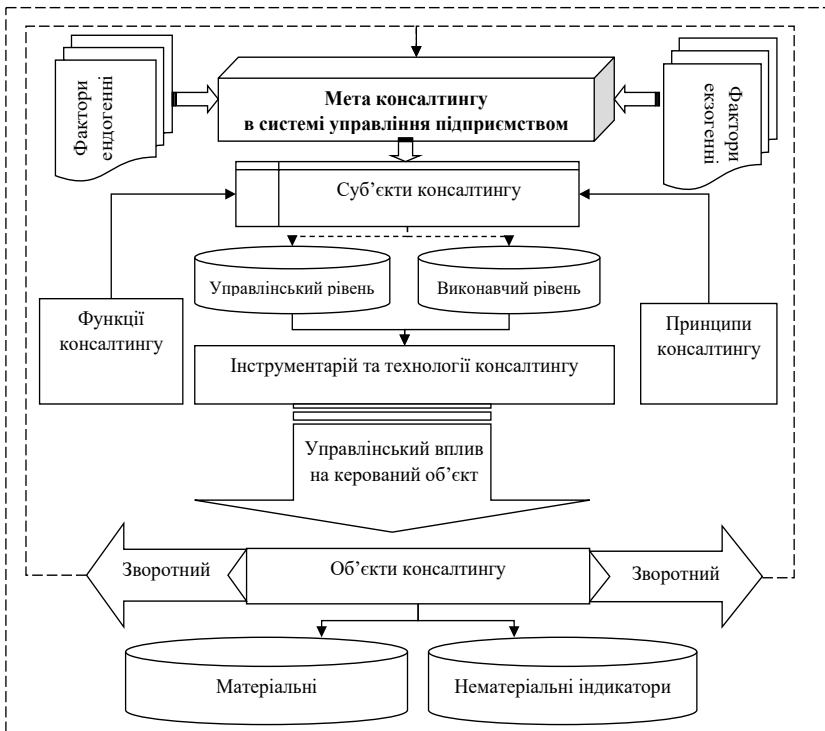


Рис. 5.1. Консалтинг у системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Основні напрями консалтингу в системі управління підприємством:

- стратегічний консалтинг (розробка стратегій розвитку підприємства);
- фінансовий консалтинг (оптимізація фінансових потоків, управління витратами, підвищення прибутковості);
- податковий консалтинг (вид професійної консультаційної діяльності, спрямований на надання підприємствам та фізичним особам експертної допомоги з питань оподаткування, а його мета полягає у забезпеченні законного, ефективного та оптимального виконання податкових зобов'язань, мінімізації податкових ризиків, а також у стратегічному плануванні податкового навантаження в межах чинного законодавства);
- маркетинговий консалтинг (розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій);
- управлінський консалтинг (удосконалення організаційної структури, системи управління персоналом);
- інноваційний та інвестиційний консалтинг (пошук інвестиційних можливостей, запровадження інновацій).

Таким чином, консалтинг відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління підприємством, забезпечуючи об'єктивний аналіз діяльності, розробку оптимальних управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

5.2 Етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління

Процес впровадження консалтингових послуг у систему управління підприємством є багатоступеневим і потребує як аналітичного підґрунтя, так і організаційної підготовки. Його основна мета – удосконалення функціонування управлінських процесів, підвищення результативності прийняття рішень, розвиток персоналу та адаптація до сучасних викликів бізнес-середовища.

Основні етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління на підприємстві відображені на рис. 5.2.

Основні етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління на підприємстві	
	Ініціація консалтингового процесу, передбачає: усвідомлення керівництвом підприємства наявності управлінських проблем або потреби в зовнішній експертизі; попередню оцінку внутрішнього середовища; визначення можливостей взаємодії з консультантами (зовнішніми або внутрішніми)
	Постановка цілей і завдань консалтингу, формулюється: чітка мета консалтингового втручання (наприклад, оптимізація системи управління персоналом, розробка стратегії розвитку, побудова системи контролю, оптимізація податкових потоків); деталізуються очікувані результати; узгоджуються критерії ефективності
	Підготовка до впровадження, передбачає: створення робочої групи з представників підприємства; організацію збору інформації; розробку плану-графіка реалізації консалтингового проекту
	Діагностика підприємства, наданому етапі консультанти: проводять глибокий аналіз поточного стану справ; здійснюють аудит бізнес-процесів, фінансових, організаційних і кадрових аспектів; виявляють проблемні зони та можливості покращення
	Розробка консалтингових рішень, включає: формування стратегічних та оперативних рекомендацій; проєктування нової моделі управління або елементів системи; розробку документації, регламентів, алгоритмів
	Впровадження рішень, передбачає: реалізацію запропонованих змін; адаптацію організаційної структури; навчання персоналу; налаштування систем мотивації, контролю, звітності
	Моніторинг результатів і коригування, після впровадження: оцінюється ступінь досягнення цілей; вносяться коригування за потреби; формуються висновки щодо подальшої співпраці або масштабування рішень.

Рис. 5.2. Основні етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Ініціація є початковим і надзвичайно важливим етапом у впровадженні консалтингових послуг. Вона визначає мотивацію підприємства до змін та закладає основу для подальшого співробітництва з консультантами. На цьому етапі керівництво підприємства усвідомлює наявність проблем, викликів або обмежень у поточній системі управління, які потребують зовнішнього аналітичного та методичного втручання.

Основні завдання етапу:

- визначення потреб – формування загального уявлення про управлінські проблеми, зони ризику, дисбаланси або невикористані можливості;

- усвідомлення цілей консалтингу – розуміння, що консалтинг не просто надає поради, а є інструментом стратегічного розвитку, що передбачає глибоку трансформацію управлінських підходів;

- оцінка готовності підприємства до змін – аналіз рівня відкритості організації до зовнішнього втручання, адаптивності персоналу, наявності базових ресурсів;

- пошук і відбір консалтингового партнера – вивчення ринку консалтингових послуг, попередній контакт з потенційними консультантами, запити комерційних пропозицій, ознайомлення з репутацією та досвідом компаній;

- формулювання очікувань від консалтингу – визначення пріоритетних напрямів (наприклад, стратегія, маркетинг, фінанси, операційна діяльність), рівня очікуваних змін, часових рамок та фінансових обмежень.

На етапі ініціації створюється основа довіри між підприємством і консультантом. Якщо він буде пропущений або реалізований формально, наступні етапи можуть бути неефективними або взагалі не дадуть бажаного результату. Саме тому важливо забезпечити глибоке попереднє обговорення цілей, сформувати команду супроводу з боку підприємства та підготувати інформаційне середовище для майбутньої діагностики.

Після прийняття рішення про залучення консалтингу наступним ключовим кроком є чітке формулювання цілей і завдань, які має вирішити консалтингова взаємодія. Даний етап є критично важливим для забезпечення цільової спрямованості консультаційного

проекту, узгодження очікувань сторін та раціонального використання ресурсів.

Основні завдання етапу:

– формалізація основної мети – визначення головної проблеми, яку необхідно вирішити, або цільового стану, якого потрібно досягти (наприклад, підвищення ефективності управління, оптимізація виробничих витрат, оптимізація податкових потоків, впровадження CRM-системи тощо);

– встановлення конкретних завдань – що саме потрібно дослідити, оптимізувати або змінити; які процеси будуть охоплені (фінанси, маркетинг, логістика, система оподаткування, персонал тощо); які управлінські функції підлягають вдосконаленню (планування, контроль, мотивація тощо);

– формулювання критеріїв ефективності – які кількісні або якісні показники засвідчать успішність реалізації проекту; встановлення контрольних точок та орієнтирів;

– визначення часових рамок і бюджетних обмежень – визначення тривалості реалізації консультаційних рішень; узгодження рівня витрат на етапах впровадження.

Приклади цілей консалтингу: провести діагностику системи управління маркетингом та , системи податкового менеджменту на підприємстві, розробити рекомендації щодо оптимізації структури витрат на просування продукції, запропонувати систему оптимізація податкових потоків на підприємстві; створити алгоритм стратегічного планування на наступний рік.

Постановка цілей і завдань створює чітку рамку, у межах якої консультанти працюватимуть. Вона дозволяє уникнути розмитих формулювань і зайвих витрат, забезпечує відповідність очікувань клієнта результатам проекту та підвищує рівень підзвітності консультантів за досягнення встановлених результатів.

На третьому етапі здійснюється підготовка до впровадження консалтингу на підприємстві. Даний етап передбачає створення організаційних, ресурсних і комунікаційних умов для ефективного запуску змін, які були заплановані на попередньому етапі. Його головне завдання – забезпечити підприємство всім необхідним для успішного початку реалізації консультаційного проекту.

Основні завдання етапу:

– формування робочої групи (внутрішньої команди проєкту) –призначення відповідальних осіб зі сторони підприємства; встановлення контактів із консультантами; визначення ролей, обов’язків і зон відповідальності учасників;

– оцінка ресурсного забезпечення – визначення потреб у фінансових, інформаційних, трудових, матеріально-технічних ресурсах; формування бюджету проєкту (якщо не зроблено раніше);

– розробка детального плану реалізації – покрокове планування процесів і дій; встановлення часових меж і контрольних точок; узгодження календаря заходів та логіки реалізації;

– комунікаційна підготовка – інформування персоналу про зміст, мету та важливість впроваджуваних змін; подолання потенційного опору серед працівників; формування позитивного сприйняття проєкту всередині підприємства;

– оцінка ризиків – виявлення можливих перешкод на шляху реалізації; розробка заходів щодо управління ризиками.

Підготовка до впровадження є передумовою ефективної реалізації консалтингового проєкту. Саме на цьому етапі створюється інфраструктура змін, яка дозволяє перейти від теоретичних рекомендацій до практичних дій. Належна підготовка зменшує ймовірність зривів, непорозумінь або неефективного використання ресурсів.

Етап діагностики є одним із ключових у впровадженні консалтингових послуг, оскільки саме він формує аналітичну основу для подальших рекомендацій. Його мета – отримання об’єктивного, комплексного уявлення про поточний стан підприємства, оцінка ефективності існуючої системи управління та виявлення зон, що потребують удосконалення.

Основні завдання етапу:

– комплексний аналіз поточного стану підприємства – загальна оцінка фінансово-господарської діяльності; аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності, динаміки доходів і витрат; вивчення динаміки основних економічних та соціальних показників за останні роки;

– аудит бізнес-процесів – ідентифікація ключових процесів (виробничих, управлінських, маркетингових, логістичних);

визначення «вузьких місць» та неефективних ланок; оцінка тривалості, вартості й результативності процесів;

– оцінка організаційної структури – перевірка відповідності структури цілям підприємства; виявлення дублювання функцій, перевантаження підрозділів або управлінської неефективності; аналіз ієрархії управління, каналів комунікації, координаційних механізмів;

– діагностика кадрового потенціалу – оцінка кваліфікації персоналу; аналіз системи мотивації й продуктивності праці; виявлення кадрових резервів і зон дефіциту компетенцій;

– аналіз зовнішнього середовища та ринкових позицій – оцінка конкурентного середовища; дослідження тенденцій ринку, змін споживчих уподобань; вивчення нормативно-правових та галузевих ризиків.

Методи, що застосовуються на етапі діагностики: фінансово-економічний аналіз (горизонтальний, вертикальний, факторний); SWOT-аналіз; анкетування та інтерв'ювання працівників; бенчмаркінг; аналіз управлінської звітності.

Результати етапу формуються у вигляді аналітичного висновку щодо стану підприємства, виявлення внутрішніх резервів зростання, визначення причин проблем, а не лише їх зовнішніх проявів, підготовка аналітичної бази для побудови ефективної моделі змін та ін.

Етап діагностики є критично важливим, адже саме на цьому етапі консультанти визначають, які управлінські рішення є обґрунтованими, а які – потребують трансформації. Саме тому якість та глибина діагностичного аналізу прямо впливають на результативність усього консалтингового проєкту.

Наступним етапом є розробка консалтингових рішень, а саме формування системи змін. Даний етап є стратегічно важливим, адже саме він визначає, які конкретні зміни будуть запропоновані підприємству для усунення виявлених на попередньому етапі проблем і для досягнення запланованих результатів. Консалтингові рішення повинні бути науково обґрунтованими, практичними, адаптованими до особливостей підприємства та його галузевої специфіки.

Основні завдання етапу:

– формування стратегічних та оперативних рекомендацій – визначення цілей і завдань трансформації; пропозиції щодо зміни стратегічного курсу (наприклад, вихід на нові ринки, зміна цінової або товарної політики); визначення пріоритетних напрямів операційних змін (логістика, збут, управління персоналом, фінансовий контроль тощо);

– проєктування нової моделі управління або її окремих елементів – оптимізація організаційної структури (скорочення ланок управління, усунення дублювання функцій); оновлення системи управління якістю, виробництвом, маркетингом, фінансами, податковими потоками тощо); створення нових управлінських механізмів (наприклад, систем мотивації, внутрішнього контролю, стратегічного планування тощо);

– розробка прикладної документації – розробка регламентів, положень про підрозділи, посадових інструкцій; створення алгоритмів прийняття управлінських рішень; підготовка інструкцій із впровадження змін, внутрішніх стандартів, політик та процедур;

– аналіз можливих наслідків впровадження рішень – оцінка очікуваного економічного ефекту; визначення ресурсного забезпечення змін; оцінка ризиків, пов'язаних із впровадженням змін, і способів їх нейтралізації.

Етап розробки консалтингових рішень перетворює результати діагностики на конкретний план дій, що поєднує стратегічні ініціативи з прикладними інструментами реалізації. Важливо, щоб ці рішення були не лише раціональними, а й адаптивними – готовими до гнучкого налаштування залежно від змін ринкового середовища або внутрішніх умов підприємства.

Передостаннім етапом впровадження консалтингових послуг у систему управління на підприємстві є впровадження рішень, тобто трансформація управлінської системи в практичну площину. Даний етап є ключовим з погляду практичної реалізації консалтингового проєкту, адже саме тут абстрактні рекомендації і проєктні розробки перетворюються на конкретні управлінські дії, що змінюють функціонування підприємства. Успіх консалтингу на цьому етапі залежить від чіткої організації, підтримки з боку керівництва та залученості персоналу.

Основні складові впровадження:

– реалізація запропонованих змін – покрокове втілення стратегічних та тактичних рекомендацій, розроблених на попередньому етапі; інтеграція нових інструментів і підходів у щоденну діяльність підприємства; організаційна підтримка з боку керівництва і координація впровадження на всіх рівнях управління;

– адаптація організаційної структури – зміни у внутрішньому устрої підприємства (перерозподіл функцій, створення нових підрозділів, ліквідація неефективних); оптимізація вертикалі управління (скорочення або розширення рівнів, делегування повноважень); впровадження нових механізмів прийняття рішень та управлінської взаємодії;

– навчання персоналу – проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів із нових процедур і регламентів; розвиток управлінських і професійних компетенцій відповідно до нової системи управління; формування внутрішнього резерву кадрів, готових до роботи в оновлених умовах;

– налаштування систем мотивації, контролю та звітності – актуалізація системи оцінювання результатів праці з урахуванням нових пріоритетів; адаптація систем матеріального й нематеріального стимулювання; побудова ефективної системи звітності та контролю, що дає можливість моніторити хід реалізації змін, своєчасно виявляти проблеми й коригувати дії.

Етап впровадження є «точкою неповернення» в трансформації управлінської системи на підприємстві. Саме тут формується нова якість управління, від якої залежить успішність консалтингового проекту. Даний етап вимагає високої мобілізації організаційних ресурсів, чіткої координації дій та максимальної прозорості комунікацій між усіма учасниками даного процесу.

Заключним етапом впровадження консалтингових послуг у систему управління на підприємстві є моніторинг та корекція впроваджених рішень, а саме контроль за реалізацією змін і підтримка результатів. Даний завершальний етап забезпечує зворотний зв'язок між теоретичними розробками та практичним функціонуванням нової системи управління. Його завдання сфокусовані на вчасному виявленні відхилень, оцінці ефективності змін

і внесення корективи для досягнення запланованих цілей системи управління на підприємстві.

Основні компоненти:

- систематичний контроль виконання – перевірка дотримання нових процедур, регламентів та стандартів; регулярне звітування відповідальних підрозділів; оцінка ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з впровадженими змінами;

- оцінка результативності змін – зіставлення фактичних результатів із запланованими; визначення рівня досягнення стратегічних і тактичних цілей; проведення повторної діагностики окремих сфер діяльності, якщо необхідно;

- виявлення та аналіз відхилень – фіксація проблем, труднощів або неефективних рішень у процесі реалізації; вивчення причин відхилень: організаційних, психологічних, технічних, фінансових; залучення консультантів або внутрішніх експертів для фахового аналізу;

- корекція та адаптація – оперативне внесення змін до процедур, інструкцій, організаційної структури; повторне навчання персоналу (якщо потрібно); адаптація стратегії або тактики управління відповідно до нових умов.

Моніторинг і корекція – це не просто заключний етап, а постійно діючий механізм управлінської підтримки. Завдяки йому консалтингові рішення не залишаються лише деклараціями, а трансформуються в дієві інструменти покращення бізнесу. Для підприємства це означає можливість утримати позитивну динаміку, закріпити досягнуті результати та адаптуватися до нових викликів в непередбачуваних умовах.

Таким чином, етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління підприємством становлять послідовний, логічно структурований процес, що охоплює від ініціації співпраці до остаточного моніторингу результатів. Кожен етап, від постановки цілей до впровадження та коригування, виконує критично важливу функцію у забезпеченні результативності консалтингового впливу, а системний підхід до консалтингу дозволяє підприємству чітко сформулювати управлінські проблеми та цілі, отримати обґрунтовані рішення, адаптовані до специфіки діяльності, підвищити ефективність організаційної структури, бізнес-процесів

і ресурсного використання та забезпечити контрольованість і стійкість впроваджених змін.

Належна реалізація кожного з етапів сприяє не лише оперативному розв'язанню поточних проблем, а й створює підґрунтя для довгострокового розвитку, зростання конкурентоспроможності та підвищення цінності підприємства на ринку. В умовах динамічного економічного середовища консалтинг стає інструментом не лише адаптації, а й проактивного управління змінами. Етапність впровадження консалтингових послуг дозволяє уникнути хаотичних змін у системі управління підприємством і забезпечити цілеспрямоване реформування. При правильному підході консалтинг стає не лише інструментом вирішення поточних проблем, а й каталізатором розвитку, посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності всієї управлінської системи.

5.3 Інструменти і методи консалтингового супроводу

Ефективність консалтингового супроводу в системі управління підприємством значною мірою залежить від правильно підібраних інструментів і методів, які дають змогу точно діагностувати проблеми, обґрунтовано розробити рішення та забезпечити якісне впровадження змін. Перелік інструментів і методів консалтингового супроводу наступний.

1. Аналітичні інструменти – це інструменти, які спрямовані на оцінку поточного стану підприємства:

- SWOT-аналіз – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози і можливості;
- PEST-аналіз – досліджує вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників;
- BSC (Balanced Scorecard) – оцінка результативності за ключовими стратегічними напрямками;
- ABC/XYZ-аналіз – класифікація продукції, клієнтів чи запасів за значущістю та стабільністю попиту;
- Гар-аналіз – виявлення розривів між бажаним і фактичним станом управлінських процесів.

Аналітичні інструменти в консалтингу відіграють ключову роль у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формуванні ефективної системи управління підприємством. Їхнє значення полягає у виявленні внутрішніх резервів і слабких місць, саме аналітичні інструменти дають змогу об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, виявити неефективні процеси, дублювання функцій, неузгоджену структуру або управлінські бар'єри, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш проблемних ділянках. Аналітичні інструменти дозволяють оцінити зовнішнє середовище. За допомогою таких методів як PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, підприємство може краще зрозуміти вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на свою діяльність, а також оцінити конкурентне середовище.

Аналітичні інструменти дозволяють сформулювати стратегічні орієнтири, саме аналітика, зокрема SWOT-аналіз або Balanced Scorecard (BSC), допомагає визначити сильні сторони та можливості підприємства, які варто використовувати для досягнення довгострокових цілей, що слугує основою для формування стратегії розвитку та пріоритетів управління. Аналітичні інструменти забезпечують підтримку у процесі прийняття рішень. Аналітичні інструменти забезпечують керівників кількісними та якісними обґрунтуваннями управлінських рішень, зменшують ризик помилок, покладаючись на перевірені дані, а не на інтуїцію чи припущення.

Використання економіко-математичного моделювання, імітативного аналізу, Гар-аналізу дозволяє змодельовати майбутні сценарії розвитку підприємства, оцінити наслідки можливих змін та краще підготуватися до невизначеностей.

Відмітимо, що у межах консалтингових проєктів аналітичні інструменти виконують роль інформаційної платформи, на якій базуються стратегічні рекомендації консультантів. Вони дозволяють клієнтському підприємству бачити ситуацію комплексно й системно, ухвалювати рішення, що відповідають реальним умовам; та будувати обґрунтовану дорожню карту змін. Тому, аналітичні інструменти є невід'ємним компонентом консультативного супроводу, який сприяє зростанню ефективності управління та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. Методи діагностики та оцінювання:

- інтерв'ювання та експертне опитування управлінського персоналу та ключових працівників;
- аудит управлінських процесів, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво, логістику;
- анкетування співробітників і клієнтів для оцінки організаційної культури або рівня задоволеності.

Методи діагностики та оцінювання в системі консалтингового супроводу мають критичне значення, оскільки саме з їх допомогою консультанти отримують об'єктивну картину стану підприємства, виявляють проблемні зони та формують основу для прийняття рішень щодо змін. Методи діагностики дозволяють встановити реальний рівень ефективності управління, оцінити стан окремих функціональних підсистем (фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, систему оподаткування та ін.) та виявити вузькі місця, що стримують розвиток бізнесу, що створює базу для формування релевантних рекомендацій та стратегічних рішень.

Діагностичні методи допомагають не лише виявити симптоми проблем, а й зрозуміти першопричини їх виникнення. Завдяки цьому усунення проблем відбувається не поверхнево, а на рівні системних чинників.

Методи оцінювання дозволяють визначити рівень продуктивності, ефективності витрат, фінансової стійкості, виміряти ступінь досягнення поставлених цілей та зіставити отримані результати з галузевими або стратегічними еталонами, що надає можливість підприємству об'єктивно оцінити свій потенціал та розробити план удосконалення.

Після впровадження змін методи діагностики використовуються для порівняння до- та післяпроектного стану, оцінки ефективності реалізованих заходів та виявлення потреб у додатковій оптимізації або коригуванні стратегії.

Типові методи діагностики та оцінювання включають: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експрес-оцінка фінансового стану, управлінський аудит, контролінг, метод «дерева проблем», експертне оцінювання, анкетування, інтерв'ювання, фокус-групи та KPI-аналіз (ключові показники ефективності).

У практиці консалтингу методи діагностики та оцінювання є не просто інструментами перевірки, а фундаментом для управлінських змін. Вони забезпечують прозорість процесів, виявлення точок росту, мінімізацію управлінських ризиків та підвищення якісного рівня рішень і заходів, що впроваджуються.

3. Моделювання та сценарний аналіз:

– імітаційне моделювання – дозволяє прогнозувати результати управлінських рішень за різних сценаріїв;

– сценарне планування – застосовується для оцінки стратегічних варіантів у нестабільному середовищі;

– фінансове моделювання – аналіз впливу змін у структурі витрат, доходів або інвестицій на кінцеві результати.

Моделювання та сценарний аналіз у консалтингу виступають стратегічними інструментами, що дозволяють не лише діагностувати поточну ситуацію, а й передбачати можливі наслідки управлінських рішень, обґрунтовувати вибір найкращого варіанта дій у складному та динамічному бізнес-середовищі. Моделювання дозволяє консультантам і керівництву підприємства оцінити вплив різних стратегій і дій на фінансові, виробничі та маркетингові показники, сформувати оптимальні варіанти поведінки підприємства в різних умовах та знизити ризик необґрунтованих рішень завдяки цифровій візуалізації можливих наслідків. Наприклад, за допомогою фінансового моделювання можна оцінити, як зміниться прибуток підприємства за умов збільшення ціни на сировину або зміни податкової ставки.

Сценарний аналіз дозволяє змоделювати кілька альтернативних варіантів розвитку подій, зокрема: оптимістичний (зростання обсягів продажу, стабільна економіка), песимістичний (економічна нестабільність, зниження попиту) та базовий (незначні коливання умов), що на дає змогу розробити плани дій для кожного сценарію, підвищити готовність підприємства до кризових ситуацій та передбачити ризики і задалегідь їх мінімізувати.

Моделювання використовується для оптимізації внутрішніх процесів (логістика, виробництво, маркетинг), конструювання нових бізнес-моделей та оцінки ефективності реструктуризації, впровадження нових продуктів, реорганізації управлінської структури.

Основні інструменти та підходи до моделювання і сценарного аналізу: Business Process Model and Notation (BPMN) – для побудови та оптимізації бізнес-процесів; SWOT+сценарне дерево – для побудови сценаріїв розвитку; Excel-моделі з фінансовими розрахунками; моделі «що, якщо» (what-if analysis) – для аналізу впливу змін параметрів; імітаційне моделювання – для оцінки динаміки складних систем; картування ризиків і точок прийняття рішень.

Моделювання та сценарний аналіз у консалтингу забезпечують раціональність управлінських рішень, допомагають розширити управлінський горизонт мислення, дозволяють обґрунтовано обирати між стратегічними альтернативами та формують адаптивну систему управління, готову до викликів ринку. Моделювання і сценарний аналіз у консалтинговому процесі перетворюють невизначеність на керований процес, а інтуїтивні припущення – на системно обґрунтовані рішення.

4. Організаційно-функціональні методи:

- реінжиніринг бізнес-процесів – радикальна перебудова ключових процесів з метою підвищення продуктивності;
- функціонально-вартісний аналіз – дослідження ефективності виконання функцій у межах організаційної структури;
- аналіз витрат та ефективності (Cost-benefit analysis) – співвідношення ресурсів, витрачених на зміни, і очікуваного ефекту.

Організаційно-функціональні методи в консалтингу є ключовими інструментами, що дозволяють забезпечити ефективну реалізацію змін у системі управління підприємством. Вони спрямовані на формування, удосконалення або перебудову організаційної структури, розподіл функцій, а також налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками з урахуванням поставлених цілей бізнесу.

Значення організаційно-функціональних методів у консалтингу:

- а) оптимізація організаційної структури – дані методи дозволяють виявити надлишкові або дублюючі функції, забезпечити розподіл відповідальності за результат, чітко визначити ролі та повноваження кожного підрозділу та забезпечити горизонтальну і вертикальну координацію діяльності (наприклад, зміна з лінійно-функціональної структури на матричну може підвищити гнучкість і адаптивність підприємства); б) регламентація управлінських процесів – методи

дозволяють розробити посадові інструкції, положення про підрозділи, формалізувати процедури прийняття рішень та встановити чіткі бізнес-регламенти та алгоритми взаємодії, що мінімізує управлінський хаос, підвищує дисципліну й знижує ризики управлінських помилок; в) удосконалення функціонального розподілу – організаційно-функціональні методи допомагають делегувати повноваження з урахуванням компетенцій, забезпечити раціональне навантаження на персонал, виявити та ліквідувати функціональні «вузькі місця» та сприяти формуванню ефективної команди управління.

Ключовими інструментами виступає:

- функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – для виявлення затрат на виконання конкретних функцій;
- аналіз бізнес-процесів (BPR) – для перепроєктування функцій та процедур;
- матричний метод розподілу відповідальності (RACI-матриці);
- оргдизайн – моделювання та перебудова організаційної структури;
- побудова ланцюгів створення цінності (Value Chain Analysis).

Використання організаційно-функціональних методів дозволяє підвищити узгодженість роботи підрозділів, покращити управлінську керованість, забезпечити оперативність у прийнятті рішень і сформувати ефективну структуру управління, здатну до адаптації в умовах змін.

Організаційно-функціональні методи є фундаментом управлінської архітектури підприємства. Вони забезпечують функціональну цілісність і стабільність внутрішніх процесів, сприяючи реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства.

5. Інструменти впровадження:

- методології управління проєктами (PMI, PRINCE2, Agile) – забезпечують поетапну реалізацію консалтингових рішень;
- системи KPI – впровадження ключових показників результативності для моніторингу змін;
- CRM-, ERP-, HRM-системи – як технологічна основа для реалізації запропонованих трансформацій.

Інструменти впровадження в консалтинг – це практичні засоби та методи, які забезпечують реалізацію напрацьованих

рекомендацій у системі управління підприємством. Їх застосування є вирішальним етапом консалтингового процесу, адже саме на цій стадії відбувається перехід від теоретичних рішень до конкретних дій, що мають принести реальний ефект.

Значення інструментів впровадження в системі управління сфокусовано: на забезпечення цілеспрямованого впровадження рішень, а саме інструменти допомагають перекласти стратегію у чіткий план дій, визначити терміни, відповідальних осіб і ресурси та уникнути розмитості й хаотичного впровадження змін (наприклад, застосування календарно-сітьового планування (діаграми Ганта, PERT-схем) забезпечує поетапність реалізації змін і контроль строків); на забезпечення інституціалізації змін у структурі підприємства, а саме інструменти впровадження дозволяють вбудувати нові процедури, функції чи підрозділи у наявну систему управління, сформувані організаційно-правові документи (регламенти, положення, інструкції) та закріпити зміни у внутрішніх стандартах підприємства, що сприяє довгостроковому закріпленню результатів консалтингу; на управління змінами та адаптація персоналу, а інструментальна підтримка забезпечується проведенням тренінгів і навчальних програм, комунікаційна підтримка змін та мотиваційними механізмами для персоналу, що допомагає зменшити опір змінам і забезпечити залучення працівників до впровадження новачій; на оцінку результатів і коригування, а інструменти дозволяють моніторити ефективність впроваджених заходів (через KPI, Balanced Scorecard, внутрішній аудит), проводити аналіз відхилень та ризиків та своєчасно вносити коригування у хід реалізації рішень.

Основні інструменти впровадження:

- проєктне управління (Project Management Tools);
- системи моніторингу та оцінки результатів (M&E);
- програмне забезпечення для управління змінами (ERP-системи, CRM, BI-платформи);
- методика PDCA (Plan–Do–Check–Act);
- механізми внутрішніх комунікацій та управління знаннями.

Інструменти впровадження є невід'ємною частиною консалтингового процесу, без яких запропоновані рішення залишаються

лише на рівні ідей. Вони забезпечують системність, контроль, персональну відповідальність і гнучкість при реалізації змін, створюючи передумови для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

6. Методи забезпечення комунікації:

- фасилітація стратегічних сесій;
- методика «Дельфі» – групова оцінка рішень за участі експертів;
- роадмапінг (Roadmapping) – покрокова візуалізація реалізації змін.

Методи забезпечення комунікації у консалтинговому супроводі відіграють критично важливу роль, оскільки саме завдяки ефективному обміну інформацією між консультантами, керівництвом і працівниками підприємства досягається розуміння цілей змін, узгодженість дій і своєчасне прийняття рішень. Комунікаційні методи – це інструменти, що гарантують прозорість процесу впровадження консалтингових рішень, підтримку з боку персоналу та мінімізацію опору змінам.

Значення методів комунікації в консалтингу сфокусовано на забезпеченні інформаційної прозорості, комунікація допомагає донести мету консалтингового проекту до всіх учасників, пояснити необхідність змін і очікувані результати та зменшити чутки, страхи та непорозуміння, які можуть виникати в процесі змін (наприклад, регулярні інформаційні зустрічі, внутрішні бюлетені або корпоративні портали); на формування підтримки та залучення персоналу, а саме методи комунікації сприяють залученню працівників до обговорення ідей та рішень, створенню атмосфери довіри та зниженню опору змінам і стимулюванню участі у впровадженні (інструменти: фокус-групи, воркшопи, опитування, відкриті обговорення); на координацію дій між усіма учасниками процесу, комунікація забезпечує узгодженість рішень, дає змогу оперативно реагувати на проблеми та допомагає формувати єдину логіку впровадження змін на різних рівнях управління (інструменти: комунікаційні матриці (наприклад, RACI), регулярні зібрання (stand-up meetings), спільні системи управління проектами (Trello, Asana, Jira тощо); на моніторингу настроїв і зворотного зв'язку,

саме методи комунікації дозволяють вчасно виявляти занепокоєння персоналу, оцінювати рівень підтримки змін та коригувати впровадження, враховуючи зворотний зв'язок (інструменти: інтерв'ю, анонімні опитування, «скриньки ідей», платформи зворотного зв'язку).

Основні методи забезпечення комунікації:

- інформаційні сесії та презентації;
- стратегічні комунікаційні плани (communication plans);
- внутрішній pr і корпоративні змі;
- cgm-системи та інтранет-платформи;
- персональні консультації;
- вебінари, відеоконференції, електронна розсилка;
- методика «відкритих дверей» для менеджменту.

Методи забезпечення комунікації в консалтинговому процесі – це міст між стратегічним задумом і реальним впровадженням, що забезпечує поінформованість, залучення та мотивацію персоналу. Без ефективної комунікації навіть найкращі рішення можуть бути сприйняті з недовірою або саботовані, тому налагоджена комунікація – ключ до успішного впровадження змін на підприємстві (рис. 5.3).

Таким чином, у процесі консалтингового супроводу підприємства важливу роль відіграє використання комплексного інструментарію, який охоплює аналітичні, діагностичні, моделювальні, організаційно-функціональні методи, а також методи комунікації та впровадження. Саме завдяки системному та збалансованому застосуванню цих інструментів консультанти мають змогу глибоко дослідити поточний стан підприємства, виявити проблемні зони, обґрунтувати управлінські рішення та реалізувати ефективні зміни.

Аналітичні та діагностичні методи дозволяють точно ідентифікувати першопричини проблем, моделювання та сценарний аналіз забезпечують прогнозування наслідків управлінських рішень, організаційно-функціональні методи сприяють адаптації структур і процесів, а інструменти комунікації та впровадження – формуванню стійкої підтримки серед персоналу та сталому втіленню нововведень.

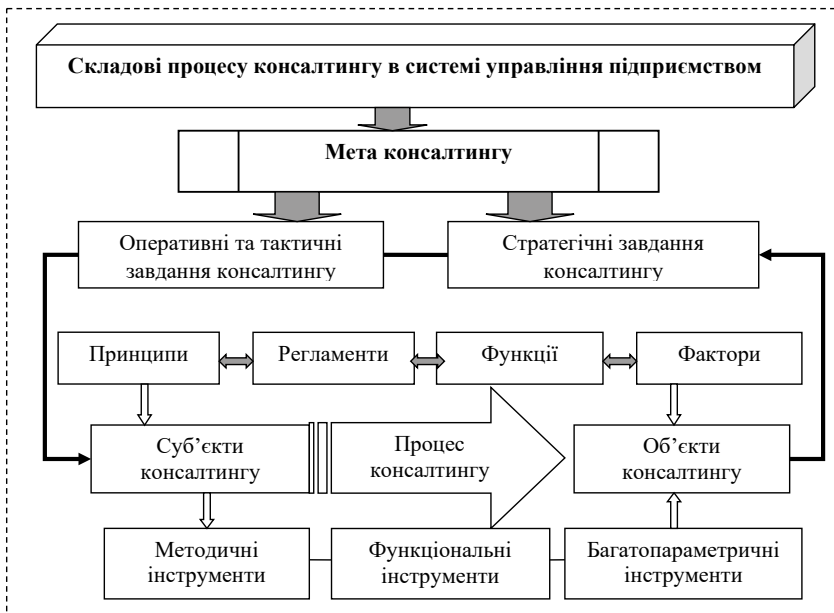


Рис. 5.3. Складові процесу консалтингу в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Інструменти і методи консалтингового супроводу є фундаментальними елементами організаційно-економічного механізму, що забезпечують якісне перетворення управлінських процесів підприємства, підвищують його гнучкість, конкурентоспроможність і здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Раціональний вибір інструментів і методів консалтингу залежить від масштабу, цілей, сфери діяльності підприємства та рівня його управлінської зрілості. Комплексне поєднання аналітичних, діагностичних, проєктних та комунікаційних засобів дозволяє забезпечити якісне консалтингове супроводження, що, своєю чергою, сприяє зростанню ефективності управління підприємством у довгостроковій перспективі.

5.4 Консалтинг як фактор забезпечення інноваційного розвитку підприємств

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції інноваційний розвиток виступає не лише стратегічною метою, а й необхідною умовою виживання підприємств. Впровадження нових технологій, управлінських підходів, бізнес-моделей і продуктів вимагає не лише інвестицій, а й професійної експертизи та системного супроводу. У цьому контексті консалтинг набуває ключового значення як каталізатор інноваційних змін.

Консалтинг сприяє інноваційному розвитку підприємств у кількох напрямках:

- аналіз інноваційного потенціалу – консультанти здійснюють оцінку внутрішніх ресурсів підприємства (технологічних, кадрових, фінансових), визначають рівень готовності до інновацій та формують базу для побудови інноваційної стратегії;

- розробка інноваційних стратегій – консалтинг дозволяє підприємствам формулювати стратегічні напрями інноваційного розвитку з урахуванням ринкових трендів, технологічних змін, регуляторного середовища та споживчих уподобань;

- управління інноваційними проектами – залучення консалтингових компаній до управління інноваційними ініціативами дозволяє впроваджувати сучасні методи проектного менеджменту, зменшувати ризики, підвищувати результативність інновацій;

- оптимізація бізнес-процесів – консалтингові послуги з реінжинірингу процесів сприяють створенню гнучкої організаційної структури, здатної підтримувати інноваційні зміни;

- пошук джерел фінансування інновацій – консультанти допомагають залучати зовнішнє фінансування (гранти, інвестиції, програми підтримки), оптимізувати використання внутрішніх ресурсів та формувати економічно обґрунтовані інвестиційні проекти;

- трансфер технологій та ноу-хау – завдяки розгалуженим контактам та доступу до передового досвіду, консалтингові компанії можуть виступати посередниками у впровадженні новітніх технологій, навчанні персоналу та адаптації іноземних практик;

– формування інноваційної культури – через проведення тренінгів, стратегічних сесій, коучингу керівного складу консалтинг сприяє розвитку творчого мислення, ініціативності та відкритості до змін на всіх рівнях управління.

Отже, консалтинг виступає ефективним інструментом трансформації підприємств, який дозволяє не лише впроваджувати інновації, але й забезпечити системну сталість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Його роль у формуванні сучасної моделі управління, орієнтованої на знання, зміни та розвиток, є визначальною для майбутнього українського бізнесу.

У межах дослідження консалтингу як фактору забезпечення інноваційного розвитку підприємства, доцільно також простежити зв'язок консалтингу з податковою системою, оподаткуванням, податковим менеджментом і стратегічним управлінням, оскільки саме на стику цих сфер формується інноваційна спроможність підприємства в умовах ринкових трансформацій.

Консалтинг і податкова система. Податкова система є одним із ключових зовнішніх чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємств. Високе податкове навантаження, нестабільність податкового законодавства або відсутність стимулюючих механізмів можуть суттєво стримувати інноваційну активність. Консалтингові компанії, здійснюючи аналітичний супровід інноваційних рішень, допомагають враховувати чинні податкові пільги, правильно оцінити податкові наслідки інвестування в інновації, а також оптимізувати податкову політику підприємства в межах правового поля.

Податковий консалтинг і оподаткування на підприємстві. У рамках консалтингового супроводу податковий консалтинг є окремим напрямом, що забезпечує:

- аналіз фіскальних ризиків;
- розробку податкової стратегії;
- формування моделей оподаткування інноваційної діяльності;
- використання інструментів трансфертного ціноутворення, амортизаційної політики тощо.

Таким чином, консалтинг в оподаткуванні допомагає створити сприятливе фіскальне середовище для розвитку інновацій, особливо у виробничих і високотехнологічних підприємствах.

Консалтинг у системі податкового менеджменту. Податковий менеджмент як елемент загальної системи управління підприємством визначає ефективність взаємодії з фіскальними органами, а також раціональне використання податкових ресурсів у процесі реалізації інноваційних проєктів. Завдяки консалтингу підприємства отримують:

- рекомендації щодо структурування фінансових потоків;
- створення оптимальних схем оподаткування інноваційних рішень (наприклад, R&D витрат);
- аудит податкових ризиків в рамках інноваційної діяльності.

Стратегічне управління й інновації через консалтинг.

Інноваційний розвиток підприємства має бути стратегічно обґрунтованим. Консалтинг дозволяє розробити інноваційну стратегію, інтегрувати податкову та фінансову політику в стратегічне планування, сформувати систему показників оцінки ефективності інновацій та реалізувати довгострокову модель розвитку, адаптовану до ринкових і регуляторних змін.

Стратегічне управління в межах консалтингового супроводу охоплює прогнозування тенденцій, стратегічний аналіз інституційного середовища (у т. ч. податкового) та підготовку управлінського персоналу до реалізації інноваційних перетворень (рис. 5.4).

Інноваційний розвиток та менеджмент тісно взаємопов'язані складові сучасної системи управління підприємством. Менеджмент, як система планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності, формує стратегічну та операційну основу для реалізації цілей підприємства. Інноваційний розвиток, у свою чергу, є важливим індикатором здатності підприємства до оновлення, зростання та довгострокового виживання в умовах динамічного ринкового середовища.

Інноваційний розвиток охоплює такі процеси, як: впровадження нових продуктів і послуг, удосконалення технологій виробництва, цифровізація бізнес-процесів, трансформація управлінських моделей та стратегічна адаптація до ринкових і технологічних змін.

Управлінська ефективність полягає у здатності менеджменту не лише реагувати на зовнішні виклики, а й ініціювати зміни, інтегруючи інновації у всі рівні функціонування підприємства. Проте

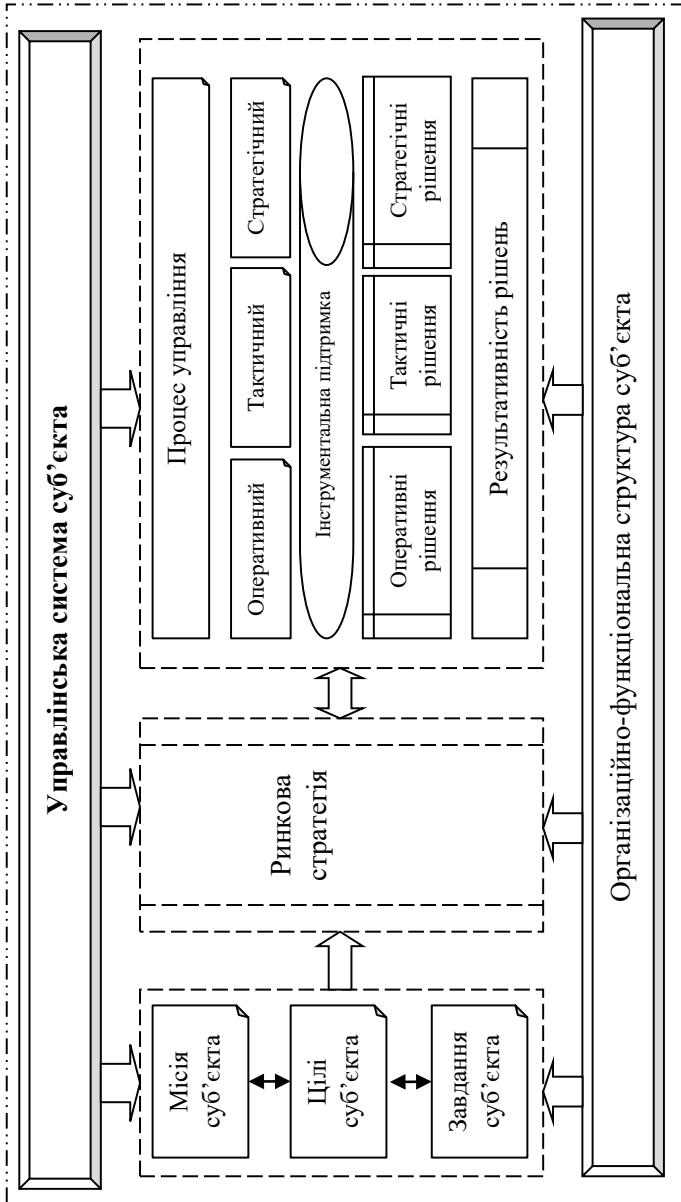


Рис. 5.4. Місце консалтінгу в управлінському циклі підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [34]

самостійне забезпечення такої гнучкості та глибини управлінських рішень в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища часто є складним.

Саме тому консалтинг відіграє важливу роль у підтримці інноваційного розвитку підприємств. Консалтингові послуги забезпечують доступ до новітніх методик стратегічного менеджменту, сприяють впровадженню сучасних моделей цифрового та інноваційного управління, допомагають здійснювати аналіз ринку, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, надають експертні рішення з трансформації бізнес-процесів та оптимізують взаємодію між менеджментом, персоналом та інноваційними підрозділами.

Крім того, консалтинг активно підсилює управлінські компетенції, оскільки сприяє розвитку стратегічного мислення керівників, формує вміння працювати з ризиками, а також розробляє гнучкі сценарії розвитку підприємства.

Отже, зв'язок між менеджментом, інноваційним розвитком та консалтингом є системним:

- менеджмент створює управлінську основу;
- інновації – орієнтир і мету розвитку;
- консалтинг – механізм прискорення та забезпечення якісних управлінських змін.

В умовах глобальної конкуренції та нестабільного середовища поєднання ефективного менеджменту, стратегічного бачення інноваційного розвитку і консалтингової підтримки стає критично важливим для досягнення підприємством сталого успіху та конкурентних переваг.

Таким чином, консалтинг є інтегруючим елементом, що забезпечує взаємозв'язок між інноваційною діяльністю, податковою системою, податковим менеджментом і стратегічним управлінням. Успішна реалізація інноваційних проєктів на підприємстві потребує не лише фінансових і технічних ресурсів, а й професійного аналітичного, правового та управлінського супроводу, який забезпечується завдяки консалтингу.

Висновок за розділом

У процесі дослідження консалтинг в системі управління підприємством було обґрунтовано теоретико-методичні засади та практичну значущість консалтингового супроводу як важливого інструменту стратегічного та операційного управління підприємствами.

Розкрито теоретичні основи поняття консалтингу, його функціональне призначення та місце у сучасній системі управління. Встановлено, що консалтинг не лише забезпечує професійне супроводження управлінських рішень, а й формує основу для стратегічної стабільності, адаптивності та ефективної реакції підприємства на виклики зовнішнього середовища.

Розроблені етапи впровадження консалтингових послуг у систему управління детально описує логіку консалтингового процесу – від ініціації до реалізації й контролю результатів. Визначено, що ефективність консалтингу залежить від системного підходу, чіткої постановки цілей, діагностики внутрішнього середовища, формування рішень та їх впровадження з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства.

Систематизовано ключові інструменти і методи консалтингового супроводу, які використовуються у консалтинговій практиці: аналітичні методи, моделювання, організаційно-функціональні інструменти, методи комунікації та впровадження. Застосування даних засобів сприяє підвищенню точності прийняття управлінських рішень, формуванню ефективних стратегій та оптимізації внутрішніх процесів.

З'ясовано, що консалтинг як фактор забезпечення інноваційного розвитку підприємств доводить, що консалтинг виступає не лише інструментом удосконалення існуючих управлінських практик, але й ключовим чинником стимулювання інновацій, трансформації бізнес-моделей та впровадження технологічних змін. Особливо важливим є поєднання консалтингу з елементами податкового менеджменту, стратегічного планування та цифрової трансформації.

Таким чином, консалтинг в системі управління підприємством є важливим ресурсом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційної активності бізнесу. Його системне впровадження створює додану вартість у всіх аспектах управлінської діяльності та забезпечує передумови для стійкого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки.

Література

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку промисловості України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. № 6. С. 28–33.
2. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. *Економіка промисловості*. 2005. № 5 (31). С. 15–21.
3. Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87), С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4>
4. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : моногр. / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. Ч. 1/2. 389 с.
6. Геєць В. М. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. В 3 т. Київ : Фенікс, 2007. 539 с.
7. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
8. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства. *Комунікативний менеджмент в політиці*. Київ : Вид-во НАКККіМ, 2010. С. 20–25.
9. Дяченко О. М., Ковальчук П. Г. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 256 с
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

11. Ільчук Н. В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2016. 256 с.
12. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Гринь Д. С., 2016. 854 с.
13. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 2 / За ред. д.е.н., доц. К. В. Ковтуненко, д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Гринь Д. С., 2017. 906 с.
14. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 3 / за ред. д.е.н., доц. О. М. Коваленко, д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 634 с.
15. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 4 / за ред. д.е.н., доц. Л. О. Волошук, д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.
16. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 151–159. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>
17. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
18. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
19. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, Вип. 1. С. 9–22.
20. Кузнецов Е. А., Кузнецова З. В. Сингулярність як фактор інтегрального розвитку управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, Вип. 1 (44). С.9–33.
21. Кузнецов Е. А. Інноваційна парадигма професійної системи менеджменту в ХХІ столітті (інтегральність, сингулярність, соціокультурний контекст). *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, Вип. 3(49). С. 9–25.
22. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>

23. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.

24. Масленніков Є. І., Рябоконе А. Є. Теоретичні аспекти управлінського консалтингу. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 44–49. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-8

25. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

26. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Грінв Д. С., 2016. 500 с.

27. Пустовіт О. Г., Гладиш А. В., Бойко І. І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 66–76.

28. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

29. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 3 (59). С. 119–124. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/22.pdf

30. Сафонов Ю. М., Масленніков Є. І. Управління потенціалом підприємства : підручник. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

31. Сафонов Ю. М., Шандова Н. В., Масленніков Є. І. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 172 с.

32. Станіславик О. В. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу національної економіки : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 375 с.

33. Хомутенко Л. І., Ткаченко В. С. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5 (05). С. 80–85.

34. Шеремет О. О. Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.

35. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1–24.

36. Consulting in Europe. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/>

37. Porter M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979. P. 137–145.

РОЗДІЛ 6

КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СТРАТЕГІЯХ СТИМУЛЮВАННЯ ПОВЕРНЕННЯ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ І НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНУ

О. П. Радченко

Ключові слова: креативний менеджмент, релокація, переміщення бізнесу, післявоєнна відбудова, менеджмент, інновації, інноваційні методи.

Keywords: creative management, relocation, business relocation, post-war reconstruction, management, innovation, innovative methods.

6.1 Стан української економіки в умовах війни: релокація бізнесу та населення

Повномасштабне вторгнення східного «братського» сусіда в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило наймасштабнішу з часів Другої світової війни гуманітарну та економічну кризу в Європі. Українська економіка зазнала безпрецедентного шоку: були зруйновані виробничі потужності, порушені логістичні ланцюги, мільйони людей змушені були покинути домівки. В цих умовах уряд України та бізнес-спільнота вживали надзвичайних заходів для підтримання економічної стійкості – від релокації підприємств у більш безпечні регіони до масштабної міжнародної фінансової допомоги.

Війна спричинила різке погіршення майже всіх макроекономічних показників України у 2022 році. Урядові та міжнародні оцінки зафіксували глибоке падіння валового внутрішнього продукту (ВВП), стрибок інфляції, зростання безробіття, скорочення

інвестиційної активності та інші негативні явища. Водночас у 2023 році економіка продемонструвала ознаки адаптації та часткового відновлення, хоча її рівень все ще далекий від довоєнного. У цьому розділі розглянуто динаміку ВВП, інфляції, ринку праці та інвестицій з використанням реальних статистичних даних [1].

За підсумками 2022 року реальний ВВП України скоротився майже на третину. Зокрема, за даними урядових оцінок, спад ВВП становив близько -30 % порівняно з попереднім роком. Це безпрецедентне річне падіння для України за всю історію її незалежності. Для порівняння, під час найбільшої попередньої кризи 2014–2015 років сумарне падіння ВВП було меншим (близько 16 %). Основними факторами такого обвалу у 2022 році стали пряма фізична руйнація інфраструктури та підприємств, втрата контролю над частиною територій, масове вимушене зупинення роботи бізнесів, скорочення експорту через блокаду морських портів і загальний шок невизначеності [2, 8]. Галузевий аналіз показує, що найбільше постраждали ті сектори, що географічно концентровані в зоні бойових дій та потребують стабільної логістики: металургія, машинобудування, видобувна промисловість і транспорт. Натомість окремі сфери послуг та ІТ-сектор виявилися відносно стійкішими, оскільки змогли перейти на віддалений режим роботи.

Починаючи з кінця 2022 року економіка України вийшла на траєкторію повільної стабілізації. Хоча загалом за 2022 рік падіння було катастрофічним, квартальні темпи змін ВВП свідчили про певне вирівнювання ситуації наприкінці року. За даними Міністерства економіки, вже у четвертому кварталі 2022-го фіксувався незначний приріст економічної активності порівняно з провальним другим кварталом, коли вплив шоку війни був піковим. У 2023 році українська економіка перейшла від стагнації до обережного зростання. Зокрема, у другому кварталі 2023 року ВВП зріс приблизно на 19,5% у річному вимірі (відносно аналогічного кварталу попереднього року). Такий високий річний показник пояснюється ефектом низької бази (весна 2022 р. була періодом найглибшого спаду). За оцінками Міжнародного валютного фонду, за підсумками всього 2023 року економіка України могла зрости на 2–4%, а на 2024 рік прогнозується подальше помірне

відновлення за умови відсутності нових великих шоків [9]. Проте навіть часткове відновлення не означає повернення до довоєнного рівня: наприкінці 2023 року обсяг реального ВВП все ще на понад 25% менший, ніж у 2021 році, а структура економіки змінилася на користь секторів, які легше пристосувались до воєнних умов (АГС, ІТ, торгівля та ін.) [1].

Війна спричинила історичне падіння ВВП України у 2022 році (~30%), що відкинуло економіку на багато років назад. Втім, адаптація бізнесу та підтримка з боку держави й партнерів дозволили зупинити падіння вже до кінця 2022-го. У 2023 році економіка поступово стабілізувалась і навіть продемонструвала незначне зростання, однак обсяг виробництва залишається значно меншим за довоєнний, а подальший розвиток напряду залежить від перебігу бойових дій та масштабів післявоєнного відновлення [1].

Крім того, війна спричинила різке прискорення інфляційних процесів в Україні. У 2021 році інфляція вже була підвищеною (близько 10% річних), але у 2022 році вона різко прискорилася під впливом воєнних чинників. Руйнація виробництва та логістики спричинила дефіцит окремих товарів, девальвація гривні й емісійне фінансування бюджетного дефіциту підірвали цінову стабільність. За даними Національного банку та Держстату, споживчі ціни у 2022 році зросли на 26,6% [1]. Це найвищий рівень інфляції за останні сім років і один з найбільших показників у Європі. Таким чином, реальні доходи населення суттєво знизилися, адже номінальні зарплати не встигали за зростанням цін. Основний внесок у інфляцію зробило подорожчання продовольства, пального та товарів першої необхідності, що було викликано порушенням поставчань і зростанням витрат бізнесу в умовах війни.

Український центробанк вжив жорстких заходів для стримування інфляції та стабілізації фінансової системи. З перших днів війни НБУ запровадив адміністративні обмеження на валютному ринку та зафіксував офіційний курс гривні до долара, щоб запобігти паніці. Влітку 2022 року, після п'яти місяців фіксації курсу, регулятор здійснив разову девальвацію гривні на 25% (з 29,25 до 36,57 грн/дол) з метою вирівнювання курсових дисбалансів. Одночасно облікову ставку було підвищено

до 25 % річних – безпрецедентно високого рівня – щоб приборкати інфляційні очікування. Ці кроки, разом із поступовим налагодженням постачань і вичерпанням ефекту низької бази, дали результат: у 2023 році інфляція суттєво сповільнилася. Уже влітку 2023 р. річна інфляція опустилася до прийнятних значень, а за підсумками року очікувалась на рівні близько 12–13 %. Отже, монетарна влада загалом змогла втримати контроль над цінами, хоч і ціною жорстких обмежень економічної активності [1]. Станом на початок 2024 року інфляція в Україні, хоча й перевищує цільовий діапазон НБУ, але є керованою, а валютний ринок залишається стабільним завдяки золотовалютним резервам, які були поповнені за рахунок міжнародної фінансової допомоги.

Війна також спричинила різкі зрушення на ринку праці. Перший місяць вторгнення ознаменувався масовою зупинкою економічної діяльності: за опитуваннями бізнес-асоціацій, у березні 2022 року до 75 % підприємств призупиняли роботу [4] через активні бойові дії та загрози безпеці. Як наслідок, уже навесні 2022-го мільйони українців втратили роботу. Міжнародна організація праці (ILO) оцінювала, що станом на квітень 2022 року було знищено близько 4,8 млн робочих місць в Україні [4]. Рівень безробіття за методологією МОП підскочив із довоєнних ~10 % до оцінок у 25–30 % протягом 2022 року – точні підрахунки ускладнені через масштабні переміщення населення та окупацію частини територій. Найсильніше скоротилася зайнятість у східних та південних областях, що постраждали від бойових дій, а також у галузях промисловості та будівництва. Крім того, мільйони працездатних громадян виїхали за кордон як біженці або були мобілізовані до Збройних Сил, що також звузило активну робочу силу всередині країни.

У другій половині 2022 року ситуація на ринку праці дещо стабілізувалася завдяки адаптації бізнесу та переміщенню підприємств у безпечніші регіони. Частина компаній відновила діяльність, що дозволило повернути частину працівників до роботи. За опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, вже в травні 2022 року лише 3 % опитаних компаній залишалися повністю неактивними [3] – більшість змогла хоча б частково поновити операції після

початкового шоку. Внаслідок цього найбільш песимістичні оцінки безробіття не справдилися. Тим не менш, офіційно зареєстроване безробіття залишалося високим (близько 2,6 млн осіб станом на кінець 2022 року), а приховане безробіття і неповна зайнятість були поширеними явищами. У 2023 році тренд повільного відновлення зайнятості продовжився: деякі підприємства розширювали штат у нових регіонах, а частина біженців почала повертатися в Україну та шукати роботу. Водночас структура зайнятості змістилася – зросла частка працівників у сфері послуг, волонтерській та громадській діяльності, тоді як промисловий сектор досі не відновив довоєнних показників зайнятості.

Інвестиційна складова економіки в умовах війни різко звузилася. Приватний сектор в умовах невизначеності та підвищених ризиків здебільшого заморозив або скасував нові інвестиційні проекти. За наявними оцінками, обсяг валового нагромадження основного капіталу (капітальних інвестицій) в Україні у 2022 році скоротився більш ніж на 50 % у реальному вимірі порівняно з попереднім роком [16]. Іноземні інвестиції практично припинилися: багато іноземних компаній призупинили діяльність, частина – повністю вийшла з українського ринку через небезпеку. Чистий відтік прямих іноземних інвестицій у 2022-му був незначним лише тому, що діяли жорсткі валютні обмеження; фактично ж нові прямі інвестиції дорівнювали нулю, а підтримка банківського сектору і критичного імпорту лягла на державу та міжнародних донорів. В таких умовах державні інвестиції також були мінімальними і спрямовувалися передусім на ремонти критичної інфраструктури (мости, дороги, енергомережі) та оборонні потреби.

Державний борг зріс із ~50 % до понад 80 % ВВП протягом 2022 року [1]. Водночас міжнародна фінансова підтримка дозволила Україні своєчасно виконувати соціальні зобов'язання та стабілізувати курс гривні. Золотовалютні резерви НБУ, попри воєнний час, наприкінці 2022 року навіть перевищили довоєнний рівень, оскільки надходження валюти у вигляді допомоги компенсували падіння експортної виручки.

На тлі падіння інвестицій та споживання рівень життя населення різко знизився. Частка населення, що живе за межею

бідності, зросла з однозначних показників до двозначних. За оцінками Світового банку, внаслідок війни у 2022 році ще приблизно 1,8 мільйона українців опинилися за межею бідності [1]. Домогосподарства витрачали заощадження на виживання або виїзд за кордон. Проте у 2023 році тенденції частково стабілізувалися: валютні надходження від трудових мігрантів і біженців (грошові перекази) підтримували купівельну спроможність багатьох сімей, а безпрецедентні обсяги гуманітарної допомоги (продукти, обладнання, житло) полегшували навантаження на бюджет домогосподарств. Однак суттєвого пожвавлення інвестиційної активності не відбулося – приватний капітал зайняв вичікувальну позицію до закінчення активної фази бойових дій. Наприкінці 2023 року інвестиції залишалися на вкрай низькому рівні, і майбутнє економічне зростання значною мірою буде залежить від залучення коштів на післявоєнну відбудову та від поліпшення бізнес-клімату після перемоги.

Одним із механізмів адаптації української економіки до воєнних умов стала релокація підприємств – переміщення бізнес-активності із зон бойових дій та прифронтових регіонів до відносно безпечних областей заходу та центру країни. Масова внутрішня релокація бізнесу дозволила зберегти виробничі потужності, робочі місця та податкові надходження, які інакше були б втрачені через війну.

З самого початку повномасштабної війни стало очевидно, що бізнеси у прифронтових областях опинилися перед вибором: або зупинити роботу на невизначений час, або терміново перевозити свої виробництва та офіси в безпечніші місця. Найбільші промислові центри України – такі як Харків, Маріуполь, Запоріжжя, Миколаїв – перетворилися на зону активних бойових дій або постійних ракетних обстрілів. У цих умовах вже у березні 2022 року український уряд ініціював Державну програму релокації бізнесу, координатором якої стало Міністерство економіки України. Програма передбачала допомогу підприємствам у перевезенні обладнання, пошуку виробничих приміщень і підключенні на новому місці. Залучалися державні компанії (наприклад, Укрзалізниця забезпечувала перевезення обладнання залізницею),

місцева влада безпечних регіонів створювала «єдині вікна» для зустрічі релокованих фірм, а також міжнародні партнери [3, 17] надавали консультаційну та частково фінансову підтримку [3].

Вже за перші місяці війни сотні компаній скористалися можливістю переміститися. За даними Міністерства економіки, станом на середину травня 2022 року було опрацьовано понад 1500 заявок від підприємств на релокацію з районів активних бойових дій. З них 510 підприємств успішно перевезли свої потужності в більш безпечні області та відновили роботу на новому місці [3]. Це означає, що менш ніж за три місяці після початку війни вдалося «врятувати» півтисячі бізнесів, які інакше могли б зникнути або надовго зупинитися. Переважно це були малі та середні виробництва, торговельні компанії, сфера послуг. Для багатьох з них релокація стала питанням виживання – наприклад, харківські ІТ-компанії перевезли сервери та команди до Львова, донецькі швейні фабрики евакуювали обладнання на Закарпаття, а перевізники з Херсона перебазували автопарк до Києва.

Основним напрямком внутрішньої міграції бізнесу став захід України. Області, відносно віддалені від фронту – Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська – прийняли левову частку релокованих підприємств. Так, Львівщина стала своєрідним новим індустріальним хабом: за даними облдержадміністрації, у 2022 році область прийняла понад 200 переміщених компаній, серед яких виробники меблів, одягу, будматеріалів, ІТ-фірми тощо. Сусідні регіони (Закарпаття, Тернопільщина, Хмельниччина) також активно надавали майданчики для бізнесу – в промислових зонах, на базі не працюючих заводів або складських приміщень. Центральна Україна (Житомирська, Черкаська, Полтавська області) приймала менше релокованих фірм через все ж вищий ризик обстрілів, але й туди переміщувалися окремі підприємства, особливо агропромислового комплексу.

За галузевою ознакою, релокація охопила передусім обробну промисловість і логістичні компанії. Виробничі підприємства переміщували обладнання, щоб продовжити виконання контрактів – наприклад, частина харківських машинобудівних заводів відновила роботу на базі партнерських комплексів у західних

областях. Бізнеси сфери послуг (ІТ, консалтинг, освіта) переважно переміщували персонал і офіси. Торговельні мережі переміщували розподільчі центри ближче до західного кордону, аби забезпечити імпорт та експорт в обхід заблокованих портів. Деякі великі компанії здійснили «поетапну релокацію», відкривши філії на заході країни, зберігаючи при цьому головний офіс у м. Києві чи м. Дніпрі, але готові повністю переїхати у разі загрози.

Релокація бізнесу мала помітний вплив на економіку регіонів, що приймали підприємства. З одного боку, вона сприяла поживленню ділової активності в західних областях: з'явилися нові робочі місця, зросли податкові надходження до місцевих бюджетів, формувався попит на локальні послуги (оренда приміщень, транспорт, зв'язок). За оцінками Львівської ОДА, у 2022 році релоковані підприємства забезпечили створення понад 15 тисяч робочих місць у області, частково компенсувавши втрати від скорочення туризму та інших довоєнних видів діяльності. З іншого боку, концентрація бізнесу і людей у відносно безпечних регіонах створила навантаження на інфраструктуру та ринок житла: наприклад, у невеликих містах Закарпаття з населенням ~50 тис. осіб поява кількох нових виробництв і сотень працівників-мігрантів вимагала швидко збільшувати потужності електромереж, забезпечувати житлом та соціальними послугами новоприбулих [1].

Для східних та південних регіонів, навпаки, масовий відтік бізнесу означав подальше економічне спустошення. Території, що опинилися в окупації чи прифронтовій зоні, втратили значну частину свого економічного потенціалу. Наприклад, з Донеччини та Луганщини виїхала більшість працюючих шахт, металургійних і хімічних заводів (частина з них згодом була знищена). Харків, попри втримання контролю над містом, у 2022 році пережив деіндустріалізацію – багато знаних харківських підприємств нині фізично знаходяться у Львові чи Чернівцях. Це призвело до падіння регіонального ВВП східних областей на десятки відсотків і фактично до економічної релокації країни – перерозподілу промислового виробництва на користь заходу України.

Станом на кінець 2023 року процес релокації бізнесу значною мірою завершився, адже більшість компаній, які могли переїхати,

вже це зробили протягом перших півтора років війни. За даними Міністерства економіки України, всього з початку вторгнення було переміщено близько 840 підприємств, з яких 667 уже відновили роботу на новому місці [5]. Ці цифри свідчать про відносно високий рівень успішності програми: приблизно 80% релокованих бізнесів змогли адаптуватися та продовжити діяльність після переїзду. Проте залишається значна кількість компаній, яким здійснити релокацію не вдалося – через брак коштів, неможливість вивезти громізде обладнання або відсутність аналогічної інфраструктури в безпечних регіонах. Деякі з них були змушені припинити існування або, у кращому випадку, «законсервуватися» до закінчення бойових дій.

Російська агресія спричинила найбільшу хвилю вимушеного переміщення населення в Європі за останні десятиліття. Протягом 2022 року мільйони українців стали біженцями або внутрішньо переміщеними особами (ВПО), рятуючись від бойових дій. Масовий відтік населення кардинально вплинув на демографічну та економічну ситуацію в країні: різко зменшилася чисельність робочої сили, змінилася регіональна структура населення, зросло навантаження на соціальну сферу в безпечних регіонах. У цьому розділі проаналізовано масштаби внутрішньої та зовнішньої міграції українців у 2022–2023 роках, основні тенденції та економічні наслідки цього явища.

Внутрішнє переміщення – тобто переїзд українців з небезпечних районів в межах країни – розпочалося вже з перших днів вторгнення. Уряд України оперативно запровадив механізм реєстрації ВПО та надання їм допомоги (див. наступний розділ), що дозволяє відстежувати кількість офіційно зареєстрованих переміщених осіб. Проте реальна кількість людей, які покинули свої домівки і переїхали до інших областей, перевищує офіційні дані, оскільки не всі реєструвалися одразу.

За оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), вже станом на червень 2022 року всередині України налічувалося близько 7–8 мільйонів ВПО. Загалом «війна призвела до переміщення близько 12 млн осіб як всередині країни, так і за її межі» – повідомляла ООН улітку 2022 року [3]. Це колосальні цифри: фактично кожен четвертий мешканець України був змушений залишити свій дім.

Соціально-демографічний портрет ВПО має свої особливості. Переважна більшість внутрішніх переселенців – це жінки, діти та люди похилого віку. Чоловіків призовного віку значно менше серед ВПО, оскільки вони або залишалися в небезпечних регіонах через заборону виїзду за кордон і мобілізацію, або були мобілізовані/залишилися працювати на місці. Отже, багато сімей розділилися: жінки та діти перебувають у відносно безпечному тилу, тоді як чоловіки – на фронті або на роботі в рідному місті. Така ситуація створює додаткове навантаження на жінок як на основних опікунів сімей у місцях переміщення, а також породжує соціально-психологічні проблеми.

Масова внутрішня міграція спричинила значне навантаження на економіку та інфраструктуру регіонів-приймачів. Різко зросла потреба в житлі – оренда в містах на заході України у 2022 році подорожчала в рази через наплив переселенців. Збільшилося навантаження на місцеві школи, лікарні, соціальні служби: сотні тисяч дітей-переселенців пішли до шкіл у нових громадах, тисячі людей потребували медичної допомоги і соціальних виплат за місцем фактичного проживання. Це вимагало перенаправлення ресурсів та створення нової інфраструктури (наприклад, облаштування модульних містечок для проживання ВПО, відкриття додаткових класів у школах тощо). Економічно активна частина ВПО почала шукати роботу, що в окремих випадках посилювало конкуренцію на локальних ринках праці, але загалом багато переселенців не змогли швидко знайти роботу за фахом, особливо якщо їхня спеціальність прив'язана до промисловості чи агросектору, мало представлених в приймаючих регіонах. За оцінками Світового банку, рівень бідності серед ВПО надзвичайно високий, адже вони втратили джерела доходів і потребують підтримки [2].

Паралельно з внутрішнім переміщенням, мільйони українців виїхали за межі країни, рятуючись від війни. Європейські країни, насамперед сусідні – Польща, Німеччина, Чехія, Румунія, Угорщина – прийняли найбільшу кількість українських біженців. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на кінець 2022 року за кордоном перебувало близько 7,9 млн українських біженців. Це число включає як тих, хто

отримав офіційний статус тимчасового захисту в ЄС, так і незареєстрованих мігрантів. Протягом 2023 року кількість українців за кордоном дещо знизилася – частина людей повернулася на батьківщину, хтось переїхав з однієї країни в іншу. На кінець 2023-го за оцінками ООН за кордоном залишалось приблизно 6,3 млн українських біженців [7].

Масова еміграція мала суперечливі економічні наслідки для України. З одного боку, виїзд мільйонів людей означав втрату частини трудового потенціалу країни, особливо в короткостроковій перспективі. В Україні різко скоротилося споживання – адже ті, хто виїхав, вже не купували товари та послуги всередині країни. Крім того, навантаження на державний бюджет щодо соціальних виплат та послуг для цих людей тимчасово зменшилося (оскільки цим опікувалися країни перебування), але в перспективі повернення мільйонів людей вимагатиме додаткових зусиль з реінтеграції. З іншого боку, українці за кордоном почали відігравати роль своєрідної економічної підтримки через грошові перекази на батьківщину. У 2022 році обсяг приватних грошових переказів в Україну залишився значним – близько \$13 млрд за даними НБУ, – оскільки багато біженців переказували кошти родичам, а також деякі трудові мігранти, що виїхали до війни, активізували допомогу сім'ям. Таким чином, діаспора стала важливим донором валютних надходжень. Крім того, значна частина біженців висловлювала намір повернутися додому після покращення безпекової ситуації – опитування УВКБ ООН в середині 2023 року показало, що понад 80% українців за кордоном хочуть повернутися в Україну, хоча строки цього повернення є невизначеними [1].

Сукупний ефект внутрішньої і зовнішньої міграції внаслідок війни – це суттєве зменшення населення, що постійно проживає в Україні, та його перерозподіл по території. За різними оцінками, на початок 2023 року в країні фактично проживало на 8–10 мільйонів осіб менше, ніж до війни (враховуючи і ВПО, і біженців за кордоном). Це створює демографічний шок: різко зросла частка людей похилого віку в структурі населення, адже виїхала переважно молодь і люди середнього віку з дітьми. Така ситуація підсилює «демографічне навантаження» на працюючих

громадян, що в майбутньому може уповільнити відновлення економіки. Крім того, депопуляція окремих територій (наприклад, Донбасу, півдня) означає, що після деокупації там бракуватиме людського капіталу для відбудови – потрібні будуть програми повернення населення.

Для економіки вагомим є також «витік мізків». Серед тих, хто виїхав за кордон, багато висококваліфікованих кадрів – IT-спеціалісти, науковці, митці, підприємці. Якщо частина з них не повернеться, Україна ризикує втратити інтелектуальний потенціал, який міг би стати рушієм розвитку. Деякі експерти порівнюють теперішню хвилю еміграції з західною діаспорою після Другої світової війни, яка теж забрала з країни багато талантів. Водночас український уряд та суспільство підтримують тісні зв'язки з тими, хто виїхав: через онлайн-освіту для дітей-біженців, культурні проекти за кордоном, залучення діаспори до волонтерської діяльності для фронту. Це дає надію, що значна частина тимчасових мігрантів все ж повернеться додому з набутим досвідом і навичками, що навіть може сприяти післявоєнному розвитку.

Безпрецедентні виклики, спричинені війною, вимагали безпрецедентних заходів реагування з боку держави. Уряд України впровадив низку програм та ініціатив, спрямованих на підтримку економіки, бізнесу та постраждалого населення. Особлива увага приділялася допомозі релокованим підприємствам, які відновлювали діяльність на новому місці, а також мільйонам внутрішньо переміщених осіб, що потребували житла, роботи та соціального захисту. У цьому розділі розглядаються основні державні стратегії підтримки бізнесу в умовах війни та соціального захисту переміщеного населення, реалізовані у 2022–2023 роках.

Український уряд з перших тижнів війни реалізував комплекс заходів для підтримки бізнесу, що опинився під ударом війни. Однією з ключових ініціатив стала вже згадана програма релокації підприємств, яка не лише координувала переміщення, а й передбачала конкретну допомогу. Держава взяла на себе організацію транспортної логістики для евакуації виробничого обладнання та персоналу із зони бойових дій. Залізничний транспорт (Укрзалізниця) і Державна служба з надзвичайних ситуацій допомагали

у перевезеннях і навіть надавали спеціальні вагони і платформи для великогабаритного обладнання. Уряд також доручив обласним адміністраціям західних та центральних регіонів створити банки вільних приміщень – переліки доступних виробничих площ, складів, офісів, куди можна було швидко розмістити релоковані фірми. Це дозволило багатьом підприємствам запусритися на новому місці в лічені тижні. Крім того, на рівні держави релокованому бізнесу надавався пріоритет у підключенні до комунікацій, бронювання ключових працівників від мобілізації, сприяння у пошуку нових ринків збуту через торговельні місії.

Окремим напрямком стало податкове та регуляторне стимулювання бізнесу. В березні 2022 року парламент ухвалив податкові послаблення: було дозволено малим підприємствам добровільно перейти на спрощену систему оподаткування з податком 2% від обороту (замість сплати ПДВ та податку на прибуток), скасовано податки на імпорт критичних товарів, скасовано ЄСВ для призваних працівників тощо. Ці кроки знизили податковий тягар на бізнес у кризовий момент. Хоча вони мали загальний характер, а не лише для релокованих підприємств, проте особливо важливими ці зміни були саме для бізнесів, що відновлювали діяльність після переміщення. Також уряд максимально дерегулював багато процедур – було запроваджено декларативний принцип отримання дозволів, мораторій на перевірки, спрощено митні процедури. Все це мало на меті полегшити ведення бізнесу в умовах, коли підприємці і так стикалися з численними проблемами через війну.

Щоб підтримати фінансово найуразливіші підприємства, влада спільно з міжнародними партнерами започаткувала програми грантів і пільгового кредитування. Влітку 2022 року уряд запустив грантову програму «Робота», яка передбачала видачу безповоротних грантів малим бізнесам на створення власної справи або розвиток переробних підприємств. Чимало релокованих підприємців скористалися цими грантами, щоб закупити нове обладнання чи облаштуватися на новому місці. Також діяли програми мікрогрантів за підтримки USAID, ЄС та ЄБРР, орієнтовані на переміщені підприємства та стартапи переселенців. Банківська система за підтримки державних гарантій продовжила програму пільгового

кредитування «5–7–9%», адаптувавши її до воєнних умов – позичальникам надавалася відстрочка платежів, а у випадку релокації кредит можна було рефінансувати на пільгових умовах.

Важливу роль зіграли і галузеві антикризові рішення. Наприклад, аграрний сектор отримав державні дотації на посівну кампанію 2022 року навіть в умовах війни, щоб запобігти продовольчій кризі. І хоча це не стосувалося безпосередньо релокації, але дозволило зберегти економічну активність у центральних та західних областях, де аграрії частково замінили втрати врожаю на окупованому півдні. В сфері ІТ держава спростила валютне регулювання, що дало змогу ІТ-компаніям, багато з яких виїхали або працювали з-за кордону, безперебійно отримувати експортну виручку та продовжувати контракти. Таким чином, державна підтримка бізнесу під час війни була багатогранною – від прямої допомоги у фізичному переміщенні до створення сприятливішого регуляторного поля.

Соціальний захист громадян, які втратили дім і роботу через війну, став одним з пріоритетів державної політики. Вже у березні 2022 року уряд запровадив систему реєстрації та грошової допомоги для ВПО. Кожен громадянин, що змушений був покинути свій дім через бойові дії, отримав право стати на облік як внутрішньо переміщена особа і отримувати щомісячну адресну допомогу. Розмір виплат становив 2000 грн для дорослого та 3000 грн для дітей чи осіб з інвалідністю на місяць. Ці кошти призначалися для покриття базових потреб – харчування, одягу, ліків. Оформлення статусу ВПО було максимально спрощено: це можна було зробити через портал «Дія» або в найближчому ЦНАПі, без зайвої бюрократії. У перші три місяці війни понад 4 мільйони українців зареєструвалися як ВПО і почали отримувати таку допомогу [6]. Хоча суми виплат були відносно невеликі (еквівалент ~\$70 для дорослого), у сукупності ця програма стала значним навантаженням на бюджет. В 2022 році на допомогу ВПО держава витратила десятки мільярдів гривень, при цьому значну частку коштів вдалося профінансувати за рахунок міжнародних грантів (зокрема, програми підтримки від ЄС та Світового банку напряму перераховували кошти до держбюджету України для соціальних виплат).

Окрім прямих виплат переселенцям, держава запустила ініціативи, спрямовані на забезпечення їх житлом і працевлаштуванням. Було започатковано програму «Прихисток», за якою сім'ї та установи, що безкоштовно прихистили у себе ВПО, отримували компенсацію комунальних витрат у розмірі 450 грн на місяць за кожну прийняту особу. Ця програма стимулювала місцеве населення допомагати переселенцям з житлом. У багатьох західних громадах люди масово надавали свої вільні будинки чи кімнати вимушеним переселенцям, частково компенсуючи витрати за рахунок держави. Також уряд почав будівництво тимчасового житла для тих, хто взагалі не мав де оселитися. За підтримки урядів європейських країн у 2022–2023 рр. було встановлено кілька модульних містечок – зокрема у Львові, Києві, Запоріжжі – де переселенці могли жити безкоштовно або за символічну плату. Хоча умови там скромні, але це краще, ніж жити в спортзалі чи школі, як це було в перші місяці.

Для сприяння зайнятості ВПО уряд застосував програми стимулювання найму. Роботодавцям, які брали на роботу внутрішньо переміщених осіб, починаючи з квітня 2022 року виплачувалася субсидія в розмірі 6500 грн за кожного працевлаштованого переселенця (перші кілька місяців після прийняття на роботу). Ця ініціатива була покликана компенсувати підприємцям витрати на адаптацію нового працівника та мотивувати наймати саме переселенців, яким було найважче знайти роботу. За даними Державного центру зайнятості, лише за 2022 рік таким стимулом скористалися тисячі роботодавців, що дало змогу працевлаштувати десятки тисяч ВПО. Крім того, самі центри зайнятості спростили процедури реєстрації безробітних переселенців та розширили програми перепідготовки під регіональні потреби ринку праці.

Не менш важливою була психологічна та інтеграційна підтримка переміщених осіб. На державному рівні за координації Міністерства реінтеграції тимчасово окупованих територій створювалися центри підтримки ВПО, де люди могли отримати консультації, юридичну допомогу, пройти тренінги з пошуку роботи або відкриття бізнесу на новому місці. У партнерстві з ЮНОПС та іншими міжнародними організаціями реалізовувалися проекти соціальної згуртованості – залучення переселенців до життя

громад (спільні заходи, форуми, культурні події). Все це було спрямовано на те, щоб люди відчували себе прийнятими у нових громадах і могли продуктивно жити, навіть якщо їм поки нікуди повертатися.

Держава не оминула увагою і тих громадян, які опинилися за кордоном. При посольствах України в різних країнах створювалися консульські центри допомоги, гарячі лінії, освітні центри для дітей, які навчалися дистанційно за українською програмою. Хоча пряму матеріальну допомогу біженцям за межами України уряд не виплачував (цю функцію взяли на себе країни перебування), проте Україна намагалася підтримувати зв'язок зі своїми громадянами, інформувати їх про можливості повернення, евакуаційні потяги тощо. Наприклад, у 2022 році «Укрзалізниця» у співпраці з європейськими залізницями організувала безкоштовні евакуаційні рейси з Польщі для тих, хто хотів повернутися додому.

Водночас, виклики залишаються надзвичайно серйозними. По-перше, економіка України станом на 2024–2025 рр. критично залежна від зовнішньої підтримки. Без регулярних фінансових вливань від союзників уряд не зміг би фінансувати ні армію, ні соціальну сферу, а НБУ – утримувати стабільність гривні. По-друге, гуманітарна ситуація продовжує впливати на економіку: мільйони переселенців потребують ресурсів, а мільйони біженців за кордоном – це поки втрачений економічний потенціал всередині країни. По-третє, структура економіки змінилася: традиційні «локомотиви» (металургія, машинобудування, хімія) частково зруйновані або недоступні, тож потрібен час і інвестиції, щоб їх відродити або замінити новими галузями.

Перспективи української економіки в найближчі роки нерозривно пов'язані з перебігом війни. У разі продовження активних бойових дій економіка, ймовірно, буде стагнувати на низькому рівні, залежачи від зовнішніх вливань. Натомість деескалація та, зрештою, закінчення війни відкриють можливості для справжнього відновлення – «післявоєнного буму», про який наразі обережно говорять аналітики. Потенціал для цього є: заморожені проекти можна реанімувати, мільйони українців готові повернутися додому і включитися у відбудову, міжнародні партнери обіцяють

масштабний «план Маршалла» для України. Але реалізація цього сценарію вимагатиме ефективного управління, прозорості та верховенства права, щоб залучити інвестиції та донорські кошти.

Науковий та практичний аналіз досвіду 2022–2023 років дає кілька важливих уроків. Перший – це значення економічної диверсифікації та мобільності: регіони і сектори, що змогли адаптуватися, вистояли краще. Другий урок – критична роль державних інституцій: сильні інституції (фінансова система, соціальні служби) змогли швидко адаптуватися і стати опорою у кризу. Третій – це цінність людського капіталу: інвестиції в людей, їх підтримку, освіту і здоров'я виявилися не менш важливими, ніж матеріальна допомога бізнесу. Адже саме люди – працівники, підприємці, волонтери, захисники – є головним ресурсом країни, і збереження цього ресурсу означає збереження майбутнього.

Підсумовуючи, українська економіка під час війни зазнала жорстоких ударів, але не зламалася. Вона продемонструвала гнучкість, а українське суспільство – згуртованість перед лицем небачених викликів. Попереду ще довгий шлях відновлення та трансформації, але вже зараз зрозуміло, що фундаментом для нього стане досвід стійкості 2022–2023 років. Розуміння реального стану економіки в цей період – з усіма цифрами падіння і відродження – дає змогу ефективніше планувати майбутню відбудову та реформи. Україна входить у 2025 рік з важким багажем воєнних втрат, але й з загартованою економічною системою, адаптованою до екстремальних умов. І головне – з вірою у перемогу та відновлення, яку поділяють і українці, і міжнародні партнери. Саме ця віра, підкріплена конкретними післявоєнними планами, є запорукою того, що українська економіка з часом відродиться сильнішою та стійкішою, ніж будь-коли.

6.2 Креативні підходи до управління економічними процесами в умовах релокації

Війна в Україні докорінно змінила економічний ландшафт країни, поставивши бізнес та управлінців перед безпрецедентними викликами. Масштабні бойові дії спричинили вимушене

переміщення підприємств та трудових ресурсів – процес релокації, що став ключовим засобом виживання бізнесу в умовах небезпеки. Від початку повномасштабного вторгнення тисячі компаній перенесли свою діяльність у більш безпечні регіони України або за кордон, намагаючись зберегти виробничі процеси та робочі місця. Одночасно мільйони громадян були вимушені залишити домівки, що призвело до суттєвого перерозподілу трудових ресурсів і споживчих ринків. У цих умовах традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатніми – необхідні креативні підходи до управління економічними процесами, які б забезпечили адаптацію та стійкий розвиток навіть за надзвичайно турбулентних обставин. Це питання набуло особливої актуальності у контексті попередньо розглянутих тем про креативне управління, релокацію бізнесу та перспективи повернення населення і підприємств до України, адже тепер важливо показати, як інноваційні управлінські рішення можуть стати рушійною силою економічного відновлення країни.

У надзвичайних умовах війни креативний стиль управління перетворюється з опції на обов'язкову умову виживання. Креативні підходи означають здатність менеджерів відмовлятися від шаблонів, швидко генерувати нові ідеї та гнучко змінювати плани залежно від обставин. Теоретично це відповідає ситуаційному підходу в менеджменті, який наголошує на пристосуванні управлінських рішень до динаміки оточення. Дослідники відзначають, що на початковому етапі шоку організації можуть демонструвати ефект «загрозливої ригідності» – тенденцію діяти обережно, впадаючи в заціпеніння перед загрозою [10]. В українському бізнесі початку війни це проявилось у масовому призупиненні діяльності в перші тижні вторгнення, коли керівники зіштовхнулися з радикально новими ризиками. Проте подальший розвиток подій підтвердив дієвість протилежного підходу: гнучкого й адаптивного менеджменту, що спирається на творчість та інновації. Контингентна теорія кризи прогнозує, що після фази початкового шоку успішні компанії переходять до пошуку можливостей і формування нових рішень [10]. В українських реаліях саме досвід попередніх криз, зокрема пандемії COVID-19, частково підготував бізнес до оперативної перебудови процесів в умовах війни.

Менеджери, які пережили пандемічні локдауни, вже мали навички роботи в умовах невизначеності – налагоджені дистанційні комунікації, цифрові канали продажів, сценарне планування – що полегшило творче реагування на виклики війни. Таким чином, кожна криза стала навчальною нагодою: компанії, здатні винести уроки та інституціоналізувати творчий підхід, увійшли у війну більш підготовленими до нестандартних дій.

Креативне управління економічними процесами в умовах релокації спирається на концепцію динамічних можливостей організації – уміння швидко перебудовувати ресурси, структури та стратегії у відповідь на кардинальні зміни середовища. У воєнний час успішні підприємства продемонстрували саме такі здатності, оперативно змінюючи все – від ланцюгів постачання до продуктового портфеля. Замість традиційних довгострокових планів на передбачуваних ринках, компанії перейшли до режиму експериментування та «проб і помилок», притаманного стартапам. Фактично, війна стимулювала впровадження підприємницького мислення навіть у великих фірмах: швидке прийняття рішень, толерантність до контрольованого ризику, постійний пошук нових можливостей. Менеджери навчилися розглядати кризу не лише як загрозу, а і як джерело для інновацій – принцип, який дещо перегукується з відомим висловом «необхідність – мати винаходів». В умовах України це трансформувалося у підхід «відповідальність як мати винаходів», коли компанії почали ініціювати рішення не лише для власного виживання, але й для допомоги суспільству, одночасно підвищуючи свою стійкість [11]. Теоретичне підґрунтя такого підходу пов'язане з концепціями організаційної стійкості: системи, що не просто витримують удари, але й зміцнюються завдяки ним. Організації, що впроваджують творчі методи вирішення проблем, часто виявляються більш стійкими – вони розвивають резервні рішення, альтернативні джерела постачання, багатофункціональність персоналу тощо. Таким чином, творчість у менеджменті виступає як інструмент підвищення резиліентності бізнесу, готуючи його до довготривалого протистояння викликам.

Унаслідок війни явище релокації набуло значних масштабів, створивши нові управлінські реалії. За офіційними даними,

станом на початок 2024 року в межах України було зафіксовано близько 19 тисяч випадків переміщення бізнесу з одних регіонів в інші [12]. Це безпрецедентне переміщення економічної активності: виробничі цехи, офіси, склади – усе перебазовується на нові місця. Для управлінців це означає необхідність заново вибудувати економічні процеси на нових територіях. Підприємства, що переїхали, стикаються з комплексом проблем: розірвані логістичні ланцюги, втрата частини персоналу, різниця у регуляторному полі та бізнес-культурі нового регіону, недостатня інформація про місцеві ринки. Опитування українських релокованих підприємств показує, що головним мотивом переїзду була безпека – захист життя працівників і збереження активів [13]. Безпековий чинник домінував над економічними міркуваннями, тож багато фірм переміщувалися поспіхом, фактично «в темну» щодо майбутніх умов. Як наслідок, вже на місці керівникам доводилося креативно вирішувати нагальні завдання відновлення діяльності: шукати нових постачальників замість тих, що залишились на окупованих територіях, адаптувати продукти під потреби населення в приймаючому регіоні, оперативно розв'язувати бюрократичні питання перереєстрації бізнесу. Нерідко релокація означала і втрату клієнтської бази, особливо якщо бізнес був орієнтований на локальний ринок, тож доводилося шукати нові ринки збуту. Досвід свідчить, що компанії, які проявили гнучкість і творчий підхід у маркетингу – наприклад, перейшли на онлайн-продажі, почали просувати продукцію в нових регіонах або за кордоном – змогли частково або й повністю компенсувати втрату колишніх споживачів. Показовим є те, що понад половина малих та середніх підприємств, які переїхали у безпечніші області, згодом відзначили зростання своєї бізнес-активності на новому місці [13]. Це говорить про те, що релокація може стати не лише способом уникнення ризиків, але й точкою для перезапуску бізнесу з новими можливостями – за умови грамотного креативного менеджменту, здатного розкрити потенціал нового середовища.

Розглянемо конкретніше, які саме креативні підходи до управління економічними процесами проявили українські підприємства під час війни і релокації. Перш за все, це інновації у продуктах

і послугах. Зіткнувшись зі зменшенням традиційного попиту або неможливістю продовжувати старий бізнес (наприклад, через зруйновані виробничі лінії чи блокування експорту), компанії почали реорганізовувати свою діяльність. Багато підприємств застосували принцип «реорганізації» – різкої зміни бізнес-моделі чи асортименту, щоб пристосуватися до нової реальності. Наприклад, частина легкої промисловості, яка до війни шила цивільний одяг, переорієнтувала виробництво на військову форму та екіпірування, закриваючи нагальні потреби фронту і водночас знаходячи новий збут. Деякі ІТ-компанії та стартапи, що фізично переїхали на Захід України або в Європу, почали розробляти продукти, актуальні у воєнний час – застосунки для координації волонтерської допомоги, системи моніторингу надзвичайних ситуацій, кібербезпекові рішення тощо. Подібний крок не тільки утримував їх на плаву, а й давав змогу розширити компетенції та зайняти нові ніші. Показовою є історія української health-tech компанії, яка до війни спеціалізувалася на масових фітнес-додатках, а під час війни запустила спеціалізовану програму реабілітації для поранених з ампутаціями, використавши свої цифрові платформи для вирішення гострої соціальної проблеми [11]. Це приклад того, як креативне переосмислення своєї місії (від просто бізнесової до соціально значущої) допомогло не лише постраждалим користувачам, але й самій фірмі – зміцнило її репутацію, згуртувало команду та відкрило новий напрям діяльності. Отже, вихід за рамки традиційного продукту і пошук суміжних або цілком нових сфер – важливий творчий підхід, що дозволяє підприємствам вижити й навіть зростати у несприятливих умовах.

Другою ключовою площиною є креативність в управлінні операціями та ланцюгами постачання. Релокація фізично розриває налагоджені зв'язки між виробниками, постачальниками і клієнтами. Щоб підтримати безперервність економічних процесів, менеджерам довелося шукати нестандартні логістичні рішення. У 2022–2023 роках багато українських виробників, втративши звичні схеми постачання сировини (наприклад, через окупацію або блокаду портів), перейшли на альтернативні канали. Це включало налагодження нових контактів із зарубіжними постачальниками,

використання західних прикордонних переходів і дунайських портів для експорту замість заблокованих морських, кооперацію між переміщеними підприємствами з метою спільного використання транспорту і складів. Такі кооперативні кроки часто народжувалися «знизу» – самі підприємці і логісти, спілкуючись у професійних спілнотах, знаходили способи оптимізувати нові маршрути. Креативний підхід проявився і у гнучкості виробничих процесів: фабрики, що переїхали, працювали у режимі швидкого нарощування або згорання потужностей залежно від доступності ресурсів та коливань попиту. Наприклад, один зі столичних виробників харчових продуктів, переїхавши до західного регіону, організував виробництво у кілька змін, використовуючи місцеву сировину і залучаючи дрібні фермерські господарства як нових постачальників, що дало змогу не тільки відновити випуск продукції, а й стимулювати зайнятість на місці. Така операційна імпровізація – ознака креативного менеджменту, коли стандартні процедури замінюються на експериментальні, але ефективні рішення, вироблені під тиском обставин.

Не менш важливим аспектом є управління персоналом та командна взаємодія у кризових умовах. Релокація часто означала, що частина працівників лишалася в зоні бойових дій або роз'їхалася по різних містах і країнах. Креативні підходи до управління людськими ресурсами виявилися критичними, щоб зберегти кадри і підтримати їхню продуктивність. Компанії запроваджували гнучкі формати роботи: масовий перехід на віддалену працю, зміни у графіках (наприклад, врахування комендантської години чи повітряної тривоги), перерозподіл обов'язків між співробітниками, що лишилися. Багато менеджерів проявили креативність у мотивації персоналу, використовуючи не тільки матеріальні стимули, а й нематеріальні – причетність до спільної місії, підтримку духу єдності. Практикувалися внутрішні волонтерські проекти: працівники, навіть перебуваючи поза основним місцем роботи, залучалися до ініціатив допомоги військовим чи постраждалим, що підвищувало їхню моральну задоволеність та лояльність до компанії. Крім того, управлінці були змушені стати більш чуйними лідерами – приділяти увагу психологічному стану команд,

надавати підтримку у вирішенні побутових проблем релокованих співробітників (житло, транспорт, облаштування на новому місці). Такий стиль «служіння лідера» вимагав від керівників значної емоційної інтелекту і креативності у пошуку підходу до кожного працівника, але він окупувався згуртованістю колективу. З точки зору теорії менеджменту, це приклад переходу до адаптивного лідерства, що в умовах кризи допускає більшу автономію виконавців, децентралізацію прийняття рішень та стимулювання ініціативи знизу. Працівники на місцях нерідко краще знали ситуацію і могли самостійно знаходити нестандартні розв'язання проблем – успішні керівники лише задавали напрям і підтримували такі ініціативи. У підсумку, компанії, де вдалося вибудувати довірливу атмосферу і культуру творчого співробітництва, змогли швидше адаптуватися до релокації: команда діяла злагоджено, попри фізичну роз'єднаність, і разом шукала способи стабілізувати роботу бізнесу.

Креативні підходи до управління економічними процесами в умовах війни стосуються не лише окремих фірм, а й ширшого рівня – взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства. Державна політика змушена була реагувати на безпрецедентні виклики війни також нетиповими кроками. Яскравим прикладом є урядова програма релокації: вперше в історії незалежної України центральна влада почала перевозити підприємства, пропонуючи їм транспорт, нові виробничі майданчики та часткову компенсацію витрат [12]. Цей крок сам по собі був творчим управлінським рішенням, що виходить за рамки звичайної економічної політики, – фактично державний менеджмент проєктів перемістив десятки заводів із прифронтових територій на захід країни. Важливо, що на місцях до підтримки релокованого бізнесу долучилася і місцева влада, і міжнародні організації. У безпечних областях (наприклад, на Закарпатті, у Львівській, Івано-Франківській областях) місцева адміністрація спрощувала бюрократичні процедури, створювала інформаційні центри для прибулих підприємців, забезпечувала підключення до інфраструктури. Деякі регіони пропонували податкові пільги або пільгову оренду комунальних приміщень для релокованих виробництв, усвідомлюючи, що це інвестиція в розвиток своєї економіки. Креативним підходом з боку держави стало

і залучення міжнародної допомоги безпосередньо для бізнесу: зокрема, за сприяння уряду низка західних партнерів започаткувала грантові програми та фонди підтримки малого і середнього підприємництва, що переїхало з зони бойових дій. Наприклад, відомо про проекти фінансовані іноземними донорами, які надавали мікрогранти на закупівлю обладнання чи оборотного капіталу для релокованих компаній (цей підхід підтримала, зокрема, Норвезька рада у справах біженців та інші організації). Таким чином, склалася своєрідна екосистема підтримки, де уряд, регіони і міжнародні партнери креативно співпрацювали задля збереження економічної активності.

Варто підкреслити, що інституційні інновації стали невід'ємною частиною управління економікою під час війни. Україна прискорено впроваджує цифрові рішення в державних послугах (система «Дія»), що значно спрощує взаємодію бізнесу з державою навіть у складних умовах. Багато процедур – реєстрація підприємств, подання звітності, отримання дозволів – були переведені в онлайн-формат, і це стало порятунком для підприємців, які фізично змінили локацію або працюють віддалено. Держава також проявила творче мислення у питаннях залучення нових інвестицій: розглядаються нетрадиційні інструменти, такі як програма е-резидентства для іноземців (креативна ідея запропонована експертами, щоб дати можливість іноземному бізнесу дистанційно зареєструвати компанію в Україні і працювати тут навіть під час воєнного стану) [14]. Подібні заходи демонструють розуміння того, що унікальна ситуація потребує унікальних рішень, і стандартні рецепти економічної політики слід доповнювати інноваційними, гнучкими механізмами.

Повернення підприємств і населення: креативні підходи до відбудови. Окремим, стратегічно важливим напрямом є управління процесами поступового повернення бізнесів і людей до рідних міст та регіонів у міру того, як небезпека відступає. Після деокупації територій або стабілізації фронту постає питання: як стимулювати релоковані підприємства повернутися, а разом з ними – відродити економіку постраждалих регіонів? Тут знову-таки знадобляться креативні управлінські підходи, адже простого заклику «повертайтеся» недостатньо. Одним з можливих рішень є створення спеціальних

економічних умов на деокупованих територіях – своєрідних «полісів відновлення», де бізнес отримуватиме преференції для повторного запуску. Це можуть бути податкові канікули, державні інвестиції в інфраструктуру, пільгові кредити на відбудову виробничих приміщень. Важливо, щоб ці заходи були реалізовані швидко і з урахуванням реальних потреб підприємців; наприклад, доцільно залучати самих представників бізнесу до планування відбудови. Такий творчий підхід допоможе знайти нестандартні рішення, що врахують місцеву специфіку. Як гіпотетичний приклад: якщо у певному місті до війни був єдиний містоутворюючий завод, зруйнований ворожими обстрілами, можна замість простої відбудови старого профілю разом з підприємцями обміркувати диверсифікацію – створення на базі тих самих ресурсів кількох менших виробництв або індустріального парку для різних галузей. Це зробить місцеву економіку більш стійкою і менш залежною від одного підприємства.

Повернення людей – вимушених переселенців та біженців – також вимагатиме креативного менеджменту на рівні громад і підприємств. Багато українців, які опинилися за кордоном, набули нового досвіду, контактів, а деколи й капіталу. Завдання полягає в тому, щоб створити умови для реалізації цього їхнього потенціалу вдома. Один із підходів – підтримка програм креативного підприємництва для тих, хто повертається. Наприклад, можна організувати інкубатори бізнес-ідей для українців, що хочуть повернутися: забезпечити стартові гранти або пільгові кредити тим, хто відкриватиме власну справу після повернення, особливо у сферах інновацій та креативної економіки. Такі програми могли б поєднувати навчання (щоб люди застосували навички, здобуті за кордоном, у нашому контексті) та менторську підтримку. Уже зараз є приклади, коли переселенці, повернувшись, відкривають нові бізнеси – часто це ресторани, крафтові виробництва, ІТ-стартапи – приносячи з собою європейську якість і підходи. Масштабування таких історій успіху залежить від наявності креативної екосистеми: доступності фінансування, просторів для співпраці (коворкінги, хаби), спільнот за інтересами. Місцева влада в партнерстві з університетами та бізнес-асоціаціями може виступати фасилітатором, стимулюючи утворення кластерів розвитку. Особливо

перспективною є сфера творчих індустрій та ІТ, які не вимагають довгої відбудови фізичної інфраструктури – достатньо забезпечити інтернет, офісні приміщення та сприятливий регуляторний клімат, і креативний бізнес запрацює, притягаючи молодь назад до міст.

Варто також згадати про роль діаспори та міжнародних зв'язків у післявоєнному відродженні. Український бізнес під час війни значно розширив горизонт співпраці – багато хто налагодив прямі контакти з іноземними клієнтами, постачальниками, інвесторами. Це надбання треба використати творчо: після війни ті підприємства, що повернуться, зможуть стати містком для інтеграції економіки України в глобальні ринки. Отже, управлінці мають планувати стратегію не просто повернення до довоєнного стану, а стрибка вперед – build back better, за принципом сталого розвитку та інноваційності. Наприклад, відновлюючи зруйновані виробничі потужності, впроваджувати новітні технології, «зелені» стандарти, автоматизацію – тобто використовувати шанс перебудови для технологічного стрибка. Так само і на макрорівні: уряду доцільно застосувати креативні фінансові інструменти для відбудови (воєнні облігації для населення, краудфандингові платформи для громадських проєктів, партнерства з приватним сектором у форматі державно-приватного співфінансування). Досвід інших країн підказує, що після масштабних руйнувань економічний прорив можливий, якщо не намагатися відтворити старі структури, а залучити свіжі ідеї та технології. Україна має унікальну нагоду переосмислити свою економічну модель – зробити її більш творчою, цифровізованою, експортноорієнтованою. І саме креативні підходи в менеджменті на всіх рівнях стануть запорукою того, що ця нагода буде реалізована.

Аналізуючи креативні підходи до управління економічними процесами під час релокації, ми фактично бачимо втілення кількох сучасних концепцій менеджменту та економіки. Це і інноваційний менеджмент в умовах VUCA (волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності), де гнучкість та швидкість реагування цінуються вище за суворе дотримання плану. І концепція відкритих інновацій, коли організації не замикаються, а шукають рішення назовні – через співпрацю з іншими фірмами,

залучення клієнтів і постачальників до спільного вирішення проблем. У війнній Україні ми бачимо багато прикладів такої відкритості: компанії діляться одна з одною ресурсами, технологіями, разом з університетами розробляють нові продукти (скажімо, безпілотники чи медичне обладнання для фронту), тобто руйнуються бар'єри між різними суб'єктами економіки заради спільної мети. Ще один концепт – економні інновації (від англ. *frugal innovation*), тобто інновації з обмеженими ресурсами. Український бізнес у війні вимушено став майстром ощадливих рішень: коли бракує дорогого обладнання чи матеріалів, знаходяться дешевші замітники або винаходяться нові способи обійти проблему. Це продовження давньої народної традиції імпровізації та винахідливості, піднесене до рівня бізнес-стратегії. В таких умовах набуває ваги й ефективний ситуаційний підхід в підприємстві [15], який пропонує виходити не з заданої мети, а з наявних ресурсів та поступово формувати цілі, експериментуючи – саме так діють численні малі бізнеси, які під час війни запускають нові продукти: вони оглядають, що мають (команду, технології, сировину), і пробують застосувати це по-новому, замість детального бізнес-плану у невідомому майбутньому.

Залучення цих актуальних концепцій дозволяє глибше зрозуміти природу креативного управління в кризі. Не йдеться про хаотичні дії навмання – йдеться про методичну креативність, коли творче мислення поєднується з аналізом та експериментальною перевіркою. Менеджери фактично стають ученими у своїх організаціях, постійно формулюючи гіпотези («а що, як спробувати нову схему дистрибуції?»), «а якщо перекваліфікувати персонал для іншого продукту?») і перевіряючи їх на практиці. Помилки при цьому неминучі, але культура, що не карає за помилки, а витягує з них досвід, – ще один елемент творчого підходу. В українських компаніях, що пережили найважчий період війни, зараз накопичується такий собі «банк знань» про те, що спрацювало, а що ні. Відбувається колективне навчання управлінців новим підходам. І цей досвід має цінність не лише для воєнного часу, а й для мирного відновлення: він формує нове покоління лідерів, які мислять більш креативно, готові до ризику і швидкої зміни курсу.

Креативні підходи до управління економічними процесами в умовах релокації виявилися життєво необхідними для збереження і розвитку української економіки під час війни. Глибокий аналіз показує, що творчість у менеджменті – це не просто генерування нових ідей, а комплексна здатність організації адаптуватися, вчитися і оновлюватися під тиском надзвичайних обставин. Українські підприємства, які зіткнулися з руйнуванням і переміщенням, продемонстрували цілу низку таких підходів: від радикальних продуктово-технологічних інновацій до гнучкого перепланування операцій, нестандартних рішень у роботі з персоналом і налагодження партнерства. Теоретичні концепції кризового менеджменту, інновацій та стійкого розвитку знаходять підтвердження у практичних кейсах з України, де війна стала каталізатором для народження нових управлінських практик. Більше того, ці практики мають стратегічне значення для післявоєнної відбудови: закладається фундамент економіки, здатної не лише відновитися, а й трансформуватися на якісно вищому рівні. Усе це підкреслює, що креативне управління – не данина моді, а ключовий фактор конкурентоспроможності і стійкості в сучасних екстремальних умовах. Український досвід війни та релокації бізнесу може стати цінним досвідом і для інших країн та компаній: іноді саме найтяжчі випробування народжують найбільш новаторські рішення. Завдяки глибокому переосмисленню усталених підходів та впровадженню інновацій навіть у розпал кризи, економічні процеси вдається не лише втримати, а й спрямувати на шлях оновлення. Тому продовження і підтримка креативних практик в управлінні – від рівня окремих підприємств до державної політики – є запорукою успішної відбудови та майбутнього зростання України в умовах невизначеності сучасного світу.

6.3 Креативні інструменти та механізми стимулювання повернення релокованих підприємств і населення

Креативні підходи до управління економічними процесами в умовах релокації підприємств і населення є логічним і послідовним продовженням розгляду проблематики стимулювання

повернення релокованого бізнесу та громадян в Україну. Одним із найефективніших і найбільш адаптивних підходів, що знайшли широке застосування у складних умовах війни та масових переміщень, стало саме дизайн-мислення. Ця методика є глибоко людиноцентричною і базується на ідеї, що будь-яке рішення повинне виходити з ретельного вивчення потреб і особливостей тих, для кого воно призначене. Саме тому дизайн-мислення стало особливо цінним у розробці управлінських стратегій та інструментів, спрямованих на підтримку релокованих підприємств та населення, адже саме ці категорії зазнали найбільших змін і, відповідно, мали специфічні, нові потреби.

Теоретичний фундамент дизайн-мислення включає п'ять ключових фаз: емпатію, визначення проблеми, генерацію ідей, прототипування та тестування. В умовах війни та масової релокації кожна з цих фаз має отримати особливе практичне значення і вимагає специфічних підходів.

Першою й однією з найважливіших стадій є емпатія. У контексті управління переміщеними підприємствами та громадами це означає глибоке занурення у реалію життя та роботи переміщених осіб і підприємств, розуміння їхніх нагальних проблем і потреб. Так, для ефективного застосування емпатії керівникам та управлінцям доведеться переосмислити підходи до збору інформації. В умовах війни традиційні методи опитувань або інтерв'ю могли виявитися недостатніми, тому активно має застосовуватися етнографічні спостереження, персоналізовані інтерв'ю, фокус-групи, які дозволять глибше зрозуміти проблематику на особистісному рівні. Особливу увагу необхідно приділяти вивченню психологічних аспектів релокації, які суттєво впливають на ефективність роботи працівників і адаптацію бізнесів на нових місцях.

Друга стадія – визначення проблеми – має стати вирішальною у формуванні ефективних управлінських стратегій. В умовах релокації часто можуть виникати ситуація, коли підприємства та громади сприймали лише поверхневі, найбільш очевидні проблеми, такі як нестача фінансів чи приміщень. Проте, завдяки дизайн-мисленню, стало можливим глибше зануритися у суть цих проблем, виявляючи фундаментальні причини – такі як недостатня взаємодія з місцевою

громадою, культурні відмінності чи проблеми психологічної адаптації працівників. Саме чітке визначення суті проблем дозволить уникнути поверхневих рішень і створити дійсно ефективні стратегії управління, адаптовані до потреб релокованих бізнесів і людей.

Третя стадія – генерація ідей – є безпосереднім проявом креативності. У складних умовах релокації, коли традиційні рішення часто не працюють через специфічні виклики, саме дизайн-мислення надасть інструменти для творчого підходу. Ця стадія передбачає використання таких методів, як мозковий штурм, метод SCAMPER, синектика та інші техніки, що дозволять знаходити нестандартні, іноді парадоксальні рішення. Наприклад, управлінські команди можуть запропонувати створення тимчасових коворкінг-просторів для релокованих підприємств у незвичних місцях (закладах культури чи спортивних комплексах), або організацію мобільних навчальних платформ, які допомагали швидко перенавчати місцеве населення відповідно до потреб нових підприємств.

Четверта стадія – прототипування – стає незамінною в умовах дефіциту часу й ресурсів. В умовах війни не має можливості витратити час і ресурси на впровадження масштабних неперевірених рішень. Саме тому на основі дизайн-мислення підприємства й громади мають створювати швидкі, прості та недорогі прототипи своїх ідей у вигляді тимчасових проєктів, пілотних запусків або тестових бізнес-моделей. Завдяки такому підходу можна буде швидко перевіряти працездатність рішень у реальних умовах і своєчасно вносити необхідні корективи.

Заключна, п'ята стадія – тестування – передбачає швидке впровадження ітеративних циклів зворотного зв'язку, завдяки чому підприємства та громади могли б миттєво адаптувати свої рішення до нових умов. Ця стадія є надзвичайно важливою для релокованих бізнесів, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни обстановки – наприклад, на коливання логістичних маршрутів через бойові дії чи на зміну ситуації з постачальниками.

Таким чином, дизайн-мислення дозволить не просто ефективно вирішувати нагальні проблеми релокованих підприємств і громад, але й створить необхідні умови для розвитку культури постійного навчання і адаптації. Саме завдяки глибокому

теоретичному осмисленню та послідовному застосуванню цієї методики стає можливим створення нових управлінських практик, які не тільки допоможуть зберегти економічну активність в умовах війни, але й сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу бізнесів і громад.

Застосування дизайн-мислення тісно пов'язане і з іншими теоретичними підходами – такими як бережливе управління та аджайл-менеджмент, оскільки дозволяє не тільки генерувати ідеї, але й швидко їх впроваджувати та коригувати в умовах обмежених ресурсів. Наприклад, принципи бережливого управління підсилюють ефективність дизайн-мислення завдяки системному усуненню зайвих витрат і максимально ефективному використанню наявних ресурсів, а аджайл-підходи які сприятимуть швидкому тестуванню та адаптації до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінювалося.

Таким чином, методика дизайн-мислення, має стати ключовим чинником виживання та подальшого розвитку підприємств і громад в умовах війни і релокації. Завдяки своїй гнучкості, орієнтації на реальні потреби людей і здатності швидко пристосовуватися до нових умов, дизайн-мислення перетворюється із теоретичного концепту в практичний управлінський інструмент, що дозволить ефективно вирішувати складні завдання економічного відновлення і стимулювання повернення релокованих підприємств та населення в Україну.

Наступною важливою теоретичною основою для розвитку та поглиблення креативних підходів в управлінні економічними процесами в контексті повернення релокованих підприємств і населення в Україну є теорія бережливого управління. Якщо дизайн-мислення створює основу для генерації та швидкої перевірки нових ідей, то бережливе управління забезпечує системну та ефективну реалізацію цих ідей у практичних рішеннях, спрямованих на економію ресурсів, скорочення втрат та створення додаткової цінності. У майбутньому саме поєднання цих двох підходів здатне забезпечити українським підприємствам та громадам не лише виживання, але й активне економічне зростання після завершення війни.

Бережливе управління передбачає принципово новий підхід до організації виробничих та управлінських процесів, орієнтований на постійне усунення втрат (непотрібних витрат часу, матеріалів, енергії, людських ресурсів), забезпечення максимальної гнучкості виробництва та швидкого реагування на зміну потреб споживачів. У контексті майбутнього повернення релокованих підприємств і населення, застосування принципів бережливого управління матиме надзвичайне значення, оскільки дозволить підприємствам знизити витрати на відновлення діяльності, прискорити адаптацію до змінених умов та створити конкурентоспроможні бізнес-моделі.

Одним із ключових аспектів бережливого управління, який особливо актуальний в умовах післявоєнного відновлення, є концепція «кайдзен» – японський принцип постійних малих покращень, залучення кожного співробітника до процесу вдосконалення виробництва й управління. Цей підхід у перспективі дозволить українським підприємствам створити внутрішню культуру постійних інновацій та гнучкого реагування на зміни, що, у свою чергу, суттєво підвищить їхню адаптивність у разі нових викликів. Наприклад, підприємства, що повертатимуться на деокуповані території, зможуть застосовувати кайдзен для швидкого відновлення виробничих потужностей і логістичних зв'язків за рахунок залучення працівників до процесу прийняття рішень та оперативного впровадження пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності та економію ресурсів.

Іншим принципом бережливого управління, який здатний значно вплинути на економічну стійкість підприємств в Україні у післявоєнному майбутньому, є метод, під назвою «точно вчасно». Це підхід, згідно з яким підприємство отримує необхідні ресурси саме в той момент, коли вони дійсно потрібні для виробництва або надання послуг, уникаючи при цьому витрат на зберігання і надлишкові запаси. У контексті повернення релокованих підприємств цей підхід особливо важливий, оскільки дозволяє скоротити витрати на відновлення складських потужностей та мінімізує ризики втрат через пошкодження або знищення запасів у випадку можливих кризових ситуацій [14].

Наступний важливий елемент бережливого управління, який має особливе значення для майбутнього розвитку підприємств, що повертаються, це візуальний менеджмент. В умовах післявоєнного відновлення цей підхід передбачає використання простих та зрозумілих візуальних сигналів для контролю виробничих і логістичних процесів, що дозволить оперативно виявляти й усувати проблеми на ранніх стадіях. Після повернення підприємств в Україну візуальний менеджмент зможе сприяти більш швидкій і зрозумілій комунікації серед працівників, які проходять процес адаптації до нових умов роботи після періоду релокації. Крім того, цей підхід дозволить максимально ефективно залучити нових працівників, зменшивши час на їхнє навчання та інтеграцію у виробничі процеси.

У довгостроковій перспективі також важливим є впровадження методів стандартизації та оптимізації бізнес-процесів, що лежать в основі бережливого управління. У процесі повернення релокованих підприємств стандартизація дозволить значно прискорити відновлення виробничих ліній і робочих процесів, скоротивши витрати часу на підготовчі заходи. Водночас, оптимізація забезпечить швидке пристосування підприємств до нових економічних умов і зменшить втрати, пов'язані з непотрібними або застарілими процедурами. Стандартизація і оптимізація процесів, реалізована відповідно до принципів бережливого управління, створить фундамент для тривалого і сталого розвитку українських підприємств після війни.

Важливим аспектом майбутнього впровадження бережливого управління є розвиток лідерства нового типу. Лідери, які працюють у рамках цієї концепції, орієнтовані на співпрацю, підтримку та мотивацію працівників, а також на розвиток культури взаємної відповідальності. Це має особливе значення в контексті відновлення після війни, оскільки після повернення на місце постійної дислокації підприємствам і громадам доведеться заново формувати команди, відновлювати довіру та створювати умови для ефективної взаємодії. Саме такі лідери будуть здатні об'єднати зусилля працівників та керівництва, що критично важливо для швидкого відновлення економічної активності та її подальшого розвитку.

Отже, бережливе управління має значний потенціал для застосування в Україні у післявоєнний період і може стати важливою складовою ефективною стратегією повернення релокованих підприємств та населення. Комплексне впровадження цієї теорії в майбутньому дозволить українським бізнесам не тільки подолати наслідки війни, але й створити нові стандарти ефективності та адаптивності, здатні забезпечити їм конкурентоспроможність і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ще однією концептуально важливою теоретичною основою для формування креативних підходів до управління економічними процесами у стратегіях стимулювання повернення релокованих підприємств та населення в Україну є теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) [19]. Її значення у майбутньому розвитку економіки України буде важко переоцінити, оскільки ця теорія надає ефективні механізми для виявлення і подолання критичних вузьких місць, які стримують зростання організацій в умовах нестабільності, дефіциту ресурсів та необхідності швидкого відновлення економічної активності.

Теорія обмежень була запропонована доктором Еліяху Голдраттом у 1980-х роках і базується на простій, але глибокій ідеї: у будь-якій системі існує хоча б один ключовий обмежувальний фактор, який визначає її загальну ефективність і результативність [21]. Якщо правильно виявити це обмеження і сфокусувати зусилля на його усуненні або оптимізації, можна досягти значного покращення результатів у короткі строки без потреби масштабних інвестицій.

У контексті релокації підприємств та повернення населення в Україну застосування теорії обмежень відкриває широкі можливості для формування дієвих стратегій. З огляду на реалії воєнного і поствоєнного часу, обмеження можуть виникати в найрізноманітніших сферах – від зруйнованої логістичної інфраструктури, нестачі кваліфікованих кадрів, обмеженого доступу до фінансування, до психологічних бар'єрів серед працівників або нестабільності правового середовища.

Методологія TOC пропонує п'ять покрокових етапів [24], які мають стати основою для управлінських рішень у майбутньому відновленні України. Перший крок – виявлення обмеження системи.

У випадку релокації це може бути, наприклад, недостатня транспортна доступність певного регіону або відсутність спеціалізованих виробничих приміщень. На цьому етапі критично важливо не розпорощувати зусилля на дрібні проблеми, а визначити саме той вузол, що найбільше стримує загальну ефективність.

Другий етап – максимальне використання можливостей існуючого обмеження. Якщо, наприклад, проблемою є обмежені логістичні можливості, завдання управлінців полягає у тому, щоб оптимізувати маршрути, забезпечити пріоритетність перевезень найважливіших товарів або використовувати альтернативні логістичні рішення, такі як модульні склади або тимчасові логістичні хаби.

Третій етап – підпорядкування всієї системи цьому обмеженню. Це означає, що всі управлінські рішення та ресурси мають бути спрямовані на те, щоб підтримати ефективну роботу в умовах існуючого обмеження, мінімізуючи його негативний вплив на загальний результат. У практичному сенсі це може означати зміну виробничого графіка, перерозподіл ресурсів або адаптацію продуктового портфеля відповідно до логістичних можливостей.

Четвертий етап – усунення обмеження. Це може включати інвестиції в нову інфраструктуру, перенавчання персоналу, залучення додаткового фінансування або зміну організаційної структури. Варто зазначити, що усунення обмеження не обов'язково означає кардинальні зміни або великі витрати – у багатьох випадках креативні управлінські рішення дозволяють вирішити проблему з мінімальними витратами.

П'ятий етап – запобігання виникненню нового обмеження. Оскільки в процесі усунення одного обмеження слабкою ланкою стає інший елемент системи, завдання управління полягає у постійному моніторингу системи і готовності до гнучкого реагування на нові виклики.

У майбутньому застосування теорії обмежень може стати не лише інструментом для локального покращення діяльності окремих підприємств, але й важливою основою для побудови регіональних і національних економічних стратегій. Наприклад, в контексті повернення релокованих підприємств у деокуповані регіони України теорія обмежень може допомогти на рівні громади чи

регіону виявити критичні інфраструктурні або соціальні вузли, що стримують інвестиційну активність, і розробити цілеспрямовані програми їхнього подолання.

Особливо актуальним стане поєднання теорії обмежень із підходами дизайн-мислення і бережливого управління. У цьому контексті дизайн-мислення дозволить глибше зрозуміти потреби релокованих підприємств і населення, тоді як теорія обмежень допоможе сконцентрувати обмежені ресурси на вирішенні ключових проблем, а бережливе управління забезпечить систематичне впровадження змін із мінімальними витратами.

Таким чином, у майбутньому стратегія розвитку економіки України повинна включати активне використання теорії обмежень як одного з базових інструментів креативного управління. Це дозволить не лише ефективно відновлювати втрачені економічні зв'язки, але й створити високоефективну, адаптивну та інноваційну економічну систему, здатну витримувати зовнішні шоки та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою теоретичною концепцією, яка має стати основою майбутнього розвитку економіки України в контексті повернення релокованих підприємств і населення, є концепція відкритих інновацій. У складних умовах післявоєнного відновлення саме відкриті інновації можуть забезпечити необхідну швидкість впровадження нових рішень, гнучкість бізнесу та інтеграцію України у глобальні економічні процеси.

Теорія відкритих інновацій була сформульована професором Генрі Чесбро в 2003 році і базується на ідеї, що організації не повинні покладатися виключно на власні внутрішні ресурси й розробки для створення нових продуктів або послуг [27]. Натомість їм слід активно залучати зовнішні джерела ідей, технологій та знань через співпрацю з іншими компаніями, науковими установами, стартапами, спільнотами та навіть окремими громадянами. У майбутньому саме така модель інноваційного розвитку буде надзвичайно важливою для України, оскільки дозволить компенсувати нестачу ресурсів, прискорити інноваційні процеси і підвищити конкурентоспроможність економіки.

В умовах повернення релокованих підприємств концепція відкритих інновацій передбачає створення системи партнерства між державними структурами, приватними компаніями, науковими інституціями та громадськими організаціями. Завдяки такій співпраці підприємства, що повертаються, зможуть швидше відновлювати діяльність, отримуючи доступ до найновіших технологічних рішень, інфраструктурних ресурсів, програм підтримки інновацій та кадрового потенціалу. Важливою перевагою цього підходу є те, що він сприяє диверсифікації ризиків і дозволяє об'єднувати зусилля різних учасників економічного процесу для досягнення спільної мети – сталого розвитку.

Концепція відкритих інновацій в умовах України набуває ще більшої актуальності через суттєву зміну ролі держави в економіці під час війни. Державні інституції повинні не тільки регулювати ринок, але й активно виступати в ролі модератора співпраці між бізнесом, наукою та громадянським суспільством. У майбутньому важливим завданням буде створення інноваційних екосистем – спеціалізованих платформ або середовищ, де релоковані підприємства можуть об'єднувати свої зусилля для розробки та впровадження спільних інноваційних проєктів. Це можуть бути технологічні парки, центри трансферу технологій, акселераційні програми, що об'єднують релокований бізнес, місцеві стартапи і міжнародних партнерів [19].

Одним із практичних механізмів реалізації відкритих інновацій стане використання моделі краудсорсингу – залучення широкого кола учасників до вирішення конкретних завдань або пошуку нових ідей. Підприємства, що повертаються, можуть оголошувати відкриті конкурси на розробку нових продуктів, технологій або логістичних рішень, залучаючи до процесу інноваційних партнерів з усього світу. Це дозволить не лише оперативно вирішувати практичні завдання, але й інтегрувати український бізнес у глобальні інноваційні процеси.

Ще одним важливим напрямом у межах концепції відкритих інновацій є використання ліцензування технологій і спільних патентів. У майбутньому для українських підприємств особливо важливим буде не обов'язково самостійно створювати інновації

«з нуля», а ефективно використовувати вже існуючі технологічні рішення, адаптуючи їх до місцевих умов. Для цього необхідно розвивати механізми доступу до міжнародних баз патентів, сприяти участі українських компаній у глобальних дослідницьких проєктах та стимулювати укладання ліцензійних угод.

Важливим елементом стратегії відкритих інновацій у майбутньому стане розвиток так званих інноваційних спільнот – мереж неформальної співпраці між підприємствами, науковцями, експертами та громадянами. Саме ці спільноти здатні забезпечити постійний обмін знаннями та досвідом, швидко генерувати нові ідеї та адаптувати їх до реальних економічних потреб регіонів, які прийматимуть релоковані підприємства. Формування таких спільнот стане надзвичайно важливим для регіонального розвитку, оскільки дозволить не тільки відновити економічну активність, але й закласти основи для створення економіки знань у перспективі.

Не менш важливим напрямком є інтеграція концепції відкритих інновацій у стратегії корпоративної соціальної відповідальності релокованих підприємств. У майбутньому бізнеси повинні будуть не лише дбати про власну ефективність, а й активно інвестувати в розвиток місцевих громад, підтримку освіти, наукових досліджень та інфраструктури. Це дозволить підприємствам зміцнити свої позиції на нових ринках і сформувані міцні партнерські відносини з місцевим населенням і владою.

Отже, концепція відкритих інновацій у контексті повернення релокованих підприємств та населення в Україну має стати не другорядним інструментом, а фундаментальним принципом організації економічного життя. Вона відкриває нові можливості для інтеграції української економіки у світові процеси, забезпечує гнучкість і швидкість адаптації в умовах постійних змін, створює передумови для розвитку конкурентоспроможного бізнес-середовища та сприяє трансформації України в сучасну економіку знань. У майбутньому саме відкриті інновації можуть стати тим каталізатором, що забезпечить не просто відновлення після війни, а якісно новий етап розвитку країни.

Формування креативного корпоративного середовища є невід'ємною складовою стратегії ефективного управління економічними

процесами в умовах повернення релокованих підприємств та населення в Україну. У майбутньому саме корпоративна культура, орієнтована на підтримку інноваційності, адаптивності та творчої ініціативи працівників, визначатиме здатність компаній не лише виживати у складних умовах, але й розвиватися, створюючи нові конкурентні переваги на глобальному ринку.

Креативне корпоративне середовище передбачає створення таких внутрішніх умов в організації, які стимулюють генерацію нових ідей, підтримують експериментування, допускають можливість помилок як частину процесу навчання і постійного вдосконалення. У післявоєнному контексті України особливого значення набуває саме здатність компаній швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових реалій і залучати співробітників до активної участі у створенні нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Формування креативного середовища має базуватися на кількох фундаментальних принципах. По-перше, це створення культури довіри та відкритості. Після періоду війни і релокації працівники зазнали серйозного психологічного навантаження і втрат, тому надзвичайно важливо вибудувати в компанії атмосферу, де кожен співробітник відчуває себе важливим і цінним, має можливість відкрито висловлювати свої ідеї та пропозиції без страху бути покараним за невдачу або незгоду.

По-друге, важливою умовою розвитку креативності є заохочення різноманітності мислення. Підприємства, що повертатимуться в Україну, стикатимуться з різними культурними, професійними і життєвим досвідом працівників. Використання цієї різноманітності як джерела нових поглядів і підходів дозволить значно розширити інноваційний потенціал компанії. Для цього варто впроваджувати програми внутрішніх обговорень, креативних сесій, де працівники різного профілю можуть вільно обмінюватися ідеями.

По-третє, ключовим елементом креативного корпоративного середовища має стати підтримка ініціативи «знизу». Це означає, що ідеї та проекти повинні народжуватися не лише за ініціативою керівництва, але й безпосередньо від працівників різних рівнів. Важливо створити механізми, які дозволяють оперативно збирати,

оцінювати та впроваджувати пропозиції працівників, надаючи їм можливість брати участь у процесі прийняття рішень і реалізації змін. Це може бути реалізовано через створення інноваційних комітетів, регулярних конкурсів ідей, внутрішніх стартап-програм.

Ще одним важливим аспектом формування креативного середовища є розвиток навичок критичного мислення та креативності серед персоналу. В умовах повернення бізнесу на деокуповані території, де буде потрібна висока швидкість прийняття рішень і адаптації, надзвичайно важливими стануть програми навчання працівників методикам генерації ідей, вирішення нестандартних завдань, розвитку емоційного інтелекту та управління змінами. Вкладення в розвиток «м'яких навичок» стане інвестицією в довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Не менш значущим є просторовий аспект формування креативного корпоративного середовища. Організація фізичного робочого простору має бути спрямована на стимулювання комунікації, співпраці і неформального обміну ідеями. В умовах відновлення після війни багато підприємств зіштовхнуться з необхідністю створення нових офісних чи виробничих приміщень. Це відкриває можливість для впровадження принципів відкритого планування, гнучких зон для співпраці, креативних лабораторій та інноваційних просторів, які сприяють спонтанному виникненню ідей і полегшують командну роботу.

Особливу увагу варто приділити і зміні систем мотивації. Традиційна орієнтація виключно на фінансові стимули має поступитися місцем комплексному підходу, що включає визнання інноваційної активності, підтримку кар'єрного розвитку, створення можливостей для самореалізації та участі у значущих проектах. У післявоєнному майбутньому України важливо формувати у працівників відчуття місії – розуміння того, що їхня праця має безпосередній вплив на відбудову країни і майбутнє суспільства.

І нарешті, у формуванні креативного корпоративного середовища вирішальну роль відіграватиме лідерство. Лідери майбутнього повинні бути не лише адміністраторами або контролерами процесів, а натхненниками, наставниками командної роботи, локомотивами, що допомагають працівникам розкривати свій потенціал. Вони

мають демонструвати відкритість до змін, готовність приймати нові ідеї і брати на себе ризики, пов'язані з упровадженням інновацій.

Отже, формування креативного корпоративного середовища є не просто інструментом підвищення ефективності роботи підприємств, які повертаються до України після релокації, а й фундаментальною умовою для побудови економіки нового типу – гнучкої, адаптивної, інноваційної. У майбутньому саме такі організації стануть драйверами економічного зростання, локомотивами технологічних змін і стрижнем нового суспільства, яке відновлюватиме та розвиватиме Україну після найскладнішого випробування в її новітній історії.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна виокремити кілька ключових висновків, що віддзеркалюють суть креативних підходів до управління економічними процесами в стратегіях стимулювання повернення релокованих підприємств і населення в Україну.

По-перше, аналіз сучасного стану української економіки в умовах повномасштабної війни показав, що безпрецедентні виклики зруйнували традиційні логістичні ланцюги, призвели до значного спаду ВВП, рекордного рівня інфляції, масового безробіття та відтоку трудових ресурсів. Водночас досвід 2022–2023 років продемонстрував, що адаптивність бізнесу, підтримка держави й міжнародних партнерів дали змогу зупинити руйнівні тенденції та закласти основу для поступового відновлення. У цьому контексті масштабна внутрішня релокація понад 840 підприємств і мільйонів людей стала механізмом збереження економічного потенціалу та мобілізації ресурсів у безпечніших регіонах.

По-друге, ефективність відновлення й подальшого розвитку дедалі більше залежить від застосування креативних підходів у менеджменті. Теоретичний і практичний аналіз показав, що традиційні жорсткі стратегії виявляються недостатніми у турбулентному середовищі. Натомість дизайн-мислення, орієнтоване на глибоке розуміння потреб релокованих підприємств і ВПО, дозволяє розробляти гнучкі рішення – від швидкого прототипування логістичних моделей до створення коворкінг-хабів і мобільних центрів підтримки.

По-третє, бережливе управління та аджайл-підходи забезпечують оптимальне використання обмежених ресурсів і швидку адаптацію до змін. Завдяки принципам кайдзен і «точно вчасно» підприємства здатні мінімізувати втрати, стандартизувати ключові бізнес-процеси і підвищувати продуктивність праці. Теорія обмежень додає цьому методичності, допомагаючи сфокусувати ресурси на усуненні головного «вузького місця» – від логістичної інфраструктури до дефіциту кваліфікованих кадрів.

По-четверте, відкриті інновації виступають каталізатором швидкого технологічного і соціального оновлення. Розбудова інноваційних екосистем, залучення міжнародної спільноти через краудсорсинг і ліцензування технологій сприяє інтеграції України в глобальні ланцюги створення вартості та прискорює відновлення виробничих майданчиків із застосуванням «зелених» і цифрових стандартів.

По-п'яте, корпоративна культура, що підтримує творчість, довіру і різноманітність, є фундаментом для підтримання морального духу команд і залучення найкращих кадрів – як серед тих, хто лишився в Україні, так і серед тих, хто повернувся з-за кордону. Гнучкі формати роботи, програми мотивації на основі місії компанії та розвиток «м'яких навичок» стають необхідними інструментами менеджерів-лідерів нового покоління.

Нарешті, успіх програм повернення підприємств і населення пов'язаний із комплексом заходів на державному та муніципальному рівнях: швидке створення «полосів відновлення» в деокупованих регіонах, податкові й фінансові преференції, інфраструктурні інвестиції, грантові й мікрогрантові програми для креативних ініціатив. Важливо, щоб ці програми були розроблені із залученням самих підприємців і ВПО, використовуючи підходи дизайн-мислення та відкритих інновацій – для забезпечення максимальної релевантності та ефективності.

Отже, креативні підходи до управління економічними процесами в умовах релокації мають стати не факультативною опцією, а системною складовою державної стратегії та бізнес-моделей. Синергія між дизайн-мисленням, бережливим і адаптивним менеджментом, теорією обмежень та відкритими інноваціями

формує новий якісний рівень економічної стійкості й конкурентоспроможності України. Саме на цьому поєднанні інструментів і заснована надія не просто на подолання наслідків війни, а на створення основи для сталого «післявоєнного буму», який забезпечить довгостроковий розвиток та процвітання нашої країни.

Література

1. Financial Stability Report 2023. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/financial-stability-report-2023> (дата звернення: 19.01.2025).

2. Microgrant Program for Relocated Ukrainian Enterprises. USAID. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/microgrants-relocated-enterprises> (дата звернення: 20.01.2025).

3. With EU and UNDP support, Ukrainian enterprises forced to relocate will benefit from new online business courses. United Nations Development Programme (UNDP) (2022, July 8). URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/eu-and-undp-support-ukrainian-enterprises-relocate-and-benefit-new-online-business-courses> (дата звернення: 17.11.2024).

4. How did the war impact the Ukrainian labour market? International Labour Organization (ILO). URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 21.01.2025).

5. Понад 800 бізнесів перемістилися в межах України через війну. Економічна правда, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/18/703187/> (дата звернення: 16.01.2025).

6. Офіційні роз'яснення щодо допомоги внутрішньо переміщеним особам. Міністерство соціальної політики України. 2022. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21518.html> (дата звернення: 28.01.2025).

7. Ukraine Refugee Situation – Operational Data Portal. UNHCR. 2023. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 19.11.2024).

8. Ukraine's GDP fell 29.1% in 2022 during Russia's invasion. *Reuters*. 2023. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines->

gdp-fell-291-2022-during-russias-invasion-2023-01-05/ (дата звернення: 08.12.2024).

9. Міжнародний валютний фонд (МВФ) (2023). World Economic Outlook, October 2023 – Ukraine section. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023> (дата звернення: 14.01.2025).

10. Obiyj, K., & Voronovska, R. (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 67 (1), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>

11. Sytch, M., & Rider, C. I. (2024, November 25). How Ukrainian companies are transforming wartime challenges into lifelines. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu>

12. Програма релокації підприємств [Enterprise relocation program]. Ministry of Economy of Ukraine (2024, March). URL: me.gov.ua (дані про кількість релокованих компаній станом на березень 2024 року).

13. Lopatina, H., Tsybuliak, N., Popova, A., Bohdanov, I., Suchikova, Y., Polishchuk, Y., ... Tepluk, M. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21 (4), 118–130.

14. Kostruba, A. (2024). Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *SSRN Electronic Journal*. DIO: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4843189>

15. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–263.

16. Іваненко, І. (2022). Креативний менеджмент в умовах кризи: досвід українських підприємств. *Journal of Ukrainian Business Studies*, 5 (2), 45–62. URL: <https://jubusiness.ua/ivanenko-2022> (дата звернення: 22.01.2025).

17. Шевчук, О. (2023). Управління людським капіталом під час релокації: практичні кейси. *HR Management Review*, 8 (1), 15–31. URL: <https://hrreview.ua/shevchuk2023> (дата звернення: 06.01.2025).

18. Петренко, В. (2022). Інноваційні стратегії повернення ВПО: роль державних програм. *Public Administration Quarterly*, 12 (4), 78–95. URL: <https://paq.ua/petrenko2022> (дата звернення: 14.01.2025).

19. Козловська, Н. (2023). Lean management у реабілітації регіонів: кейс Львівщини. *Economic Revival Journal*, 6 (3), 102–118. URL: <https://erj.ua/kozlovska2023> (дата звернення: 08.01.2025).

20. Білоус, Ю. (2021). Теорія обмежень в умовах реконструкції підприємств. *Business Optimization*, 4 (2), 33–50. URL: <https://bizopt.ua/bilous2021> (дата звернення: 11.01.2025).

21. Грицак, М. (2022). Впровадження design thinking у державних програмах підтримки бізнесу. *Public Innovation*, 3 (1), 27–44. URL: <https://publicinnovation.ua/hrytsak2022> (дата звернення: 04.01.2025).

22. Бондаренко, С. (2023). Психологічні аспекти адаптації переселенців на робочому місці. *Journal of Occupational Psychology*, 7 (2), 60–77. URL: <https://jop.ua/bondarenko2023> (дата звернення: 11.01.2025).

23. Ткаченко, Л. (2022). Відкриті інновації в постконфліктному відновленні економіки. *Innovation & Development*, 9 (4), 120–138. URL: <https://innodev.ua/tkachenko2022> (дата звернення: 20.01.2025).

24. Мороз, О. (2023). Кластерні підходи до розвитку регіонів: досвід Закарпаття. *Regional Economics*, 11 (1), 55–72. URL: <https://re.ua/moroz2023> (дата звернення: 22.01.2025).

25. Шавчук, А. (2021). Корпоративна культура і креативність: виклики релокації. *Corporate Culture Review*, 2 (3), 18–35. URL: <https://csr.ua/savchuk2021> (дата звернення: 19.01.2025).

26. Федоренко, Д. (2022). Роль коворкінгів у релокації ІТ-підприємств. *IT Business*, 5 (4), 5–21. URL: <https://itbusiness.ua/fedorenko2022> (дата звернення: 22.01.2025).

27. Ковальчук, Р. (2023). Фінансові механізми підтримки релокованих бізнесів в Україні. *Financial Instruments Quarterly*, 10 (2), 90–108. URL: <https://fiq.ua/kovalchuk2023> (дата звернення: 03.01.2025).

28. Мельник, Т. (2022). Цифровізація процесів відновлення: досвід українських підприємств. *Digital Transformation Journal*, 1 (1), 42–59. URL: <https://dtj.ua/melnyk2022> (дата звернення: 09.01.2025).

29. Остапенко, Ю. (2023). Управління ризиками в стратегіях повернення релокованих підприємств. *Risk Management Review*, 6 (1), 66–84. URL: <https://rmm.ua/ostapenko2023> (дата звернення: 29.01.2025).

30. Марченко, Р. (2022). Досвід ЄС у підтримці переселенців: уроки для України. *European Integration Studies*, 8 (2), 101–119. URL: <https://eis.ua/marchenko2022> (дата звернення: 14.01.2025).

РОЗДІЛ 7

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

О. В. Побережець

***Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, облік, контроль, суб'єкт господарювання, цифрові технології, оптимізація системи управління, автоматизація, інноваційні технології, хмарні технології та платформи, ризики, обліково-аналітична підтримка, інформаційний продукт, трансформація та розвиток обліку.*

***Keywords:** accounting and analytical support, accounting, control, business entity, digital technologies, management system optimization, automation, innovative technologies, cloud technologies and platforms, risks, accounting and analytical support, information product, transformation and development of accounting.*

Вступ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів обліково-аналітичне забезпечення системи управління, основною метою якої є формування, збирання, обробка, аналіз та інтерпретація інформації для підтримки прийняття управлінських рішень, виступає ключовою складовою ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Умови господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності, посиленням конкуренції, стрімким розвитком цифрових технологій та нестабільністю зовнішнього середовища, підприємства потребують ефективних механізмів управління, які забезпечують не лише адаптацію до змін, а й сталий розвиток. Одним із ключових інструментів такого управління є **система обліково-аналітичного забезпечення**, яка виступає основою для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

Досягнення сталого розвитку, здобуття конкурентних переваг і забезпечення високої ефективності функціонування підприємства

в умовах появи викликів є неможливим без відповідного рівня безпеки його життєдіяльності та сформованого потенціалу для ефективного протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам.

У даному контексті важливу роль відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке виступає ключовим інструментом для своєчасного виявлення ризиків, оцінки рівня загроз, а також прийняття обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень. Сформована система обліку, діагностики та аналітики дозволяє не лише моніторити поточний стан ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання, а й прогнозувати можливі зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Зазначений аспект сприяє підвищенню адаптивності організаційної структури, ефективному розподілу ресурсів і реалізації стратегічних цілей у контексті сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності.

7.1 Теоретико-методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення системи управління

Серед науковців та практиків існують різні підходи до визначення категорії обліково-аналітичного забезпечення, які характеризують системність процесів та базові функціонуєчі елементи.

Зауважимо, що на з одного боку, «обліково-аналітичне забезпечення – це інтегрована система, що включає бухгалтерський облік (фінансовий, управлінський, стратегічний), аналіз (фінансовий, управлінський, стратегічний, аудит (зовнішній та внутрішній)) діяльності підприємства в розрізі бізнес-процесів і центрів відповідальності з метою прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення виробництва, зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів (зокрема, основних засобів) для забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Тобто обліково-аналітичне забезпечення слід розглядати як інструмент для підвищення ефективності управління підприємством, з урахуванням взаємопов'язаних та взаємозалежних базових елементів (бухгалтерського обліку, аналізу господарської діяльності, аудиту), які поділяються на структурні складові, які генерують інформацію залежно від поставлених цілей» [1].

З іншого боку, «обліково-аналітичне забезпечення розглядається як сукупність методів та засобів, завдяки яким формується необхідна інформація для цілей управління бізнес-структурами та несе в собі відображення галузевих особливостей, обсяг та рівень диверсифікованості фінансово-господарчої специфічної діяльності підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення має розгалужену та багатогранну ієрархічну систему. Її складність обумовлена необхідністю об'єднання в єдиному комплексі різних видів збору, обліку та аналізу інформації для подальшого забезпечення центру або центрів управління необхідними даними для прийняття управлінських рішень, подальшим контролем за їх виконанням та отриманими результатами» [2].

Для прийняття обґрунтованих, своєчасних та ефективних управлінських рішень обліково-аналітична інформація повинна відповідати низці принципових вимог, а саме:

- забезпечувати повне, точне та достовірне відображення всіх господарських операцій суб'єкта господарювання у внутрішній та зовнішній звітності;

- надавати релевантну інформацію щодо поточного стану економічної безпеки підприємства шляхом розрахунку та інтерпретації системи ключових кількісних і якісних показників;

- забезпечувати можливість своєчасного виявлення, ідентифікації та моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків, викликів та загроз, що впливають на стабільність функціонування підприємства;

- сприяти підвищенню інформаційної безпеки шляхом мінімізації ризиків витоку конфіденційної інформації та протидії промислому шпигунству;

- формувати цілісну та аналітично обґрунтовану інформаційну базу, необхідну для прийняття стратегічно значущих управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Підкреслимо, що «основою обліково-аналітичного забезпечення є інформація, яка формується за допомогою методів бухгалтерського обліку та використовується для оцінювання та аналізу економічних явищ і процесів. Кількість і якість облікової і аналітичної інформації визначає рівень ефективності та результативності управлінської діяльності, що має визначальне значення для зниження ризиків підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання» [3].

Зокрема, «обліково-аналітичне забезпечення як систему, що базується на даних бухгалтерського обліку, включаючи оперативні дані, і використовує для узагальнення та аналізу статистичну, технічну, довідкову та інші види інформації» [4].

Дотримання певних організаційно-економічних та інформаційно-аналітичних умов дозволяє суб'єктам господарювання не лише своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати потенційні загрози або скористатися наявними можливостями, але й забезпечити збалансовану оптимізацію доходів і витрат у межах поточної господарської діяльності. При цьому управлінські рішення мають базуватися на стратегічному горизонті планування, з одночасним урахуванням необхідності впровадження окремих елементів локальної оптимізації, орієнтованої на поточні аттрактори розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічну безперервність функціонування підприємства, підвищуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища та зміцнюючи загальний рівень економічної безпеки.

На думку науковців, «досягнення стратегічної безперервності діяльності неможливо у разі відсутності оперативної, достовірної та достатньо повної інформації щодо всіх аспектів діяльності підприємства. Дана інформація в сучасних підприємствах формується в системі бухгалтерського обліку та пов'язаних із нею аналітичних системах. Проте складність середовища функціонування, наявність значної кількості регулятивних обмежень щодо відображення подій та операцій у фінансовому обліку потребують формування системи обліку з розширеною функціональністю, яка буде орієнтована саме на забезпечення інформаційних потреб стратегічно безперервного та економічно безпечного ведення бізнесу» [5].

Слід зазначити, що на сьогодні не сформовано єдиного визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення». Науковці розглядають його як кризь призму процесного, так і системного підходів. «Одні розглядають його як сукупність процесів або просто процес організації обліку та за його допомогою – підготовку, оцінювання та аналіз отриманої інформації, а також забезпечення її необхідної кількості та якості для прийняття правильних управлінських рішень. Отже, представляють його як процес забезпечення

системи управління відповідною кількістю необхідної якісної та своєчасної інформації. Інші науковці розглядають його як систему, як набір специфічних засобів і методів організації обліку, пов'язаних із збиранням, реєструванням, узагальненням, накопиченням, переданням та аналізом отриманої інформації з огляду на управлінські потреби» [3].

Обліково-аналітичне забезпечення надає повну, достовірну, своєчасну та релевантну інформацію, яка необхідна для ефективного планування, прогнозування, контролю та регулювання діяльності підприємства. Воно дозволяє виявляти внутрішні резерви, оцінювати ефективність використання ресурсів, аналізувати фінансовий стан, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність, а також оперативно реагувати на зовнішні виклики.

У свою чергу, «система обліково-аналітичного забезпечення управління вбирає в собі низку розгалужених процесів, які поступово об'єднуються в єдиний потік чіткої та структурованої інформації, котра використовуються різними структурними елементами компанії, у тому числі управлінням корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином існування та функціонування обліково-аналітичної системи в рамках підприємства сприяє збільшенню кількості необхідних відомостей та даних, підвищення їх якості, пришвидшення отримання відповідними підрозділами максимально актуальної інформації, що, як наслідок, призводить до випередження конкурентів на відповідному ринку товарів чи послуг» [2].

Необхідність формування такої системи зумовлена певними чинниками:

– **зростаючі вимоги до управлінської інформації:** всі рішення повинні ґрунтуватися на якісній аналітиці, що потребує належної організації обліку та систематичного збору й обробки інформації;

– **підвищення складності бізнес-процесів:** багатофакторність і багатовекторність сучасного підприємництва вимагає інтегрованої системи обліку та аналізу, яка охоплює фінансові, виробничі, інвестиційні та інноваційні аспекти;

– **важливість управління ризиками:** у випадках невизначеності важливо своєчасно і точно ідентифікувати загрози та ризики, що можливо лише за наявності ефективної аналітичної бази;

– **інтеграція з цифровими технологіями:** розвиток ІТ-технологій відкриває нові можливості для автоматизації обліково-аналітичних функцій, але водночас потребує переосмислення підходів до формування та використання інформаційного забезпечення;

– **підвищення вимог до транспарентності та підзвітності,** що актуально для суб'єктів господарювання, які взаємодіють з внутрішніми та зовнішніми інвесторами, кредиторами, державними органами тощо.

Обліково-аналітичне забезпечення охоплює як фінансовий, так і управлінський облік, а також систему внутрішнього моніторингу, контролю та аналізу, що в синтезі властивостей забезпечує прозорість, достовірність і своєчасність інформаційних ресурсів.

Важливо підкреслити, що сутність даного поняття полягає у формуванні інформаційного простору, в межах якого управлінський персонал отримує можливість оперативно реагувати на зміни ендogenous та екзогенного середовища, здійснювати стратегічне та оперативне планування, діагностику, контроль та аналіз господарської діяльності. При цьому інформація, що генерується обліково-аналітичними системами, повинна відповідати критеріям релевантності, достовірності, повноти, своєчасності, оптимальності та зрозумілості.

Для формування якісного обліково-аналітичного забезпечення управління необхідно враховувати певні методологічні підходи, а саме:

– **системний підхід,** згідно з яким облік і аналіз розглядаються як цілісна система, що взаємодіє з іншими управлінськими підсистемами;

– **процесний підхід,** який акцентує увагу на безперервності та послідовності етапів обробки інформації в межах управлінського процесу;

– **функціональний підхід,** що передбачає ідентифікацію функцій обліково-аналітичного забезпечення в системі управління (інформаційна, контрольна, прогностична, регулятивна);

– **інституціональний підхід,** який враховує вплив інституційного середовища (нормативне регулювання, податкове законодавство, фінансові звіти) на формування облікової інформації;

– **інноваційно-цифровий підхід**, що відображає трансформацію обліково-аналітичних процесів в умовах цифрової економіки.

Зауважимо, що еволюція підходів щодо обліку та аналізу в системі управління зумовлена трансформацією соціально-економічних умов, зміною ролі інформації в управлінських процесах, а також посиленням вимог до обґрунтованості та адаптивності управлінських рішень. Першочергово облік виконував суто реєстраційно-контрольну функцію, однак з розвитком економічної думки, появою нових концепцій менеджменту та впровадженням цифрових технологій його роль істотно трансформувалася, що вплинуло на якість підготовки, швидкість управлінських рішень.

В умовах нестабільного господарювання облік і аналіз розглядаються як стратегічні елементи управлінської інформаційної системи, які здатні забезпечувати інтеграцію фінансових і нефінансових індикаторів, моделювати сценарії розвитку, формувати прогнозу аналітику. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики та ефективно реалізовувати стратегії сталого розвитку.

Еволюційні зміни є причиною трансформації традиційного бухгалтерського обліку у комплексне обліково-аналітичне забезпечення управління, яке охоплює не лише обробку даних, але й їхню інтерпретацію з урахуванням факторів ризику, інновацій, сталості та цифровізації.

Формування адаптивної системи обліково-аналітичного забезпечення відбувається з урахуванням ключових елементів, які саме відповідають за побудову даної системи. Серед базових сегментів виділяють наступні:

- **бухгалтерський облік**, у тому числі фінансовий та управлінський;
- **фінансовий аналіз**;
- діагностику та моніторинг;
- **внутрішній аудит і контролінг**;
- **інформаційні системи та технології**, у тому числі ERP, BI-системи, хмарні сервіси, big data.

Представлені компоненти характеризуються персональними властивостями, а також взаємодією, яка забезпечує отримання

синергетичного ефекту загальної системи обліково-аналітичного забезпечення. Крім того, інтеграція даних компонентів забезпечує цілісність та ефективність системи управління суб'єктом господарювання, дозволяючи приймати обґрунтовані стратегічні й тактичні рішення.

Варто зазначити, що сформовані на сучасному етапі соціально-економічні відносини зумовлюють потребу трансформації обліково-аналітичної та контрольної інформаційної системи підприємства відповідно до вимог новітніх методів управління.

Зазначимо, що «стратегічний облік як складова системи управління підприємством і обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень призначений для:

- планування майбутньої стратегії й тактики функціонування підприємства загалом та окремих стратегічних господарських центрів відповідальності;

- коригування керуючих впливів на хід реалізації вибраної стратегії» [6].

Запровадження елементів стратегічного обліку забезпечує оптимізацію управлінських процесів та реалізацію тактичних завдань.

На думку авторів, «стратегічний облік – це система інформаційного забезпечення процесів планування, аналізу і контролю стратегічних управлінських рішень разом з новими технологіями управлінського обліку, у тому числі, такими як безперервне прогнозування, комплексне управління якістю (TQM), система збалансованих показників (BSC), облік затрат за функціями ABC (activity-based costing), система управління Orgware, Workflow GIT». Значення стратегічного управлінського обліку на підприємстві можна реалізувати через: інформаційну підтримку процесу прийняття стратегічних цілей і задач, а також стратегії підприємства на шляху досягнення стійких конкурентних переваг» [6].

Зауважимо, що важливим елементом системи управління є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке «представляє собою взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень» [7].

Формування та функціонування обліково-аналітичного забезпечення системи управління базується на принципах достовірності, своєчасності та адаптивності, враховуючи потреби різних груп суб'єктів, а також можливості та підґрунтя зазначеної системи. Обліково-аналітичне забезпечення формується з облікової, аналітичної та контрольної складової. При цьому акцент робиться на завданнях системи управління, які потребують досконалого підґрунтя для прийняття ефективних рішень.

На думку науковців, «інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності представляє собою взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень» [8].

Процес побудови обліково-інформаційного простору забезпечує розподіл функціональних задач для розв'язання і отримання інформаційного продукту, який повністю буде відповідати запитам управлінців. Модель обліково-аналітичного забезпечення системи управління суб'єктом господарювання з елементами процесу реалізації представлена на рис. 7.1.

Трансформація обліково-аналітичного забезпечення системи управління залежить від ендогенних та екзогенних факторів, що вимагає постійної адаптації всіх елементів з метою виконання своїх функцій.

На думку науковців, «актуальність облікового-аналітичного забезпечення інформаційного моделювання підприємства для прийняття управлінських рішень доводить «ролю інформації в системі управління бізнесом, завдяки чому бухгалтерський облік в системі забезпечення інформацією менеджменту отримує пріоритетне значення; зміною відношення до інформації в ринкових умовах, коли вона перетворюється на специфічний товар з усіма наслідками (комерційна таємниця, вартість, ціна і т.п.); впливом глобалізації, в умовах якої інформація фінансової звітності розглядається як потужний інструмент конкурентної боротьби, лобюванні інтересів і тому подібне» [9].

Узагальнення теоретико-методологічних засад обліково-аналітичного забезпечення системи управління дозволяє дійти

висновку, що представлена складова виступає базовим елементом формування ефективної інформаційної основи для ухвалення управлінських рішень. Сучасна економічна реальність вимагає переосмислення традиційних підходів до організації облікових і аналітичних процесів, орієнтуючи їх на динамічні зміни зовнішнього

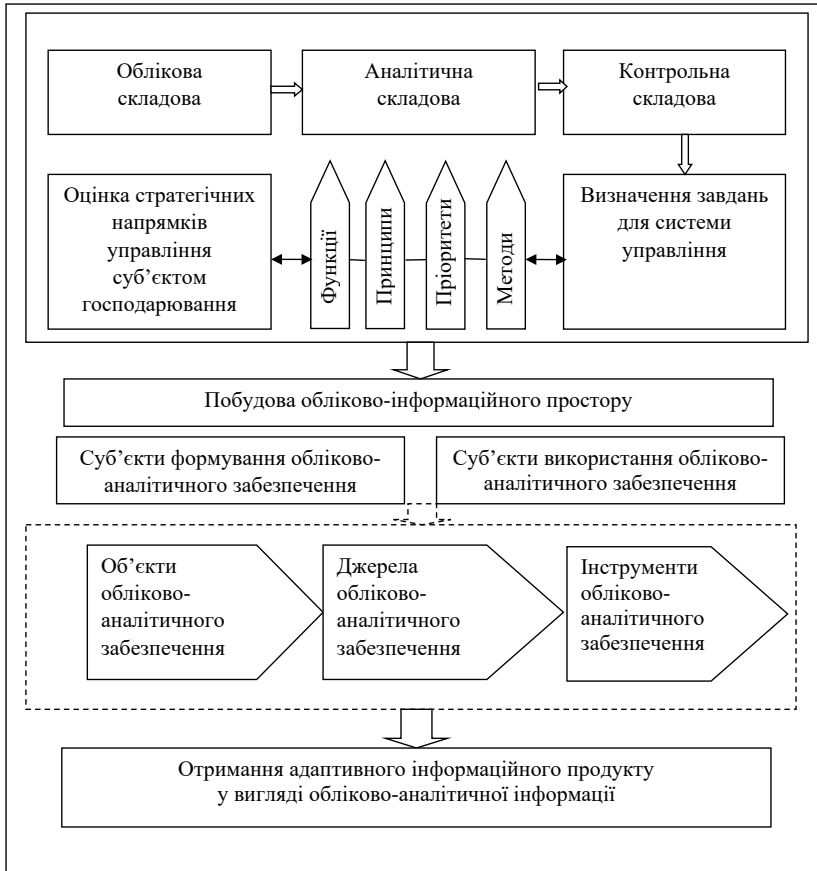


Рис. 7.1. Модель обліково-аналітичного забезпечення системи управління суб'єктом господарювання

Джерело: сформовано автором

середовища, посилення ризиків, зростання ролі цифрових технологій і потребу в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

У даному контексті важливо не лише формувати достовірну, повну та релевантну інформацію, але й інтегрувати її у єдиний інформаційний простір управління з урахуванням стратегічних цілей розвитку. Теоретико-методологічна основа обліково-аналітичного забезпечення має ґрунтуватися на системному, комплексному, процесному та ризик-орієнтованому підходах, що забезпечує її відповідність сучасним викликам та сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Таким чином, удосконалення теоретичних та методологічних засад обліково-аналітичного забезпечення є ключовою передумовою для створення результативної управлінської системи, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності та економічної турбулентності.

7.2 Інноваційні інструменти обліково-аналітичної підтримки управлінських рішень

Цифрова трансформація національної економіки підкреслює зростання значення інноваційних підходів до організації обліково-аналітичної діяльності у різних сферах. Ефективна система управління неможлива без своєчасного, достовірного та релевантного інформаційного забезпечення, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних інструментів обліку й аналізу, орієнтованих на підтримку управлінських рішень у динамічному бізнес-середовищі.

У сучасному динамічному економічному середовищі роль обліково-аналітичного забезпечення значно зростає. Зазначимо, що традиційні методи ведення обліку, аналізу та звітності вже не забезпечують тієї швидкості, гнучкості та аналітичної глибини, яка потрібна для ефективного управління суб'єктом господарювання в умовах високої конкуренції, цифровізації та глобальної нестабільності.

Зміни в ендogenous середовищі, а саме: зміни ринкової кон'юнктури, валютні коливання, санкційні обмеження, логістичні виклики тощо, вимагають **швидкої та адекватної реакції управлінського персоналу**. Інноваційні інструменти, такі як *BI-аналітика, диспетчерські панелі (dashboards), хмарні облікові платформи* дозволяють миттєво отримувати релевантну інформацію в зручному, зрозумілому та оптимальному форматі.

Зазначимо, що обсяг і складність фінансової та управлінської інформації стрімко зростає. Крім того, класичні таблиці Excel і ручні підрахунки вже не справляються із завданням багатофакторного аналізу. У свою чергу, технології *data mining, Big Data, автоматизованого бухгалтерського аналізу* забезпечують обробку великих масивів даних із мінімальним втручанням людини, що підвищує точність та достовірність результатів.

В умовах турбулентності бізнес-середовища суб'єкти господарювання повинні мати **адаптивну інформаційну систему**, яка дозволяє швидко змінювати параметри управлінських моделей, будувати альтернативні сценарії, проводити оперативне бюджетування. Зауважимо, що інноваційні IT-рішення інтегрують уніфіковані модулі планування, обліку, контролю, моніторингу та аналізу.

Інноваційні інструменти надають змогу підвищити **транспарентність та контрольованість процесів**, створити єдину інформаційну платформу для всіх рівнів управління. Зазначене сприяє прийняттю більш зважених рішень, скороченню впливу суб'єктивного фактора та зниженню ризику шахрайства на всіх рівнях.

Сучасні підприємства все більше обирають перехід від ситуаційного управління до **data-driven management** – прийняття рішень на основі даних. Саме для цього необхідні сучасні інструменти аналітики, які дозволяють не лише оцінювати ситуацію, а й **прогнозувати наслідки управлінських рішень**, моделювати майбутні сценарії з визначенням оцінки їх ефективності.

Важливе значення має підвищення вимог з боку стейкхолдерів щодо формування елементів обліково-аналітичного забезпечення системи управління. Зауважимо, що власники, інвестори, партнери очікують **вищого рівня звітності та аналітики**. Враховуючи сучасні тенденції інноваційні обліково-аналітичні інструменти

дозволяють формувати інтегровану звітність, реалізовувати концепцію ESG-обліку, а також відповідати міжнародним стандартам (IFRS, XBRL тощо).

Підкреслимо, що запровадження цифрових технологій значно зменшує вплив людського фактору, особливо з урахуванням мінімізації помилок технічного та методологічного характеру. Системна автоматизація аналітичних розрахунків та облікових процедур дозволяє значно **знижити ризик помилок**, які можуть виникати внаслідок перевтоми, недбалості або низького професійного рівня і кваліфікації персоналу, що впливає на надійність інформації та довіру до управлінських висновків.

Інноваційні інструменти обліково-аналітичної підтримки представляють собою сучасні методи, технології та програмні рішення, які сприяють ефективній обробці, систематизації, візуалізації та інтерпретації облікової інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, враховуючи потреби та виклики. Вони спрямовані на зменшення часових витрат, мінімізацію ризиків та підвищення точності аналітичних процедур. Інноваційні інструменти обліково-аналітичної підтримки системи управління представлено на рис. 7.2.

Зауважимо, що процеси цифровізації змінили парадигму управління обліковими даними. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та автоматизованих облікових систем надає змогу оперативно трансформувати «первинну» інформацію у стратегічно важливі управлінські показники.

Представлені інструменти потребують певної деталізації. «ВІ – це сукупність технологій, інструментів і методологій, призначених для збору, обробки, аналізу та візуалізації бізнес-даних. За допомогою ВІ компанії можуть перетворювати необроблені дані на корисні інсайти, які допомагають ухвалювати зважені рішення, включаючи основні компоненти:

1. **Сховище даних (Data Warehouse)** – централізована система, що агрегує інформацію з різних джерел, включно з CRM, ERP, маркетинговими платформами та іншими базами даних.

2. **Бізнес-аналітика та управління даними** – інструменти, які дають змогу аналізувати й обробляти дані, виявляти тренди, будувати прогнози та знаходити закономірності.

3. **Системи управління ефективністю бізнесу (BPM)** – інструменти, які допомагають моніторити ключові показники та контролювати виконання стратегічних цілей.

4. **Інтерактивні дашборди та візуалізація** – призначені для користувача інтерфейси, які дають змогу отримувати наочну аналітику та робити звіти доступними для всієї компанії» [9].

Зауважимо, що наступна «ERP-система Business Central (раніше Microsoft Dynamics NAV) – це система для автоматизації бізнес-процесів у компанії (бухгалтерського, податкового, управлінського, а також операційних процесів: ланцюжки постачань, виробництво, проектний облік тощо)» [11].

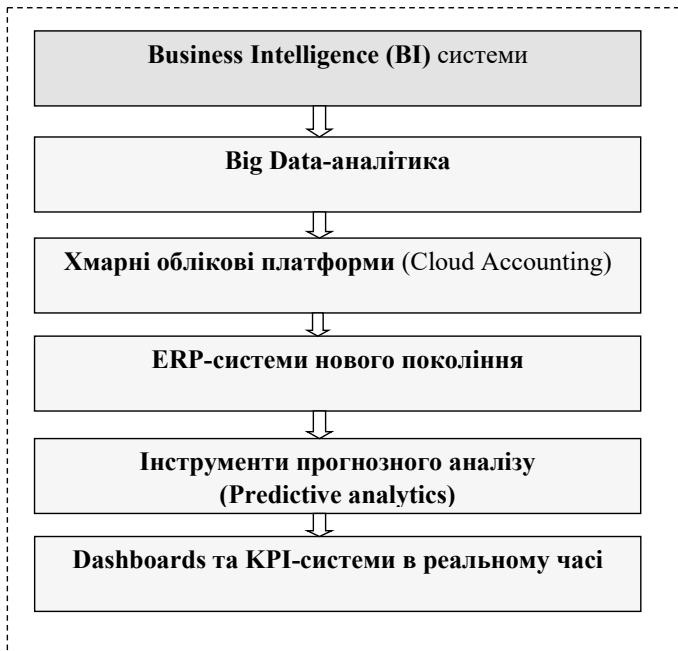


Рис. 7.2. Інноваційні інструменти обліково-аналітичної підтримки системи управління

Джерело: узагальнено на основі [10; 11]

Прогнозна аналітика аналізує наявні та ретроспективні закономірності у даних з метою визначення ймовірності їх повторної появи в майбутньому. Такий підхід дає змогу своєчасно адаптувати управлінські ресурси й механізми для максимізації ефекту від очікуваних подій або змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

На думку авторів «прогнозний аналіз також можна використовувати для підвищення операційної ефективності та зниження ризиків. У свою чергу, предиктивна аналітика – це форма технології, яка робить прогнози щодо певних невідомих у майбутньому. Для прийняття таких рішень вона використовує низку методів, включаючи штучний інтелект, інтелектуальний аналіз даних, машинне навчання, моделювання та статистику [12].

Ефективність використання предиктивної (прогнозної) аналітики досягається за умови наявності широкого масиву даних, які є достатньо репрезентативними, повними та попередньо очищеними. Чим більше обсягів релевантної інформації з різних сфер діяльності інтегрується в аналітичну модель, тим вищою є точність прогнозів, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

«Більшість компаній мають ефект синергії, розширюючи існуючу структуру бізнес-аналітики, включивши до неї функції прогнозного аналізу. До найбільш популярних інструментів застосування прогнозного аналітики відносяться: Google Analytics, Альпійські лабораторії даних, Alteryx: Data Science and Analytics Automation Platform, Anguss Knowledge STUDIO, BIRT (Business Intelligence and Reporting Tools), IBM SPSS Statistics та IBM SPSS Modeler» [12].

Враховуючи сучасні підходи, особливу увагу варто приділити інструментам обробки великих даних, які надають змогу:

- визначати та формувати моделі сценарного планування;
- виокремлювати латентні залежності та взаємозв'язки у витратах;
- здійснювати факторний аналіз у режимі реального часу;
- системно та оперативно реагувати на відхилення KPI.

Підкреслимо, що сучасні засоби візуалізації, а саме: Power BI, Tableau, QlikView, дозволяють управлінцям ефективно сприймати

складну аналітичну інформацію. При цьому інтерактивні панелі (dashboards) забезпечують наступні кроки: порівняння даних в різних аспектах; оперативне виявлення трендів та відхилень; моніторинг та оцінка ризиків з урахуванням інтегрованих індикаторів.

Системне впровадження інноваційних інструментів вимагає трансформації не лише технічної бази, а й управлінської культури суб'єктів господарювання. При цьому зростає значення **аналітичного мислення** у менеджменті; **крос-функціональної інтеграції** облікових, фінансових та виробничих даних, а також **гнучких підходів** до стратегічного планування, яке має особливе значення для розвитку суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах цифрової трансформації хмарні технології набули особливого значення в процесах обліку та аналізу, що здійснюються на підприємствах. Хмарні платформи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень, враховуючи принципи гнучкості, доступності та масштабованості.

Серед базових аспектів щодо значення хмарних платформ виділяють наступні:

- **Централізація та доступність даних.**

Хмарні сервіси дозволяють централізовано зберігати облікову інформацію та аналітичні звіти з можливістю доступу до них у режимі реального часу з будь-якого місця, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, особливо в умовах розподілених структур підприємства або дистанційного управління.

- **Автоматизація та інтеграція процесів.**

Хмарні платформи дозволяють автоматизувати рутинні облікові операції (нарахування заробітної плати, розрахунок податків, облік витрат тощо) та інтегрувати бухгалтерські дані з іншими управлінськими модулями (логістика, виробництво, фінансове планування).

- **Аналітична підтримка та прогнозування.**

Завдяки вбудованим інструментам Business Intelligence (BI) хмарні платформи сприяють формуванню аналітичних звітів, дашбордів, прогнозів і сценарного моделювання, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

- Безпека та резервне копіювання.

Надійні хмарні провайдери забезпечують високий рівень кіберзахисту, шифрування даних, автентифікацію користувачів і регулярне резервне копіювання, що знижує ризики втрати або несанкціонованого доступу до інформації.

- Гнучкість та масштабованість.

Суб'єкти господарювання можуть адаптувати обсяг використовуваних хмарних сервісів відповідно до своїх поточних потреб без значних капіталовкладень у власну ІТ-інфраструктуру.

- Процес зниження витрат.

Використання хмарних платформ дає змогу зменшити витрати на обслуговування серверів, оновлення програмного забезпечення та інфраструктурні ресурси, оскільки більшість технічного обслуговування виконується провайдером.

Зауважимо, що хмарні платформи стають невід'ємним компонентом сучасної системи обліково-аналітичного забезпечення, надаючи можливість підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити цифрову безперервність і гнучкість бізнес-процесів. Широке їх впровадження підкреслює стратегічну орієнтацію підприємств на інновації, адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів та загроз.

Важливо, що процес автоматизації та тотальної цифровізації має певні ризики застосування інновацій в обліково-аналітичному забезпеченні, що вимагає системної діагностики та перманентного моніторингу, з метою недопущення підвищення витрат, які пов'язані із отриманням інформаційного продукту. Серед системних ризиків можна виділити наступні:

- кібербезпеку та захист інформації;
- недостатню кваліфікацію управлінського персоналу;
- значну вартість впровадження ІТ-рішень;
- інституційну та організаційну неготовність до трансформації існуючої облікової системи.

Своєчасне виявлення та нейтралізація ризиків забезпечує якість обліково-аналітичної інформації, яка має системне значення для процесу управління, незалежно від розміру суб'єкта господарювання, видів діяльності тощо. До проблем

та ризиків можна віднести кілька груп технічного та нетехнічного характеру.

1. Технічні проблеми та ризики:

– певна **невідповідність ІТ-інфраструктури**: підприємства мають застарілу технічну базу, яка не дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні цифрові обліково-аналітичні інструменти;

– наявність **системних збоїв**: автоматизовані системи обліку можуть бути вразливими до програмних помилок або відмов у роботі серверів, що загрожує втратою даних чи зупинкою облікових процесів суб'єкта господарювання.

2. Кібербезпека та захист інформації:

– **зростання загроз витоку або крадіжки даних**: використання хмарних технологій, віддаленого доступу та інтегрованих систем обліку підвищує ризики несанкціонованого доступу до фінансової інформації;

– **недостатній рівень захисту персональних і фінансових даних**: відсутність сучасних засобів шифрування, автентифікації, резервного копіювання.

3. Людський фактор:

– **низька цифрова компетентність персоналу**: Співробітники бухгалтерських і аналітичних служб не завжди готові до роботи з новими програмами чи платформами, що спричиняє супротив змінам;

– **потреба в перманентному навчанні та системній адаптації**: інноваційні рішення оновлюються швидко, тому працівники мають постійно вдосконалювати навички, що потребує часу та матеріальних ресурсів.

4. Значна вартість впровадження:

– **розмір інвестиції на старті**: придбання програмного забезпечення, модернізація техніки, навчання персоналу вимагає фінансових витрат, які можуть забезпечити одиничні підприємства;

– **невизначеність окупності інновацій**: результати впровадження не завжди є швидкими або очевидними, що підвищує ризики інвестицій.

5. Інституційні та нормативно-правові обмеження:

– **відставання законодавчої бази:** покрокова трансформація та адаптація законодавчої бази до нових форм обліку, у тому числі, електронна документація, аналітика великих даних, хмарні платформи тощо;

– **невизначеність стандартів:** відсутність чітких регламентів щодо обробки даних, формату звітності тощо ускладнює інтеграцію нових технологій у регламентований облік.

6. Проблеми сумісності та інтеграції:

– **інтеграція нових технологій зі старими системами:** трансформація та модернізація ускладнюється несумісністю програмного забезпечення, що вимагає додаткових витрат на адаптацію;

– **фрагментація інформації:** якщо інноваційні інструменти не охоплюють всі бізнес-процеси, виникає загроза дублювання або втрати даних.

7. Психологічний спротив змінам:

– **інституційна інертність:** перевага консервативним методам з боку керівництва або бухгалтерських служб, відсутність прагнення до інновацій, що суттєво стримує впровадження ефективних рішень;

– **страх втрати робочих місць:** автоматизація обліку може сприйматися як загроза для облікового персоналу, що викликає опір нововведенням.

Контроль за рівнем ризиків при впровадженні інноваційних інструментів обліково-аналітичного забезпечення може здійснюватися на кількох рівнях. Враховуючи сучасні тенденції, основними суб'єктами контролю є:

Внутрішній контроль суб'єкта господарювання:

– **керівництво (вищий менеджмент)** несе відповідальність за стратегічне управління ризиками, прийняття рішень щодо впровадження інновацій, оцінку доцільності інвестицій;

– **фінансова служба (бухгалтерія)** аналізує ризики, які пов'язані з точністю, своєчасністю та безпекою облікових даних;

– система **внутрішнього контролінгу** здійснює оцінку ефективності впроваджених інновацій, ідентифікує ризики шахрайства, неузгодженості процедур, технічних збоїв тощо;

– **ІТ-відділ** відповідає за кібербезпеку, технічну надійність, безперебійне функціонування інструментів.

Зовнішній контроль представлено у вигляді:

– **зовнішніх аудиторів, які** перевіряють відповідність нових технологій стандартам обліку, фінансової звітності та внутрішнього контролю;

– контролюючих **органів, які моніторять** дотримання законодавчих вимог, стандартів безпеки та звітності;

– **постачальники інноваційних рішень (SaaS-платформи тощо), які** відповідають за якість, технічну підтримку, резервне копіювання та захист даних згідно з умовами контракту;

– ризик-менеджери, які займаються ідентифікацією, оцінкою та моніторингом ризиків, що пов'язані з технологічними змінами.

Важливо, що ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу, за якого контролюючі функції виконуються як всередині підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. При цьому необхідно налагодити взаємодію між усіма учасниками цього процесу для мінімізації потенційних загроз та супутніх витрат.

Важливе значення в системі обліково-аналітичного забезпечення має результат її функціонування, який представлено у вигляді інформаційного продукту, що впливає на ритмічність управлінських процесів суб'єкта господарювання.

Аналіз досліджень підтверджує, що «під час прийняття рішень управлінський персонал потребує певної облікової інформації. Для того, щоб інформація була корисною, вона має бути достовірною і значимою. Достовірність показує, що відомості про господарські процеси на підприємстві повністю відображаються, вони легко перевіряються і призначені для конкретної особи-запитувача» [2].

Сучасні тенденції визначають той факт, що для забезпечення однозначного сприйняття інформації, вона повинна відповідати таким ключовим вимогам:

– **порівнюваність і сталість**, що передбачає застосування уніфікованих підходів до реєстрації та обліку даних;

– **суттєвість**, яка полягає в раціоналізації витрат часу на обробку та фіксацію інформації;

– принцип обережності (консерватизму), що означає відображення фінансових показників з урахуванням можливих ризиків та за найменш оптимістичним сценарієм оцінювання активів, майна і прибутку;

– **повнота**, яка вимагає максимально широкого охоплення інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень користувачами.

Зауважимо, що визначення даної дефініції у вигляді інформаційного продукту потребує детального дослідження, враховуючи різні наукові підходи.

Обліково-аналітичне забезпечення базується на процесному підході, в рамках якого результатом функціонування розглядають як процес підготовки обліково-аналітичної інформації, яка повинна відповідати системним принципам якості та оперативності, та задовольняти потреби системи управління, візуалізуючи певний інформаційний продукт.

Процес прийняття правильних, своєчасних і ефективних управлінських рішень супроводжується обліково-аналітичною інформацією, яка повинна відповідати наступним вимогам:

– «чітко та достовірно відображати в зовнішній та внутрішній звітності усі господарські операції, що здійснюються суб'єктами господарювання;

– надавати суб'єктам господарювання інформацію про поточний рівень економічної безпеки шляхом розрахунку найважливіших якісних і кількісних показників;

– виявляти, ідентифікувати та відстежувати всі наявні внутрішні та зовнішні виклики, ризики та загрози;

– протистояти промисловому шпигунству та витоку конфіденційної інформації;

– формувати інформаційну базу для прийняття правильних управлінських рішень» [3].

Зауважимо, що інформаційний продукт може бути представлений у вигляді звіту, пояснювальної записки, бухгалтерської довідки та іншого документу, який забезпечить процес прийняття ефективного, своєчасного управлінського рішення.

Вимоги за формою, змістом до інформаційного продукту залежать від системи управління окремого суб'єкта господарювання.

У системі обліково-аналітичного забезпечення **категорії інформаційного продукту** класифікуються за різними критеріями, що представлено на рис. 7.3.

Представлена класифікація інформаційного продукту відображає сучасні вимоги та потреби, враховуючи призначення, спосіб формування, ступінь деталізації, рівень доступу тощо. Крім того, категорії інформаційного продукту в обліково-аналітичній системі є багатовимірними та взаємопов'язаними. Вони забезпечують багаторівневу підтримку управлінського процесу – від операційних рішень до стратегічного планування. Ефективна класифікація й обробка цих категорій дозволяє формувати релевантну інформацію для всіх рівнів управління суб'єкта господарювання.

Так, за критерієм призначення виокремлюють:

– **регламентований інформаційний продукт** – звітність, яка формується відповідно до вимог законодавства (фінансова, податкова, статистична звітність);

– **управлінський** – інформація, яка використовується для прийняття внутрішніх управлінських рішень, у т. ч. бюджети, внутрішній аналіз, прогнози;

– **аналітичний** – інформація, що створюється для глибокого аналізу діяльності підприємства, включаючи порівняння, тенденції, ризику, відхилення тощо;

– **прогностичний** – результат моделювання та прогнозування, використовується в стратегічному плануванні (наприклад, сценарії розвитку).

За рівнем деталізації виділяють:

– **зведена (агрегована) інформацію, яка** узагальнена на кшталт, загального прибутку, витрат за підрозділами тощо;

– **деталізована інформація, яка** містить розшифровку до аналітичного рівня (наприклад, витрати за номенклатурними одиницями, об'єктами обліку).

Системний розподіл видів та типів інформаційних продуктів залежить від форми, змісту та сучасних тенденцій, які діють в обліково-аналітичному забезпеченні, враховуючи сучасні тенденції та виклики.



Рис. 7.3. Класифікація інформаційного продукту в системі обліково-аналітичного забезпечення

7.3 Практична реалізація сучасних підходів до обліково-аналітичного забезпечення в управлінні підприємством

Незважаючи на значні досягнення у сфері теоретичного обґрунтування обліково-аналітичного забезпечення, актуальними залишаються проблеми адаптації методології до сучасних умов, недостатньої гнучкості в умовах цифрової трансформації, потреба в інтеграції нових технологічних рішень. Зростає значення аналітики великих даних (big data), машинного навчання, штучного інтелекту та роботизації процесів у забезпеченні нової якості управлінської інформації.

У перспективі доцільним є розвиток інтегрованих підходів, що враховують як класичні методи бухгалтерського обліку, так і сучасні технологічні інструменти для підтримки прийняття управлінських рішень на основі аналітики та прогнозування.

Зауважимо, що на думку науковців, «оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємств за сформованою системою показників в обліково-економічному забезпеченні передбачає розробку та впровадження системи ключових показників ефективності безпеки. У перелік показників більшість дослідників відносять показники оцінки фінансового стану – ліквідності (коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності), платоспроможності, ділової активності (коефіцієнти оборотності активів, запасів; дебіторської та кредиторської заборгованостей); фінансової стійкості та прибутковості (коефіцієнт фінансової незалежності; фінансового ризику, маневреності власного капіталу, фінансової стійкості, рентабельності). Окрім них до показників оцінки доцільно відносити аналіз ризиків діяльності, аналіз ринкових чинників, визначення інтегрального показника за моделлю Альтмана» [13].

У сучасних умовах господарювання ефективність управлінських рішень все більше залежить від якості обліково-аналітичного забезпечення, що інтегрує фінансову, управлінську, статистичну та прогнозну інформацію. Сучасні підходи до формування такого забезпечення характеризуються комплексністю,

гнучкістю, інтегрованістю, орієнтацією на стратегічні цілі та широким використанням цифрових технологій.

Зазначимо, що в сучасних умовах «динамічного бізнес-середовища ефективна організація обліково-аналітичного процесу є ключовою складовою у системі управління безпекою, оскільки від неї залежить своєчасність і достовірність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Чітка структура та послідовність етапів обліково-аналітичного забезпечення дозволяють уникнути хаотичності у зборі та аналізі даних, мінімізуючи ризики помилкових дій. Ефективна організація цього процесу сприяє підвищенню оперативності реагування на потенційні загрози та ризики, що є критично важливим для стабільного функціонування компанії» [13].

Практична реалізація зазначених підходів вимагає трансформації традиційної системи обліку в інтегровану інформаційно-аналітичну платформу, яка забезпечує не лише фіксацію господарських фактів, а й підтримку стратегічного та оперативного менеджменту. Ключовими компонентами системної реалізації є:

1. Інтеграція управлінського обліку та бізнес-аналітики (BI). Використання інструментів BI (наприклад, Power BI, Tableau) дозволяє в режимі реального часу отримувати аналітичні панелі (dashboards), які інтегрують показники ефективності, витрат, прибутковості, ліквідності, а також ключові нефінансові індикатори. Даний аспект сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та пришвидшує реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Впровадження автоматизованих систем обліку (ERP-систем). Реалізація сучасних ERP-рішень (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) забезпечує уніфікацію та централізацію даних, скорочення ручної праці, мінімізацію помилок, формування оперативної звітності за різними напрямками діяльності. Зазначений підхід дозволяє значно підвищити ефективність облікових процесів і забезпечити своєчасність управлінських рішень, особливо в нестабільних умовах.

3. Використання методів управлінського обліку, орієнтованих на створення цінності. Практичне впровадження концепцій

Activity-Based Costing (ABC), Target Costing, Lean Accounting та Balanced Scorecard дозволяє адаптувати систему обліку до стратегічних потреб підприємства, забезпечити точнішу калькуляцію витрат, оцінити доцільність і ефективність бізнес-процесів, а також сформувати аналітичну базу для оптимізації ресурсів.

4. Застосування цифрових технологій і штучного інтелекту. Використання алгоритмів машинного навчання, RPA (роботизованої автоматизації процесів), хмарних технологій та великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для прогнозування, виявлення аномалій, оптимізації логістичних і виробничих процесів. Представлені інструменти підвищують аналітичну здатність облікової системи та створюють додану вартість в управлінні.

5. Підготовка та розвиток кадрового потенціалу. Практична реалізація сучасних підходів неможлива без фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації. Тому підприємства інвестують у підвищення кваліфікації бухгалтерів, фінансистів, аналітиків, з акцентом на IT-компетенції, аналітичне мислення, знання методів data science тощо.

Отже, практична реалізація сучасних підходів до обліково-аналітичного забезпечення вимагає системних змін у підходах до управління підприємством. Зазначене характеризує трансформацію ролі обліку від інструменту фіксації фактів господарської діяльності суб'єкта господарювання до основи аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Успішність такої трансформації залежить від здатності підприємства адаптуватися до певних змін, а також впроваджувати інновації та розвивати людський капітал, враховуючи потенційні можливості.

У контексті динамічного розвитку цифрових технологій, сучасних глобалізаційних викликів та підвищених вимог до якості управлінських рішень, обліково-аналітичне забезпечення виступає ключовим сегментом інформаційної підтримки стратегічного й оперативного управління суб'єктом господарювання. Системний розвиток визначатиметься тенденціями, які трансформують не лише технічну, але й концептуальну основу обліку, аналізу, моніторингу та контролінгу.

Застосування системи обліково-аналітичного забезпечення на різних рівнях управління розкриває нові можливості. Таким чином, «обліково-аналітичне забезпечення HR-процесів, доцільно формувати на засадах таких принципів: системність, тобто забезпечення цілісності збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, що дозволяє привести HR-процеси у відповідність зі стратегічними цілями підприємства; прозорість, як принцип означає забезпечення обізнаності користувачів щодо інформації, якою вони мають володіти для виконання своїх функціональних обов'язків; адаптивність, тобто гнучкість і здатність до змін та пристосування до мінливих умов структури обліково-аналітичного забезпечення HR-процесів; інтеграція, тобто побудова обліково-аналітичного забезпечення на засадах поєднання різних підходів; релевантність, тобто збір та використання тільки тієї інформації, що дійсно є необхідною і актуальною за певних умов для забезпечення управління HR-процесами; достовірність» [14].

Перманентний розвиток вимог до облікових процесів базується на дослідженні та аналізі традиційних підходів, що уможлиблює виокремлення системних елементів та їх трансформація з урахуванням сучасних інструментів.

Порівняльний аналіз традиційних та перспективних підходів до обліково-аналітичного забезпечення представлено в табл. 7.1.

Розглянемо кілька перспективних напрямів щодо розвитку обліково-аналітичного забезпечення в умовах невизначеності та глобальних викликів.

1. Цифрова трансформація облікових систем. У майбутньому обліково-аналітичне забезпечення буде невіддільним від цифрового середовища. При цьому можливим є активне впровадження наступних технологій:

– **Big Data та аналітика в реальному часі (real-time analytics)** дозволятимуть обробляти великі обсяги інформації для підтримки гнучких управлінських рішень;

– **Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)** сприятимуть автоматичному виявленню трендів, аномалій, ризиків та формуванню прогнозів;

Таблиця 7.1

Порівняльний аналіз традиційних та перспективних підходів до обліково-аналітичного забезпечення

Критерій	Традиційний підхід	Перспективний підхід
Основна мета	Облік і контроль	Стратегічна підтримка управління
Інструменти	Excel, бухгалтерські ПЗ	ERP, BI, AI, ML, RPA
Тип інформації	Фінансова	Інтегрована (фінансова + нефінансова)
Періодичність	Періодична	У реальному часі
Роль працівників	Облікове адміністрування	Аналітичне мислення, сценарне планування
Орієнтація	Минуле	Майбутнє (прогнозування, ризики)
Джерела даних	Внутрішні	Внутрішні + зовнішні

– **роботизована автоматизація процесів (RPA)** забезпечить автоматичне виконання рутинних облікових операцій;

– **хмарні платформи** значно спростять доступ до обліково-аналітичної інформації, забезпечивши мобільність управлінських процесів.

2. Сервітизація обліково-аналітичної функції.

У перспективі все більше підприємств делегують функції обліку та аналізу на аутсорсинг у вигляді **аналітики як послуги (Analytics-as-a-Service)**. Дані кроки дозволять зменшити витрати на підтримку власної ІТ-інфраструктури та зосередитися на ключових бізнес-процесах.

3. Інтеграція нефінансових показників та ESG-факторів.

Обліково-аналітичне забезпечення має тенденцію на багато вимірність із включенням екологічних, соціальних і управлінських показників (ESG), що обумовлено зростаючими вимогами з боку інвесторів, кредиторів, регуляторів та суспільства щодо прозорості й сталості бізнесу.

4. Розвиток стратегічного управлінського обліку.

Важливим сучасним напрямом є **переорієнтація від контролю до підтримки стратегічних рішень**. При цьому обліково-аналітичні системи сконцентровані на моделюванні сценаріїв

розвитку, оцінці ризиків, бюджетуванні за цільовими показниками, створенні моделі цінності для споживача.

5. Підвищення ролі людиноцентричних підходів.

Підкреслимо, що незважаючи на технологічний прогрес, ключовою складовою залишається **людський капітал**: саме професіонали здатні інтерпретувати дані, формувати аналітичні висновки та пропонувати управлінські рішення. Крім того, перспективним є розвиток **аналітиків з міждисциплінарною експертизою** у сфері обліку, IT, економіки, поведінкових наук тощо.

6. Концептуальні зміни у парадигмі обліку.

Враховуючи тенденції, вірогідним є поступове відходження від традиційної бухгалтерської моделі на користь **інтегрованого обліку**, який поєднує фінансову, нефінансову, управлінську та стратегічну інформацію. При цьому зростатиме значення **інтегрованої звітності** як інструменту комунікації з зацікавленими сторонами.

Підкреслимо, що в умовах післявоєнного відновлення національної економіки роль обліково-аналітичного забезпечення значно зростає. Економічна турбулентність, воєнні ризики, інфляційний тиск та порушення логістичних ланцюгів вимагають від суб'єктів господарювання оперативного прийняття рішень на основі достовірної, своєчасної та комплексної інформації.

При цьому обліково-аналітична система управління має стати не лише інструментом фіксації господарських процесів, а й повноцінним джерелом аналітики для стратегічної адаптації, відновлення та розвитку.

1. Нові виклики для системи обліку та аналізу в умовах відбудови.

Серед ключових викликів, які формують нову парадигму обліково-аналітичного забезпечення в управлінні підприємствами в Україні:

- підвищена невизначеність економічного середовища;
- зростаючі вимоги до прозорості та підзвітності (зокрема з боку міжнародних партнерів, донорів, інвесторів);
- потреба в швидкому перегляді бізнес-моделей і операційних стратегій;
- інституційна трансформація державної підтримки, фінансування та звітності.

Перелічені обставини формують **нові вимоги до структури, змісту та інструментів обліку і аналізу** – з акцентом на прогнозування, гнучкість, інтеграцію та соціальну відповідальність.

2. Стратегічні орієнтири розвитку обліково-аналітичного забезпечення.

У процесі відновлення національної економіки пріоритетними стають такі напрями трансформації обліково-аналітичної функції:

2.1. Орієнтація на проєктно-цільове управління.

Більшість підприємств і органів влади реалізують відновлення через державні, міжурядові або донорські програми. Дане зумовлює впровадження **проєктного обліку**, бюджетування за програмами, аналізу ефективності використання коштів, контролю досягнення цільових індикаторів.

2.2. Розширення функцій обліку до рівня стратегічного партнерства.

Сучасна облікова система має підтримувати партнерства з донорами, урядом, громадами, що означає використання **інтегрованої звітності**, прозорої аналітики результатів, соціального впливу та сталості (ESG-звітність).

2.3. Інтеграція ризик-орієнтованого аналізу.

Облік і аналітика повинні включати **інструменти управління ризиками**: оцінку операційної стійкості, ризик-аналіз поставчаль, логістичних ланцюгів, валютних коливань, інституційної нестабільності.

2.4. Діджиталізація аналітичного простору управління.

Післявоєнне відновлення відкриває можливість для оновлення ІТ-інфраструктури. Зокрема, передбачається: значне впровадження **електронного документообігу**; **аналітичні панелі** для моніторингу виконання програм відновлення; застосування **AI / BI-рішень** для оцінки ефективності інвестицій, програм державної підтримки, міжнародної допомоги.

3. Роль обліково-аналітичної системи в інституційному зміцненні економіки.

Успішне відновлення економіки неможливе без зміцнення **інституційної спроможності управлінських систем**, де облік

і аналіз стають базовим інструментом прозорості, підзвітності й ефективності. Зокрема:

- у секторі державних підприємств – для **оцінки ефективності реформ, реструктуризації активів, приватизації;**
- у громадському секторі – для **контролю за відновленням критичної інфраструктури;**
- у приватному бізнесі – для **аналізу ефективності інвестиційних проєктів, стимулювання розвитку МСП.**

Перспективні напрями розвитку на рівні підприємств представлено в табл. 7.2.

Представлені напрями з урахуванням розвитку та впровадження адаптивної системи обліково-аналітичного забезпечення потребують наповнення відповідними інструментами.

Зауважимо, що «у зв'язку з тенденцією автоматизації HR-процесів доцільним є використання у структурі облікового забезпечення HRM-систем для автоматизації функцій HR-фахівців. Серед часто використовуваних у вітчизняній практиці HRM-систем виділяють насупні: HURMA System – програмне забезпечення з широким функціоналом та високим рівнем безпеки зберігання даних, що забезпечується завдяки наданню кожному клієнту хмарного сервера. Функціонал: HR-автоматизація, система для рекрутингу, система постановки цілей, система для проведення опитувань працівників, наскрізна аналітика, база знань, система управління IT-активами, програма для онбордингу» [14].

Питання ролі обліково-аналітичного забезпечення у дотриманні належного рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання є сучасними та необхідними до вирішення. У умовах постійної турбулентності економічного середовища, військового стану та трансформаційних викликів економічна безпека підприємства є критичним чинником його сталого функціонування.

Одним із ключових інструментів її забезпечення виступає саме **система обліково-аналітичного забезпечення**, що забезпечує виявлення загроз, оцінку ризиків і підтримку прийняття стратегічно виважених управлінських рішень.

Ефективна система обліку та аналізу здатна не лише фіксувати фактичні показники діяльності, а й **проактивно виявляти слабкі**

Таблиця 7.2

Перспективні напрями розвитку на рівні суб'єктів господарювання

Напрямок	Характеристика
Антикризове управління	Формування спеціалізованої звітності для реагування на ризики
Фінансова реабілітація підприємств	Облік реструктуризації зобов'язань, залучення пільгового фінансування
Облік соціального ефекту	Включення впливу на зайнятість, екологію, відновлення громад
Гібридна структура обліку	Поєднання традиційного обліку з аналітичними модулями
Мобільність системи управління	Використання хмарних рішень, віддаленого доступу, динамічної звітності

місця, моделювати фінансові ризики, контролювати ефективність використання ресурсів та **підвищувати адаптивність** бізнесу до змін в межах ендегенного та екзогенного середовища.

При дослідженні аспектів впливу обліково-аналітичного забезпечення на економічну безпеку підприємства можна виділити наступні позиції:

1. Інформаційна підтримка управління ризиками.

При цьому система обліково-аналітичного забезпечення має переваги та дозволяє:

- **ідентифікувати ключові зони економічного ризику:** фінансові, виробничі, інвестиційні, ринкові, інституційні;
- **здійснювати моніторинг фінансової стійкості підприємства** через показники ліквідності, рентабельності, оборотності;
- **виявляти ознаки внутрішніх загроз** (неефективність управління запасами, приховані збитки, зниження платоспроможності контрагентів);
- **формувати систему раннього попередження** (early warning system) на основі трендового аналізу.

2. Внутрішній контроль та запобігання шахрайству.

Аналітично підкріплений системний бухгалтерський облік у свою чергу забезпечує:

– **оперативний контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів;**

– **виявлення нецільового або надмірного витрачання коштів;**
– **деталізацію господарських операцій** до рівня об'єктів, відповідальних осіб, місць виникнення витрат;

– **використання аналітичних алгоритмів для виявлення аномалій** та спроб маніпуляцій.

3. Структурне формування антикризової стратегії на основі аналітичних даних через здійснення системної аналітики для сценарного планування за допомогою:

– створення моделей розвитку за песимістичним, оптимістичним та базовим сценаріями;

– аналізу впливу зовнішніх факторів (валютні коливання, інфляція, зміни в законодавстві) на ключові показники;

– обґрунтування доцільності скорочення витрат, диверсифікації постачальників, реструктуризації зобов'язань.

4. Забезпечення інформаційної прозорості та довіри з боку контрагентів через наявність якісної, достовірної, оперативної інформації формує високий рівень внутрішньої та зовнішньої довіри, що сприяє:

– збереженню стабільного кредитного рейтингу;

– підтриманню співпраці з постачальниками та інвесторами;

– залученню фінансування та участі у грантових програмах.

Представлені сегменти особливо важливі в умовах післявоєнної відбудови національної економіки, коли конкурентна перевага залежить від **стійкості, передбачуваності та аналітичної підготовленості**.

Вважається, що «ефективність системи управління безпосередньо залежить від рівня якості аналітичного забезпечення та аналітичної результативної інформації, що впливає на вибір альтернативних управлінських рішень та прийняття інформаційно обґрунтованих управлінських рішень» [15].

Враховуючи зазначені аспекти можливо сформувані залежність впливу обліково-аналітичної системи на механізм забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, що представлено в табл. 7.3.

Зауважимо, що система обліково-аналітичного забезпечення виступає **невід'ємною складовою механізму економічної**

безпеки підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики, своєчасно реагувати на загрози, зміцнювати довіру з боку контрагентів, а також забезпечувати інформаційну основу для антикризового управління. Формування вказаної системи має базуватися на принципах **комплексності, адаптивності, цифровізації та ризик-орієнтованості**, що у перспективі призведе до інтеграції аналітичної функції в систему стратегічного управління і стане ключем до сталого розвитку підприємства в умовах зовнішніх викликів та внутрішньої трансформації.

Таким чином, концептуальні засади побудови системи обліково-аналітичного забезпечення мають ґрунтуватися на принципах цілісності, комплексності, релевантності, достовірності, оперативності та адаптивності інформації. Крім того, ефективне функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення потребує інтеграції традиційних облікових підходів з інноваційними аналітичними технологіями, зокрема із застосуванням методів предиктивної аналітики, інтелектуального аналізу даних, цифрових платформ і автоматизованих інформаційних систем. Урахування таких інноваційних чинників забезпечує підвищення точності прогнозування, посилення контролю за динамікою бізнес-процесів

Таблиця 7.3

Інтеграція обліково-аналітичної системи з механізмами забезпечення економічної безпеки

Компонент безпеки	Внесок системи обліку й аналізу
Фінансова	Аналіз ліквідності, структури витрат, боргового навантаження
Кадрова	Облік трудових ресурсів, витрат на персонал, аудит продуктивності
Інформаційна	Захист облікових даних, контроль доступу до звітності
Операційна	Контроль за виконанням операцій, виявлення відхилень
Інвестиційна	Аналіз доцільності інвестицій, оцінка ризиків
Репутаційна / контрактна	Прозорість фінансової інформації, зниження ризику санкцій і розірвання контрактів

та зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та загроз.

Одержані теоретичні положення та методологічні підходи підтверджують необхідність перегляду та модернізації існуючих інформаційно-аналітичних структур у напрямі їх стратегічної переорієнтації, забезпечення міжфункціональної взаємодії та створення єдиного цифрового простору управління. У результаті, обліково-аналітичне забезпечення постає як адаптивна, інтелектуально орієнтована система, здатна забезпечити сталу управлінську підтримку суб'єкта господарювання в умовах цифрової трансформації та зростаючої складності соціально-економічного середовища.

Література

1. Єршова Н. Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/128.pdf
2. Лиска П. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (3(50), С. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-35>
3. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_155_SikachNS.pdf
4. Кірсанова В. В., Фащенко М. О. Обліково-аналітичне забезпечення як складова функціонування системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті* : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. URL: <https://economics.net.ua/files/science/ipreed/2014/63.pdf>
5. Фартушняк О. В., Тирінова М. В. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024.

№ 1 (271). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24.topic-Olga-Fartushniak-Maria-Tyrinova-125-132.pdf>

6. Куцик, П. О., Головацька, С. І. Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. (25), С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-03>

7. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія / О. В. Побережець. Херсон : Грінь Д. С., 2016. 500 с.

8. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 1 (47). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>

9. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємств : колективна монографія / за ред. проф. Куцика П. О. та проф. Пилипенка Л. М. Львів : Растр-7, 2019. 309 с.

10. Business Intelligence: як ВІ допомагає компаніям працювати ефективніше. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/business-intelligence-jak-bi-dopomagaie-kompanijam-pracjuvati-efektivnishe/>

11. ERP-система нового покоління – Microsoft Dynamics 365 Business Central. URL: <https://itukraine.org.ua/it-events/erp-sistema-novogo-pokolinnja-microsoft-dynamics-365-business-central>

12. Заєць О. М. Prediction analytics (прогнозна аналітика): визначення, типи моделей і використання. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a681285-7ff9-4718-9451-dd907f56ba6f/content>

13. Висоцький Ю. Б. Процес формування обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. (17). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-09-02>

14. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Сучасні тенденції формування обліково-аналітичного забезпечення hr-процесів. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.35> ; URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6010/6074>

15. Скочиляс С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25 (2). С. 123-127. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e757846e-1c47-4d39-961f-25104cd4194b/content>

РОЗДІЛ 8

КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОГО КАНСАЛТИНГУ

А. Є. Рябокони, Ю. М. Мельник

Ключові слова: консалтинг, управлінський консалтинг, консалтингові послуги, функціональні напрями консалтингу, управлінський капітал, інтелектуальний капітал, професіоналізація управління, стратегічне консультування, антикризове управління, цифрова трансформація, менеджмент, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток.

Keywords: consulting, management consulting, consulting services, functional areas of consulting, managerial capital, intellectual capital, professionalization of management, strategic consulting, crisis management, digital transformation, management, competitiveness, innovation development.

8.1 Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування

Управлінський консалтинг, як самостійна професійна діяльність, бере свій початок у другій половині XIX століття, коли розвиток управлінської науки набув особливої актуальності і позначений іменами таких видатних теоретиків, як Фредерік Тейлор, Генрі Гант, Харрінгтон Емерсон, Френк і Ліліан Гілберт та інші. Їхні дослідження та розробки стали фундаментом для формування сучасних методів управління.

З поживленням промисловості та загостренням конкурентної боротьби інформація стала ключовим фактором успіху в бізнесі. Підприємства потребували не лише ринкової обізнаності, але й управлінської інформованості. Теорія управління надавала численні схеми організації ефективного бізнесу, але їх практичне застосування вимагало спеціалізованих знань і навичок.

Перша консалтингова фірма, «Служба ділових досліджень», з'явилася на початку XX століття в Чикаго. Ця подія стала відправною точкою для розвитку консалтингу як самостійної галузі.

Пізніше, соціолог Елтон Мейо своїми готорнськими експериментами започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а в 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі організував консалтингову фірму, що надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу.

Після Другої світової війни консалтинг став офіційно визнаною професією та прибутковим бізнесом. Відновлення світової промисловості, фінансової та політичної систем сприяло появі та закріпленню на ринку провідних консалтингових фірм. У цей період консалтингові фірми набули рис повноцінних комерційних підприємств із власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та асортиментом продуктів. Інститут консалтингу отримав громадське визнання та набув суттєвого значення для ринкових економічних систем.

Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується високими темпами зростання. З 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту становить 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30%. Бізнес-успіх консалтингу пов'язаний зі складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах, та невизначеністю ділового середовища, що змушує менеджерів звертатися за допомогою.

Галузь управлінського консалтингу, як зазначають Лихолат С. М. та Федик М. В., «галузь управлінського консалтингу стала важливою частиною економіки усіх розвинених держав. Від початку зародження цієї галузі в суспільстві існували різні погляди на зовнішніх консультантів. Проте, з часом багато організацій були змушені визнати, що залучення зовнішньої допомоги має позитивний вплив на їхню діяльність. За час свого існування як професійної галузі, радикально змінилися проблеми, які вирішували консультанти, а також наукові підходи, якими вони користувались у своїй роботі» [7]. Її розвиток тісно пов'язаний з еволюцією управлінської практики та ідеології, що відображається у зміні типів послуг, які надають консалтингові компанії.

Історично, розвиток консалтингу можна поділити на три основні покоління, кожне з яких характеризується своїми особливостями та домінуючими підходами. Перше покоління, що зародилося на

початку ХХ століття, було тісно пов'язане з «науковим управлінням». «Характерним для першого покоління є виокремлення консалтингу як нової галузі, що збігається з появою методів наукового управління, «видима рука» управлінців перебрала на себе частину функцій «невидимої руки» ринку. Зокрема, топ-менеджери великих компаній почали звертатись за зовнішньою допомогою. Цю допомогу на непостійній основі надавали банкіри, рекламні агенти, інженери» [7].

Перший етап характеризувався акцентом на підвищення ефективності виробництва та оптимізацію робочих процесів, що призвело до стрімкого зростання масштабів виробництва, ускладненням організаційних структур та посиленням конкурентної боротьби, що зумовило необхідність пошуку нових, більш ефективних методів управління. У своїй початковій формі управлінські консультанти не були тими «стратегічними радниками», якими ми їх уявляємо сьогодні. Їх називали «промисловими інженерами» або «експертами з ефективності» – термінами, що підкреслювали їхню технічну і методологічну природу діяльності.

Перший етап розвитку управлінського консалтингу був тісно пов'язаний із поширенням ідеї наукового менеджменту, яку розробив інженер Фредерік В. Тейлор. Його система базувалася на точному спостереженні за роботою, стандартизації процесів та стимулюванні продуктивності через раціоналізацію завдань. І хоча Тейлор формально не був консультантом у сучасному розумінні, його ідеї стали основою для першої хвилі консалтингових практик у промисловості.

Власне професійна консалтингова діяльність почала набувати інституційного характеру на межі століть, коли інженери-практики, такі як Харрінгтон Емерсон, започаткували фірми, що надавали послуги з підвищення ефективності виробництва. Емерсон у 1899 році відкрив власну консалтингову компанію, яка через два десятиліття мала офіси в п'яти великих промислових містах США.

Одним із найвідоміших прикладів раннього консалтингу є діяльність Шарля Бедо, французького емігранта, який заснував у 1916 році свою компанію в США. Його система «платні за результати» швидко стала домінантною в американській індустрії,

а його компанія мала численні офіси у США та Європі. Серед клієнтів – такі гіганти, як Eastman Kodak, DuPont і General Electric.

Згодом частина інженерів-консультантів Bedaux перейшли до створення власних фірм, серед яких були відомі британські компанії Urwick Orr & Partners і Production Engineering. У 1950-х роках саме ці фірми становили так звану «велику четвірку» британського консалтингу, а в 1956 році заснували Асоціацію управлінських консультантів (МСА), що стала основою для професіоналізації галузі у Великій Британії.

Історично «промислові інженери» виступали не лише як фахівці з технічної раціоналізації, але і як агенти змін, що привносили у виробництво нові методи обліку, нормування, організації праці. Вони розглядали підприємство як складну механічну систему, яку можна оптимізувати шляхом впровадження стандартизованих рішень. Це й стало основою подальшої еволюції консалтингу від технічної допомоги до стратегічного партнерства.

Таким чином, консультанти як «промислові інженери» – це початкове втілення управлінського консалтингу, в якому поєднувались інженерна точність, методологічна системність і практична орієнтація на результат. Цей спадок і сьогодні залишається важливою складовою консалтингової культури – в усьому, що стосується стандартизації процесів, індексування ефективності, впровадження управлінських технологій [17].

Індустріальна революція призвела до спеціалізації та фрагментації виробничих процесів, що вимагало координації та інтеграції зусиль різних підрозділів. Виникла потреба в аналізі та оптимізації операційних процесів з метою підвищення продуктивності та зниження витрат. Концепція наукового менеджменту, розроблена Ф. Тейлором, передбачала систематичний аналіз робочих процесів, стандартизацію операцій, нормування праці та оптимізацію використання ресурсів. Цей підхід вимагав застосування наукових методів та інструментів, що зумовило появу попиту на спеціалізовані консалтингові послуги.

Посилення конкурентної боротьби змушувало підприємства шукати шляхи підвищення ефективності та зниження витрат. Консалтингові послуги дозволяли отримати доступ до передових

методів управління та оптимізувати бізнес-процеси. Впровадження наукових методів управління сприяло значному підвищенню продуктивності праці, що позитивно вплинуло на економічне зростання.

Оптимізація виробничих процесів дозволила знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Консалтингові послуги допомагали підприємствам адаптуватися до нових технологій та методів управління, що сприяло розвитку промисловості.

Стандартизація та нормування виробничих процесів дозволили підвищити якість продукції та забезпечити передбачуваність результатів. Консалтинг сприяв поширенню передових управлінських практик та формуванню нової управлінської культури, що базувалася на науковому підході. Впровадження системного підходу до управління дозволило підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що зростання конкуренції та потреба в підвищенні ефективності виробництва стали ключовими чинниками поширення управлінського консалтингу як практики. Його впровадження сприяло не лише оптимізації бізнес-процесів, але й трансформації управлінської культури підприємств. Використання наукових методів управління забезпечило підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та формування системного підходу до прийняття рішень. Консалтингові послуги стали важливим інструментом адаптації підприємств до технологічних змін і стали підґрунтям для модернізації промислового сектору, формуючи базу для подальшого стратегічного розвитку.

Перше покоління управлінського консалтингу відіграло ключову роль у формуванні сучасної системи управління, сприяючи підвищенню продуктивності праці, розвитку промисловості та формуванню нової управлінської культури. Впровадження наукових методів управління стало основою для подальшого розвитку консалтингових послуг та формування інституту управлінського консалтингу.

Перехід від епохи наукового менеджменту до епохи організаційної стратегії, що ознаменував появу другого покоління консалтингових компаній у 1930-х роках, був зумовлений глибокими

трансформаціями в економічній та організаційній структурі підприємств. Зростання розмірів компаній, диверсифікація їх діяльності та посилення конкуренції вимагали нових підходів до управління. Велика депресія та подальший економічний підйом сприяли консолідації бізнесу та формуванню великих корпорацій.

Традиційні лінійні структури управління виявилися неефективними в умовах зростання масштабів діяльності. Поява мультидивізійних структур (М-форм), що передбачали децентралізацію управління та формування автономних бізнес-одиниць, вимагала нових підходів до координації та контролю. Глобалізація ринків та розвиток нових технологій посилили конкурентну боротьбу. Підприємства потребували стратегічного планування та аналізу конкурентного середовища для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Друге покоління консалтингових компаній зосередилося на питаннях організації і стратегії. Такий зсув був зумовлений змінами в розмірах та структурі фірм, а також умовами конкуренції.

Дослідження в галузі організаційної поведінки та теорії організації сприяли формуванню нових концепцій управління. З'явилися такі підходи, як системний підхід, ситуаційний підхід та теорія організаційного розвитку, що вплинули на практику консалтингу.

Другу хвилю еволюції управлінського консалтингу доцільно пов'язувати з переходом від концепцій операційної ефективності до стратегічного планування як домінуючого фокусу управлінської діяльності. Посилення конкуренції, стрімке зростання підприємств, диверсифікація напрямів бізнесу, а також виклики післявоєнної економіки сформували новий запит на глибше осмислення організаційних структур, стратегій зростання та моделей адаптації до нестабільного середовища. На цьому тлі консалтинг трансформувася із прикладного інструмента підвищення продуктивності у стратегічну функцію, що охоплює управління всіма рівнями організаційної архітектури.

Компанія "McKinsey & Company", яку справедливо вважають флагманом другого покоління консалтингу, стала провідником нової управлінської парадигми, інтегруючи стратегічне мислення, фінансовий аналіз та організаційну інженерію. Саме ця компанія започаткувала глибоку трансформацію самого формату консалтингової взаємодії, зосередивши увагу не лише на рекомендаціях,

а на розробці моделей поведінки підприємств у динамічному середовищі. Серед інструментів, які отримали широке визнання, – модель “7S”, що дала змогу вперше розглядати організацію як цілісну систему взаємозалежних елементів, та стратегічна матриця McKinsey, яка систематизувала підходи до управління диверсифікованим портфелем бізнесів.

Новими можливостями скористалися і постачальники суміжних послуг, що спеціалізувалися на контрактах, психології, бухгалтерському обліку. Це розширило консалтингову галузь за рахунок інтеграції економіко-правової, поведінкової та фінансової експертизи. Таким чином, консалтинг вийшов за межі класичного менеджменту і почав охоплювати такі напрямки, як організаційна поведінка, корпоративна культура, трансформаційне лідерство. Консультанти стали не лише джерелом аналітики, а й носіями знань про організаційну зміну, фасилітаторами стратегічних процесів, конструкторами нових моделей управління.

Впровадження системного підходу, що враховував взаємозв'язок функціональних блоків, стратегічних цілей і ресурсних обмежень, дозволило компаніям мислити довгостроково та діяти проактивно. Поступово формувалася нова управлінська культура, в основі якої лежало не лише вміння аналізувати, а й здатність моделювати майбутнє. У цей період консалтинг набув репутації провідного механізму стратегічної адаптації та розвитку, а консультанти – статусу ключових партнерів керівництва.

Отже, друге покоління управлінського консалтингу позначилося не лише зміною інструментарію чи підвищенням масштабів впливу, а й глибоким зрушенням в ідентичності самої галузі. Від функціонального вдосконалення до стратегічного моделювання – такий еволюційний стрибок став підґрунтям для формування консалтингу як окремої галузі знань і критично важливого інституту сучасного корпоративного управління [15].

Шістдесяті роки ХХ століття стали переломним етапом у розвитку управлінських парадигм, особливо у США та Західній Європі. Цей період відзначився формуванням нового типу організаційного мислення, де управлінський консалтинг став не лише інструментом аналізу та вдосконалення структури, а й провідником

гуманістичних ідей, що прийшли з поведінкових наук. Менеджмент дедалі частіше розглядався як технократичний процес оптимізації ресурсів та як динамічна система, що враховує потреби, мотиви та поведінку людини.

Суттєвий вплив на формування нового типу управлінського консалтингу справили праці Фредеріка Герцберга, Дугласа МакГрегора та Гарольда Левітта. Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації (1959) стверджував, що задоволення працівників базується не лише на зовнішніх стимулах (зарплата, умови праці), а й на внутрішніх факторах – досягненнях, визнанні, відповідальності [25]. Водночас МакГрегор у класичній праці *The Human Side of Enterprise* (1960) висунув концепцію теорій X і Y, які описували два альтернативні управлінські підходи до співробітників: авторитарний і демократичний. Теорія Y особливо вплинула на західні організації, просуваючи ідеї довіри, самореалізації та делегування відповідальності [30]. Гарольд Левітт, у свою чергу, розробив відому модель організаційних змін «Люди – Завдання – Структура – Технології», яка слугувала каркасом для системного мислення в управлінському консалтингу [29].

На цьому тлі сформувалася нова управлінська ідеологія, орієнтована на цілісність, інтеграцію та усвідомлену трансформацію організацій. У межах цієї ідеології Пітер Друкер, один із один із провідних теоретиків менеджменту XX століття, який заклав основи сучасного управління, запропонував концепцію управління за цілями (*Management by Objectives – MBO*), яка стала фундаментальною для другого покоління консалтингу. Суть підходу полягала в необхідності чітко формулювати корпоративні цілі, узгоджувати їх на всіх рівнях організації та розподіляти завдання відповідно до персональних і командних цілей. Така система дозволяла забезпечити стратегічну єдність, прозорість та підзвітність в організаційних структурах [32].

Друкер підкреслював, що управління має ґрунтуватися на цілісному баченні організації як системи: «Майбутнє консалтингу полягає у здатності бачити зв'язки між частинами, а не лише окремі частини» [32]. Цей підхід значно відрізнявся від попередніх технократичних моделей і вимагав від консультантів не тільки

аналітичних, але й фасилітативних, комунікативних, етичних компетенцій. Таким чином, роль консультанта почала трансформуватися – він дедалі більше ставав внутрішнім партнером, фасилітатором змін, координатором організаційного навчання.

Концепція МВО, знайшла широке застосування у практиці консалтингових фірм, особливо в контексті корпоративного стратегування, HR-консалтингу та трансформаційного менеджменту. Проте, стало очевидно, що МВО може втратити ефективність, якщо не підтримується належним управлінням результатами, зворотним зв'язком і лідерською підтримкою змін.

Водночас вплив поведінкових наук на консалтинг не обмежувався лише концепцією МВО. Виникли нові типи послуг, зокрема організаційна діагностика, коучинг, культурні аудита, оцінка лідерського потенціалу. Консалтингові компанії дедалі частіше зверталися до психологів, соціологів, фахівців з комунікації, формуючи мультидисциплінарні команди. Така інтеграція знань дозволила ефективніше вирішувати завдання адаптації організацій до змін, управління конфліктами, мотивації персоналу.

У цілому, 1960-ті роки стали періодом глибокого переосмислення функції управлінського консалтингу. Консультант більше не був лише технічним фахівцем – він став провідником нових ідей, інтерпретатором складних міжособистісних процесів, стратегом у сфері організаційної поведінки. Це заклало основу для формування третього покоління управлінського консалтингу, зорієнтованого на гнучкість, адаптивність та інноваційність у мінливому середовищі.

Третє покоління управлінського консалтингу, що домінує на ринку з кінця ХХ століття, відображає глибокі зміни в бізнес-середовищі, зумовлені розвитком інформаційних технологій та глобалізацією. Цей етап характеризується переходом від стратегічного управління до управління інформацією та комунікаціями. Зростання обсягів даних, розвиток інтернету та цифрових технологій змінили спосіб, яким компанії ведуть бізнес, вимагаючи нових підходів до управління інформацією та комунікаціями.

Однією з ключових особливостей третього покоління є поява великих консалтингових фірм, які надають широкий спектр послуг, включаючи аутсорсинг, ІТ-консалтинг, управління

змiнами та управлiння знаннями. Консалтинговi компанii стали не лише консультантами, але й партнерами для своїх клiєнтiв, допомагаючи їм впроваджувати новi технологii, оптимiзувати бiзнес-процеси та адаптуватися до змiн.

IT-консалтинг став однією з ключових послуг, що надаються компаніями третього покоління. Консультанти допомагають клієнтам вибирати та впроваджувати інформаційні системи, розробляти стратегії цифрової трансформації та забезпечувати кібербезпеку. Аутсорсинг також став популярною послугою, дозволяючи компаніям передавати непрофільні функції зовнішнім постачальникам послуг, що дозволяє їм зосередитися на своїх основних компетенціях.

Управління змін стало ще однією важливою послугою, оскільки компанії стикаються з постійними змінами в бізнес-середовищі. Консультанти допомагають клієнтам розробляти та впроваджувати стратегії управління змінами, забезпечуючи плавний перехід до нових бізнес-моделей та технологій.

Управління знаннями також стало важливим аспектом консалтингу третього покоління. Консультанти допомагають компаніям створювати та управляти базами знань, розробляти системи навчання та розвитку персоналу та забезпечувати обмін знаннями між співробітниками.

Третє покоління консалтингу відображає перехід від стратегічного управління до управління інформацією та комунікаціями.

Можна зазначити, що «головною умовою успіху індустрії консалтингу стало те, що консультанти завжди отримували вигоду від змін структури економіки і в процесі поширення управлінських ідей пом'якшувати їх вплив на організації» [7]. Цей процес був нелінійним і характеризувався періодичною реструктуризацією галузі.

Історичний аналіз розвитку консалтингу виявляє, що ключовим фактором, який визначав його траєкторію, були трансформації в економічному середовищі та зміни в конкурентній боротьбі, з якими стикалися клієнтські компанії. «Передумовою виникнення такої галузі, як консалтинг, була здатність консультантів зменшувати страх своїх клієнтів перед невизначеністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому, вони повинні були постійно відповідати потребам своїх клієнтів, які відповідно залежали

від економічного та конкурентного середовища. Таким чином, постійно змінювались методи та способи консультування, розширювалась сфера послуг, з'являлись нові ідеї» [7].

В сучасному світі, де глобалізація, технологічні зміни та нестабільність зовнішнього середовища постійно впливають на бізнес, зростає потреба в ефективних управлінських рішеннях і стратегічному мисленні. Багато компаній стикаються з викликами, які неможливо вирішити лише внутрішніми ресурсами: це може бути трансформація бізнес-моделі, подолання кризи, впровадження інновацій чи підвищення операційної ефективності. В таких умовах особливої актуальності набуває управлінський консалтинг, як окрема галузь професійної діяльності, покликана забезпечити підприємства необхідними знаннями, інструментами та зовнішнім неупередженим поглядом. Його завдання полягає у виявленні проблем і у формуванні практичних рішень та підтримці змін, які сприяють розвитку бізнесу. Консалтинг перетворюється на стратегічний ресурс – джерело інтелектуального капіталу, що дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати сталого зростання. Саме тому дослідження сутності, змісту та ролі управлінського консалтингу є важливим етапом у розумінні сучасної практики менеджменту.

Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління зазначає – «управлінський консалтинг охоплює широкий спектр послуг і може бути визначений як незалежні консультації та підтримка з управлінських питань. У світі, який постійно стає складнішим, але також і швидшим, потреба в нейтральній експертній пораді ззовні є важливішою, ніж будь-коли. Таким чином, управлінський консультант є надавачем допомоги, прихильником, речником, а також тим, хто використовує можливості, вирішує проблеми та приймає рішення» [11]. Управлінський консалтинг є багатогранним видом професійної діяльності і його «можна визначити як комплексну форму професійної діяльності, що базується на синтезі науково-експертного та практично-результативного підходів і спрямована на надання незалежних та кваліфікованих консультаційних послуг для оптимізації управлінських процесів» [9]. Таким чином, управлінський консалтинг

постає як ключовий механізм адаптації організацій до складного та динамічного середовища, поєднуючи наукову обґрунтованість із практичною ефективністю. Його цінність полягає у здатності надавати неупереджену підтримку, формувати нові управлінські підходи та сприяти сталому розвитку бізнесу. Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що управлінський консалтинг є не просто зовнішньою підтримкою у вирішенні управлінських завдань, а комплексним інструментом стратегічного розвитку організацій. Його ключовою характеристикою є інтеграція наукових підходів з практичною реалізацією, що забезпечує високу якість аналітичної роботи та прикладну цінність запропонованих рішень. Консультант у цій системі виконує роль не лише аналітика чи порадника, а й фасилітатора змін, носія експертного знання та провідника інновацій. Здатність консультанта зберігати нейтральність, дотримуватись високих етичних стандартів і водночас ефективно взаємодіяти з клієнтом визначає його успішність. Таким чином, управлінський консалтинг виступає невід'ємною складовою системи сучасного управління, спрямованою на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій в умовах глобальних змін.

Науково-експертний аспект консалтингу передбачає використання сучасних наукових методів та теоретичних знань для глибокого аналізу та діагностики організаційних проблем. Це дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що відповідають поточним викликам та довгостроковим цілям підприємства. З іншого боку, практично-результативний підхід акцентує увагу на реальному впливі консалтингових послуг на діяльність організації. Кінцевий результат консалтингу проявляється у впровадженні конкретних змін та підвищенні ефективності управлінських процесів. Це досягається через активну взаємодію між консультантом та клієнтом, де консультант не лише передає знання, але й забезпечує їх практичне застосування. У таблиці 8.1 наведено порівняльну характеристику науково-експертного та практико-орієнтованого підходів в управлінському консалтингу, із зазначенням їх ключових елементів та змістовних особливостей, що відображають специфіку консалтингової взаємодії залежно від методології застосування.

Таблиця 8.1

**Основні характеристики науково-експертного
та практико-орієнтованого підходів
в управлінському консалтингу**

Тип підходів	Елементи	Аналітична характеристика
Науково-експертний підхід	Системний аналіз	Аналіз проблем проводиться з урахуванням взаємозв'язків між різними елементами організації та зовнішнім середовищем.
	Використання наукових методів	Консультанти використовують такі наукові методи, як статистичний аналіз, моделювання, прогнозування та інші, для обґрунтування своїх рекомендацій.
	Експертна оцінка	Консультанти, як експерти в галузі управління, надають свою оцінку ситуації та пропонують рішення на основі свого досвіду та знань.
Практико-орієнтований підхід	Орієнтація на результат	Консультанти зосереджуються на досягненні конкретних результатів, які можна виміряти.
	Участь клієнта	Клієнт бере активну участь у процесі консалтингу, що забезпечує краще розуміння проблеми та прийняття рішень.
	Адаптація до специфіки клієнта	Консультанти адаптують свої методи та інструменти до специфіки діяльності та організаційної культури клієнта.

Застосування обох підходів – науково-експертного та практико-орієнтованого – не є взаємовиключним, навпаки, вони поєднуються у рамках консалтингового проекту. Наприклад, на початковому етапі співпраці консультанти здійснюють глибокий аналіз зовнішнього середовища та внутрішньої структури організації, базуючись на теоретичних моделях і науково обґрунтованих методиках. Проте ефективність впроваджених змін визначається здатністю адаптувати ці знання до конкретного контексту клієнта, враховуючи особливості його культури, ресурсів і готовності до змін. Таким чином, управлінський консалтинг не лише відображає академічну глибину аналізу, але й вимагає високої практичної чутливості, гнучкості та компетентності у реалізації запропонованих

рішень. Поєднання системного аналізу і практичного досвіду дозволяє створити синергію, яка підвищує цінність консалтингової підтримки, зміцнює довіру між консультантом і замовником та забезпечує досягнення стійких управлінських результатів. У цьому контексті розмежування і поєднання двох підходів набуває методологічного значення для розуміння природи консалтингової діяльності.

Далі розглянемо кожний елемент окремо. Системний аналіз є ключовим інструментом науково-експертного підходу в управлінському консалтингу, оскільки дозволяє розглядати організацію як складну відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Замість того щоб аналізувати окремі проблеми у відриві, системний підхід орієнтований на виявлення глибинних причин через аналіз взаємозв'язків між структурними елементами організації, процесами, ресурсами, цінностями та зовнішніми впливами.

Теоретичну основу для системного аналізу заклав Людвіг фон Берталанфі у своїй праці “General System Theory” [20]. Він розробив уявлення про системи як єдині цілісності, що характеризуються внутрішньою структурою, взаємозалежністю елементів і відкритістю до середовища. Ці ідеї були розвинуті Расселом Акоффом, який запропонував бачити організації як системи цілей, де ефективність залежить не лише від окремих елементів, а від узгодженості їх функціонування [16]. Системне мислення отримало подальший розвиток у концепції «динаміки систем» Джея Форрестера, який запропонував використовувати моделі зворотного зв'язку для пояснення поведінки складних соціально-економічних систем [24].

У межах консалтингової практики системний аналіз дозволяє консультанту вийти за межі лінійного причинно-наслідкового мислення. Наприклад, використання діагностичних моделей, таких як модель 7S McKinsey (яка аналізує стратегію, структуру, системи, стиль, співробітників, навички та спільні цінності), допомагає побачити, як зміна одного компонента (наприклад, системи мотивації) може спричинити ланцюгову реакцію в інших сферах – від лідерства до організаційної культури [39].

Особливу роль системному мисленню в менеджменті надає Пітер Сенге, автор концепції «організацій, що навчаються», який у своїй книзі “The Fifth Discipline” показує, що здатність мислити системно є ключовою для стратегічного розвитку й адаптації організацій у мінливому середовищі [34]. Його підхід підкреслює важливість побудови «ментальних моделей» та систем зворотного зв’язку, що особливо актуально в управлінському консалтингу при роботі зі змінами.

Практична цінність системного аналізу у консалтингу проявляється в таких аспектах:

– діагностика, виявлення системних причин проблем, які можуть не бути очевидними на поверхневому рівні (наприклад, падіння продажів як наслідок неузгодженості між стратегією та організаційною структурою);

– прогнозування, побудова сценаріїв розвитку подій при впровадженні змін на основі моделей системної динаміки [24];

– залучення клієнта, консультант не лише пропонує рішення, а й сприяє формуванню системного мислення в самій організації, використовуючи методи фасилітації та стратегічних сесій, що підвищує сталість змін.

Джон Стерман у праці «Business Dynamics» зазначає, що застосування системного мислення дозволяє уникати короткозорих рішень, які усувають симптоми, але не вирішують проблеми в корені [35]. Такий підхід є особливо актуальним у VUCA-середовищі, ознаки якого є – нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність, де традиційні управлінські методи втрачають ефективність.

Отже, системний аналіз у межах науково-експертного підходу забезпечує консультантам глибину розуміння організаційної реальності, дозволяє будувати комплексні аналітичні моделі та формувати стратегічно обґрунтовані рекомендації. Саме завдяки цьому системний підхід розглядається не лише як метод, а як філософія сучасного консалтингу, що поєднує наукове бачення з практичною користю для бізнесу.

Використання наукових методів як складова науково-експертного підходу в управлінському консалтингу є однією з базових

характеристик науково-експертного підходу в управлінському консалтингу є використання наукових методів дослідження як інструменту аналізу, діагностики та обґрунтування управлінських рішень. На відміну від емпіричних, інтуїтивних або «рецептурних» підходів, цей тип консалтингової практики базується на системному застосуванні кількісних і якісних методів, що мають підґрунтя в соціальних, економічних і управлінських науках. Саме через залучення методів статистичного аналізу, моделювання, прогнозування, порівняльного аналізу та аналітичного обґрунтування, консультанти формують високоточні й валідні рекомендації для клієнтів.

Потреба в застосуванні наукових методів зумовлена ускладненням зовнішнього середовища, розвитком цифрових технологій і вимогами до прозорості процесів прийняття управлінських рішень. Як підкреслює Т. А. Стюарт, управлінський консалтинг у ХХІ столітті перестає бути «мистецтвом переконання» і стає галуззю, що апелює до «інтелектуального капіталу» та доказовості [1]. У цьому контексті консалтинг функціонує не лише як сфера практики, а й як форма прикладної науки, що ґрунтується на перевірених знаннях, здобутих за допомогою методологічно коректного аналізу.

Серед найпоширеніших кількісних методів, що використовуються в управлінському консалтингу, слід виділити:

– статистичний аналіз, що дозволяє працювати з великими масивами даних для виявлення тенденцій, кореляцій та аномалій (наприклад, аналіз продажів за регіонами, коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці);

– регресійне моделювання, яке використовується для прогнозування поведінки залежної змінної на основі впливу незалежних факторів (наприклад, вплив бюджету на маркетинг на рівень продажів);

– методи економетричного аналізу, які поєднують економічну теорію, математику та статистику для виведення обґрунтованих висновків щодо ефективності управлінських рішень;

– аналіз витрат і вигод (Cost–Benefit Analysis) – інструмент прийняття рішень щодо інвестицій, реструктуризації, впровадження інновацій, що дозволяє кількісно порівняти вигоди від змін із їх вартістю.

Такі методи мають на меті зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень, підвищити їх точність та забезпечити прозорість аргументації. Зокрема, при оцінці ефективності HR-стратегій консультанти можуть застосовувати дисперсійний аналіз (ANOVA), що дозволяє перевірити вплив різних факторів на плінність персоналу або продуктивність.

У сфері якісного аналізу консультанти застосовують:

- SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості й загрози;

- PESTEL-аналіз, орієнтований на макросередовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні й правові фактори);

- методи експертного опитування (включаючи Delphi-метод) – застосовуються у разі відсутності повної інформації, коли потрібна колективна думка фахівців щодо складних ситуацій;

- контент-аналіз – для оцінки внутрішньої корпоративної документації, комунікацій або публічних звітів.

Важливою складовою науково-обґрунтованих рішень є моделювання, яке передбачає створення уявних або комп'ютерних моделей для аналізу організаційних процесів. Класичним прикладом є системна динаміка, яку описав Джей Форрестер у праці «Industrial Dynamics» [24], а пізніше деталізував Джон Стерман [35]. Цей підхід дозволяє моделювати взаємозв'язки між змінними у часі та виявляти нелінійні ефекти змін в організаційній системі, наприклад, вплив зниження витрат на навчання на довгострокову ефективність персоналу.

Прогнозування у консалтингу є окремим напрямом. Тут застосовуються такі методи, як:

- екстраполяція трендів – на основі часових рядів;

- сценарний аналіз – побудова альтернативних сценаріїв майбутнього для стратегічного планування;

- Монте-Карло моделювання – для оцінки ризиків і варіативності результатів у випадкових умовах.

Систематичне використання наукових методів також сприяє підвищенню легітимності консалтингових рекомендацій. Компанії-клієнти, особливо у сфері корпоративного управління, фінансів

або держсектору, очікують не тільки «добрих практик», але й статистично або логічно доведених підходів. Саме тому провідні консалтингові фірми, такі як McKinsey & Company, BCG, Deloitte, у своїх звітах і white papers регулярно використовують числові моделі, статистику й економетричні оцінки.

Таким чином, використання наукових методів є не лише технічним інструментом, а суттєвою епістемологічною ознакою науково-експертного підходу. Він дозволяє консультантам діяти як аналітикам та інтерпретаторам складної реальності бізнесу, будуючи обґрунтовані управлінські рішення, що враховують дані, залежності, закономірності та сценарії розвитку.

Експертна оцінка є ключовим компонентом науково-експертного підходу в управлінському консалтингу, оскільки поєднує науково обґрунтовану діагностику з практичним досвідом консультанта у сфері менеджменту. Її сутність полягає у формуванні консультантом професійного висновку щодо управлінської ситуації, проблем або можливостей клієнтської організації, з подальшим наданням варіантів рішень, які базуються як на аналітичних даних, так і на глибокому розумінні галузевої специфіки, організаційної динаміки та передових управлінських підходів.

У науковій площині експертна оцінка розглядається як форма практичного застосування знань, яка базується на інтерпретації інформації з урахуванням контексту, досвіду та інтуїції спеціаліста [9]. В управлінському консалтингу вона слугує інструментом перетворення інформації у релевантні управлінські рішення, які враховують як кількісні показники, так і якісні характеристики функціонування організації. Експерт не лише фіксує факт наявної проблеми, а й аналізує її причини, наслідки, системні зв'язки й потенціал для трансформацій.

Згідно з підходом Л. Едвінссона та М. Малона, консультанти оперують так званим інтелектуальним капіталом – знаннями, досвідом, здатністю аналізувати складні ситуації та створювати додану вартість для клієнта [22]. Експертна оцінка в цьому контексті є механізмом трансформації інтелектуальних ресурсів консультанта у практичні управлінські інструменти та рекомендації.

Процедура експертного аналізу в консалтингу передбачає такі етапи:

- інтерпретацію даних, зібраних під час аудиту чи діагностики;
- співставлення ситуації з аналогічними кейсами або бенчмарками;
- використання аналітичних моделей і концепцій;
- формулювання професійного судження з обґрунтуванням альтернативних рішень.

Цінність експертної оцінки особливо проявляється у випадках, коли ситуація не має однозначного розв'язання, а вплив рішень не може бути точно змодельований математично. Саме тоді вступає в дію досвід, інтуїція й практичні знання консультанта – ключові компоненти експертної компетентності. Дональд Шон у своїй праці *The Reflective Practitioner* підкреслює важливість рефлексивної практики – здатності консультанта мислити в дії, адаптувати знання до контексту та створювати нові рішення, які виходять за межі формальних алгоритмів [33].

Ключовим принципом експертної оцінки є незалежність. Саме завдяки своїй зовнішній позиції консультант здатен запропонувати об'єктивний погляд на ситуацію, вільний від внутрішніх упреджень і політики компанії. Ця незалежність – одна з головних причин, чому організації звертаються до зовнішніх консультантів. Як зазначає Дж. Вітмор, консультант є не лише технічним експертом, а й партнером у зміні мислення, роллю якого є допомогти клієнту побачити те, що сам він побачити не здатен [40].

Ще однією важливою складовою є персоналізована інтерпретація – здатність враховувати особливості організаційної культури, лідерського стилю, ринку, специфіки галузі. Такий підхід неможливий без глибокого професійного досвіду консультанта. Як зазначає Т. А. Стюарт, саме інтелектуальні послуги, які базуються на знаннях, є новим джерелом вартості для компаній у постіндустріальну епоху [36].

На практиці результатом експертної оцінки є:

- діагностичні висновки (у вигляді звіту або презентації);
- управлінські рекомендації;
- варіанти стратегій трансформації;

– супровідні пояснення або інтерпретації даних, які дозволяють топ-менеджменту ухвалити рішення.

Таким чином, експертна оцінка у межах науково-експертного підходу не є суб'єктивним припущенням – це висококваліфікований, науково та практично обґрунтований висновок, що перетворює знання консультанта на цінність для організації. Вона є результатом синтезу аналітичного мислення, досвіду, етичної відповідальності та здатності бачити організацію в системній цілості.

Орієнтація на результат є базовою характеристикою практико-орієнтованого підходу в управлінському консалтингу, який фокусується не стільки на процесах або теоретичних побудовах, скільки на досягненні конкретних, вимірюваних цілей у діяльності клієнтської організації. У цьому підході ключову роль відіграє розуміння потреб замовника, визначення очікуваних результатів ще на етапі постановки консалтингового завдання, а також постійне співвіднесення дій консультанта з запланованими показниками ефективності.

На відміну від науково-експертної моделі, яка передбачає глибоку аналітику, формування рекомендацій та стратегічне бачення, практико-орієнтований підхід апелює до швидкої прикладної користі: оптимізації процесів, зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів або доходів. Основним мірилом успішності консалтингу в цьому випадку виступають ключові показники результативності (Key Performance Indicators, KPI), які погоджуються з клієнтом на початку проекту й регулярно вимірюються в ході його реалізації.

За словами консультантів McKinsey & Company, «результати – це єдина валюта, яку визнає бізнес», і саме тому найбільшу цінність мають ті ініціативи, які демонструють помітний і вимірюваний вплив на показники діяльності компанії [21]. У звітах Deloitte також підкреслюється, що консалтингові послуги, які не мають прямого зв'язку з бізнес-результатом, сприймаються замовниками як менш релевантні, особливо в умовах обмежених бюджетів і високого рівня невизначеності [21].

У межах практико-орієнтованого підходу консультанти не просто надають рекомендації, а часто беруть участь у впровадженні

змін, супроводжують процес трансформації, здійснюють моніторинг та коригування дій відповідно до змінної ситуації. Така модель співпраці близька до формату «консалтинг + імплементація», що включає:

- постановку цілей і метрик;
- покрокову реалізацію дій;
- оперативний контроль за результатами;
- спільне прийняття рішень із клієнтом;
- оцінку досягнень і фіксацію ефекту.

Перевагою орієнтації на результат є те, що вона дозволяє уникнути надмірної абстрактності або бюрократичності, характерної для окремих форм консалтингу. Натомість консультанти концентруються на тому, що працює тут і зараз. Саме такий підхід часто застосовується у сфері малого й середнього бізнесу, де клієнти очікують конкретного ефекту – наприклад, збільшення продажів на 20%, зменшення собівартості продукції або скорочення часу виконання замовлень.

Однак варто зазначити, що орієнтація на результат не виключає глибини аналізу чи довгострокового мислення. Наприклад, у проєктах, пов'язаних з підвищенням організаційної ефективності або формуванням нових компетенцій, результатом може бути не тільки зростання фінансових показників, а й зміни в поведінці персоналу, якості командної взаємодії, рівні задоволеності клієнтів. У таких випадках консультанти використовують індикатори як кількісного, так і якісного типу – *Balanced Scorecard*, опитування, інтерв'ювання, *shadowing* тощо.

Практико-орієнтований підхід із фокусом на результат вимагає від консультанта не лише професійної експертизи, а й відповідальності за досягнення ефекту. У деяких випадках це фіксується у вигляді *performance-based contracts* – моделей співпраці, де оплата частково залежить від фактичного впливу консалтингових дій на бізнес-результати клієнта.

Таким чином, орієнтація на результат – це не лише методологічна установка, а ціннісна позиція консультанта, що забезпечує прозорість, ефективність і практичну доцільність консалтингової взаємодії. Вона особливо важлива в умовах, коли

організаціям потрібні не концепції, а рішення, які приносять конкретну користь.

Участь клієнта є однією з центральних рис практико-орієнтованого підходу в управлінському консалтингу. Цей підхід базується на активному залученні представників організації-замовника до всіх ключових етапів консалтингового процесу – від постановки проблеми до розробки й впровадження рішень. Такий формат співпраці дозволяє не лише краще зрозуміти контекст і потреби клієнта, а й підвищити ефективність змін за рахунок спільної відповідальності за результат.

У класичних науково-експертних моделях консалтингу консультант здебільшого виступає як аналітик, що досліджує організацію «ззовні», а клієнт – як пасивний одержувач рекомендацій. Натомість практико-орієнтована модель передбачає партнерський формат взаємодії, коли консультант працює «разом із клієнтом, а не замість нього» [9].

На практиці участь клієнта реалізується у таких формах:

- спільна постановка цілей і завдань;
- участь у діагностичних сесіях – інтерв'ю, фокус-групи, спостереження;
- розробка рішень у змішаних робочих групах;
- тестування та коригування інструментів у процесі роботи;
- спільний моніторинг ефекту змін.

Такий підхід дозволяє досягти вищого рівня прийняття рішень всередині організації, оскільки працівники, які брали участь у розробці змін, з більшою ймовірністю будуть їх реалізовувати. Це відповідає концепції організаційного навчання, згідно з якою участь у створенні рішень сприяє формуванню нових управлінських і поведінкових патернів у компанії [34].

Згідно з підходом Пітера Сенге, залучення співробітників до процесу змін є однією з основ «організації, що навчається» – типу організації, яка здатна адаптуватися та еволюціонувати у відповідь на виклики середовища [34]. Сенге підкреслює, що консультант повинен не лише аналізувати й рекомендувати, а й фасилітувати внутрішнє бачення проблеми та можливостей, допомагаючи клієнтам сформулювати рішення самостійно.

Участь клієнта також знижує ризик резистентності до змін, адже працівники бачать логіку змін і сприймають їх як результат власної ініціативи, а не зовнішнього нав'язування. Як зазначено у звітах KPMG, найбільш успішними є трансформаційні ініціативи, де ініціатива «живе» всередині організації, а не є лише продуктом зовнішньої консультації [27].

Участь клієнта важлива й з етичної точки зору. Консультант не повинен нав'язувати готові шаблонні рішення, ігноруючи особливості контексту, культуру компанії або її еволюційний етап. Навпаки, завдання консультанта – створити простір для відкритого діалогу, в якому клієнт може висловити власне бачення, а також проявити активну позицію у створенні майбутніх сценаріїв розвитку.

Підвищення участі клієнта потребує від консультанта розвинутих комунікативних, фасилітаційних та модераційних навичок. Ефективний консультант повинен уміти організувати конструктивну взаємодію, забезпечити баланс між експертним баченням і гнучкістю щодо потреб замовника, а також сприяти зростанню компетентності персоналу під час самого процесу консалтингу.

Таким чином, участь клієнта у консалтинговому процесі – це не лише форма співпраці, а стратегічний підхід, що підвищує якість, ефективність і сталість змін. Така взаємодія забезпечує глибше розуміння потреб компанії, знижує ризики нерелевантних рішень і створює умови для сталого розвитку організації.

Адаптація до специфіки клієнта є ключовим принципом практико-орієнтованого підходу в управлінському консалтингу, що передбачає гнучке налаштування методів, інструментів і підходів до реального контексту функціонування конкретної організації. На відміну від уніфікованих моделей, які часто ігнорують унікальні особливості компаній, адаптивний консалтинг базується на врахуванні галузевої специфіки, організаційної культури, управлінського стилю, структури персоналу, рівня зрілості систем управління, а також соціально-культурного контексту.

У сучасному консалтингу дедалі більше усвідомлюється необхідність відмови від шаблонних рішень на користь кастомізованих стратегій. Консультанти не просто впроваджують «кращі практики», а розробляють практики, які є найкращими саме для цього

клієнта [9]. Цей підхід значно підвищує релевантність і ефективність змін, оскільки враховує реальні ресурси, обмеження й потенціал організації.

У своїй моделі «організаційного контингентного підходу» Альфред Чандлер доводив, що структура повинна відповідати стратегії, однак на практиці стратегія повинна бути узгоджена з численними змінними – і саме цим займається адаптивний консалтинг. Як приклад, підхід може відрізнятися для:

- великої вертикально інтегрованої корпорації з жорсткою ієрархією;
- невеликої ІТ-компанії з горизонтальним управлінням;
- бюджетної установи з обмеженим простором для змін;
- міжнародної організації з мультикультурним середовищем.

Особливу увагу в процесі адаптації займає організаційна культура. Впровадження змін без її урахування може призвести до опору, ігнорування або навіть саботажу рішень. Згідно з моделлю К. Камерона і Р. Куїна, різні типи організаційної культури – кланова, ієрархічна, ринкова чи адхократична – вимагають різного стилю комунікації, мотивації та впровадження змін. Ефективний консультант зобов'язаний враховувати ці параметри при побудові рекомендацій [9].

Адаптація також передбачає гнучкість у методах роботи. Наприклад, у компаніях із низьким рівнем цифрової зрілості неефективно впроваджувати складні ІТ-рішення без попередньої підготовки персоналу. У виробничих компаніях консультанти можуть більше спиратися на методи бережливого виробництва, тоді як у креативному середовищі – на дизайн-мислення або agile-підходи.

У звітах Deloitte підкреслюється, що індивідуалізація підходу до клієнта є вирішальною конкурентною перевагою консалтингових компаній, адже саме вона формує довіру, лояльність і ефективність впровадження рекомендацій [21]. Це особливо актуально в умовах високої турбулентності, коли універсальні рецепти втрачають дієвість, а результат досягається за рахунок глибокого розуміння конкретної ситуації клієнта.

Крім того, адаптація до специфіки клієнта є проявом етичної позиції консультанта, який повинен відмовитися від перенесення

готових моделей без критичної оцінки їх доцільності. Як зазначає Н. Попова, консалтинг, що ігнорує особливості замовника, перетворюється на формальність і втрачає свою трансформаційну функцію [10].

Таким чином, адаптація до специфіки клієнта є не просто технічною гнучкістю, а стратегічним принципом ефективного консалтингу, що поєднує повагу до унікальності організації з фокусом на практичний результат. Вона забезпечує релевантність, реалістичність і сталість управлінських змін, що і є головною метою практико-орієнтованого підходу.

Таким чином, управлінський консалтинг як комплексна форма професійної діяльності поєднує в собі науково-експертний і практико-орієнтований підходи, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні ефективності управлінських рішень. З одного боку, консалтинг забезпечує обґрунтованість пропозицій завдяки застосуванню наукових методів аналізу та експертної оцінки, з іншого – орієнтується на практичні результати через активну участь клієнта та адаптацію до його специфіки. Такий двоєдиний підхід дозволяє не лише розробляти стратегічні рекомендації, а й успішно впроваджувати їх у діяльність організацій, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності та сталому розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Управлінський консалтинг спрямований на досягнення конкретних результатів, які проявляються у підвищенні ефективності функціонування підприємства, що досягається за допомогою впровадження рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Консалтинг виступає як процес активної взаємодії між консультантом і клієнтом, де консультант не лише передає знання, але й забезпечує їх практичне застосування, що дає відчутний результат. Тому, управлінський консалтинг стає інструментом, який формує матеріальний вплив на підприємство, сприяючи прийняттю ефективних стратегічних рішень.

Інтеграція наукових знань з практичним застосуванням є ключовою характеристикою управлінського консалтингу. Це дозволяє підприємствам не лише вирішувати поточні проблеми, але й будувати стратегії для сталого розвитку та підвищення

конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів та динамічних ринкових змін. Особливо важливим є розвиток консалтингової сфери в умовах сучасних економічних викликів, таких як воєнний стан та повоєнне відновлення національної економіки. Управлінський консалтинг стає незамінним інструментом для покращення ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та адаптації до нових умов.

Управлінський консалтинг є багатогранним явищем, яке охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на підвищення ефективності управління в організаціях. На основі аналізу різних визначень, можна виділити такі ключові аспекти: а) допомога в прийнятті управлінських рішень, що передбачає надання експертної допомоги керівникам у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Це включає аналіз проблем, розробку альтернативних варіантів рішень та оцінку їх потенційних наслідків; б) підвищення ефективності діяльності організації, шляхом оптимізації бізнес-процесів, впровадження нових технологій та поліпшення організаційної структури; в) надання експертних знань та навичок. Консультанти з управління володіють спеціалізованими знаннями та навичками в галузі менеджменту, які вони передають клієнтам. Це включає знання в галузі стратегічного планування, організаційного розвитку, управління персоналом, фінансового аналізу та інших аспектів управління; г) незалежна та об'єктивна оцінка, діяльності організації, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні можливості для поліпшення.

Управлінський консалтинг як самостійна галузь професійної діяльності ґрунтується на вирішенні комплексу завдань, що охоплюють стратегічні і тактичні аспекти управління. Основне його призначення полягає у сприянні досягненню організаціями високої результативності через удосконалення управлінських процесів, впровадження сучасних інструментів та технологій, а також підвищення рівня компетентності персоналу.

В. А. Верба виділяє низку завдань управлінського консалтингу, які на її думку, становлять змістову основу цієї діяльності як наукової дисципліни і професійної практики. Вона зазначає наступні завдання: «1) створення та поширення нових актуальних методів,

технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств; 2) навчання персоналу клієнтських організацій новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури; 3) проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернатив подолання виявлених проблем; 4) надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації; 5) сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога у реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій» [1]

О. М. Дяченко та П. Г. Ковальчук також підкреслюють, що завдання консалтингу полягають у наданні суб'єктам управління допомоги в удосконаленні їхньої діяльності на основі сучасних знань і технологій, що підтверджує високий рівень інтеграції науки у практику менеджменту.

Інші дослідники – М. І. Копитко, М. Р. Верескля, Х. А. Групська – структурують завдання консалтингу у трьох послідовних етапах: 1) професійна діагностика ситуації; 2) визначення стратегічних перспектив; 3) розробка варіантів вирішення управлінських проблем [4].

Виходячи з комплексного аналізу, завдання управлінського консалтингу можна класифікувати за функціональними напрямками та за сферами управління. Оскільки управлінський консалтинг охоплює широкий спектр завдань, що відображають різні етапи та рівні управлінської діяльності, доцільно систематизувати їх відповідно до ключових функціональних напрямів. Така класифікація дозволяє більш чітко зрозуміти зміст роботи консультантів, особливості їхньої участі в трансформаційних процесах та очікувані результати від консалтингової взаємодії. Таким чином, структуризація завдань управлінського консалтингу за функціональними напрямками є важливою передумовою для підвищення ефективності консалтингових проєктів. Вона забезпечує системність у плануванні, реалізації та оцінці результатів консалтингової взаємодії, дозволяючи адаптувати підходи до специфіки організації, її потреб і стратегічних пріоритетів.

У контексті сучасного менеджменту завдання консалтингу перестають бути суто інструментальними і дедалі частіше розглядаються як інтегративний елемент стратегічного управління. Це пояснюється зростаючою складністю бізнес-середовища, необхідністю швидкого реагування на зміни, а також потребою в забезпеченні довгострокової стійкості підприємств. Функціональна структура завдань консалтингу охоплює як аналітичну, так і прогностичну, консультативну, проектну та освітню складові, що дозволяє забезпечити комплексну підтримку управлінських рішень. Діагностичні функції спрямовані на виявлення проблем, вузьких місць і потенціалу розвитку організації, тоді як прогностичні – на моделювання сценаріїв майбутнього. Аналітично-експертні завдання фокусуються на наданні обґрунтованих висновків і незалежної оцінки ситуації, тоді як розробка управлінських рішень передбачає безпосереднє створення інструментів і стратегій для реалізації змін. Нарешті, освітньо-консультативна діяльність забезпечує формування компетентностей персоналу клієнтської організації, що є запорукою ефективної імплементації змін. Таким чином, завдання консалтингу варто розглядати не як ізольовані функції, а як взаємопов'язані компоненти єдиного системного процесу трансформаційного управління. Таке системне бачення дозволяє консультанту не лише вирішувати поточні проблеми клієнта, а й формувати підґрунтя для сталого розвитку організації в майбутньому. У свою чергу, класифікація завдань за функціональними напрямками сприяє точнішому визначенню ролі консультанта на кожному етапі управлінського циклу та підвищує ефективність консалтингового втручання. У таблиці 8.2 узагальнено основні групи завдань управлінського консалтингу із зазначенням характерних видів діяльності, що реалізуються в межах кожної з них.

Представлена таблиця узагальнює основні функціональні напрями завдань управлінського консалтингу, що є універсальними для більшості організацій. Водночас, у практиці консультування важливе значення набуває контекст їх реалізації у конкретних управлінських сферах. Залежно від пріоритетів компанії, її стратегічних цілей, поточного стану внутрішнього середовища та зовнішніх викликів, завдання консалтингу трансформуються відповідно до специфіки окремих напрямків менеджменту.

Таблиця 8.2

Класифікація завдань управлінського консалтингу за функціональними напрямками

Група завдань	Напрями діяльності консультанта
1	2
Діагностичні завдання	<ul style="list-style-type: none"> – збір, систематизація та аналіз інформації (внутрішні процеси організації – управління, виробництво, фінанси, маркетинг; зовнішнє середовище – ринок, конкуренти, споживачі, законодавчі зміни, ризики); – проведення SWOT-аналізу підприємства; – визначення стратегічних і тактичних управлінських проблем; – аналіз структури витрат і ресурсного забезпечення; – оцінка ефективності системи управління; – виявлення вузьких місць у бізнес-процесах; – аналіз корпоративної культури, мотиваційного клімату та внутрішніх комунікацій; – оцінка відповідності бізнес-моделі сучасним вимогам ринку; – ідентифікація неефективних управлінських практик і процедур; – формулювання ключових проблем, які стримують розвиток, з обґрунтуванням їх причинно-наслідкових зв'язків.
Прогностичні завдання	<ul style="list-style-type: none"> – розробка прогнозів розвитку підприємства за сценаріями (оптимістичний, песимістичний, реалістичний); – створення моделей альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень; – побудова трендових ліній динаміки ключових показників (виручка, прибуток, частка ринку тощо); – прогнозування реакції ринку на зміни в продукції, цінах, каналах збуту; – аналіз впливу законодавчих змін та регуляторних ризиків на функціонування компанії; – визначення потенційних ризиків (ризик-фактори, рівень впливу, імовірність настання); – розробка системи раннього попередження про критичні відхилення; – побудова стратегічних карт для прогнозування впливу стратегій на ключові цілі; – моделювання ефектів впровадження нових технологій або змін у структурі компанії; – визначення ймовірних конкурентних реакцій на стратегічні кроки компанії.

Продовження таблиці 8.2

1	2
Аналітично-експертні завдання	<ul style="list-style-type: none"> – надання незалежної оцінки управлінських рішень і запропонованих проєктів розвитку; – аналіз фінансових показників і ефективності використання ресурсів (ROI, ROA, рентабельність, ліквідність тощо); – проведення кадрового аудиту: оцінка людського потенціалу, навичок, розподілу функцій; – експертна оцінка відповідності організаційної структури стратегічним цілям; – формулювання рекомендацій щодо покращення управлінських механізмів; – аналіз використання інтелектуального капіталу, знань і досвіду персоналу; – оцінка іміджу компанії на ринку, аналіз її репутаційного капіталу; – проведення порівняльного аналізу із конкурентами; – аналіз ефективності реалізації минулих стратегій і управлінських заходів; – визначення потреб у зміні управлінських підходів залежно від етапу розвитку підприємства.
Розробка управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка стратегічного плану розвитку (цілі, KPI, ресурси, етапи реалізації); – розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій; – формування плану оперативних заходів для досягнення короткострокових цілей; – розробка моделі управління ризиками; – впровадження системи контролінгу та управлінського обліку; – побудова системи моніторингу та оцінки результатів; – розробка політик та стандартів управління персоналом, фінансами, проєктами; – планування змін із урахуванням опору персоналу; – створення механізмів управління знаннями: бази даних, системи обміну досвідом; – побудова систем внутрішнього контролю і захисту інформаційних ресурсів.
Навчально-консультативні завдання	<ul style="list-style-type: none"> – проведення корпоративних тренінгів і семінарів на замовлення; – індивідуальне наставництво, менторинг для керівників та управлінських команд; – підготовка методичних матеріалів, посібників, кейсів для самостійного навчання персоналу;

Продовження таблиці 8.2

1	2
Навчально-консультативні завдання	<ul style="list-style-type: none">– організація майстер-класів із впровадження інструментів управління;– проведення стратегічних сесій із залученням командного обговорення і модерації;– підвищення рівня управлінської культури та корпоративної етики;– формування навичок управління змінами та гнучкого реагування на ринкові виклики;– адаптація міжнародних управлінських стандартів і практик до локальних умов;– стимулювання самоосвіти та створення внутрішніх шкіл лідерства;– формування системи внутрішніх тренерів і консультантів у компанії.

Далі подано класифікацію завдань за галузями управління, що дозволяє точніше розуміти зміст консалтингової підтримки в таких сферах, як загальне управління, фінанси, маркетинг, персонал, інформаційні технології та антикризове управління:

- загальне управління – визначення місії та цілей організації, формування стратегій розвитку, оптимізація управлінської структури;
- фінансовий менеджмент – пошук джерел фінансування, покращення ефективності фінансових операцій, формування інвестиційних стратегій;
- маркетинг – аналіз ринку, позиціонування продукту, побудова системи взаємодії з клієнтами;
- управління персоналом – розробка мотиваційних програм, оцінка ефективності праці, управління змінами в колективі;
- інформаційні технології – автоматизація управлінських процесів, впровадження систем моніторингу, захист інформації;
- антикризове консультування.

Оскільки управлінський консалтинг охоплює технічні і гуманітарні аспекти управління, важливо враховувати не лише функціональну складову цієї діяльності, а й ціннісно-нормативний вимір. Консультант у сучасних умовах виконує роль не лише аналітика

та стратега, а й фасилітатора організаційних змін, носія управлінських практик і комунікатора між інтересами різних стейкхолдерів. У цій ролі він стикається з широким спектром відповідальностей, які виходять за межі суто професійної компетенції. Як наслідок, поряд із класифікацією завдань і функцій консалтингу все більше уваги приділяється нормативно-етичним основам діяльності консультанта, що формують довіру до результатів його роботи.

Усе частіше в науковій і практичній літературі наголошується на тому, що ефективність консалтингової взаємодії залежить не лише від обґрунтованості рекомендацій, а й від етичної позиції консультанта, його здатності діяти в інтересах клієнта, зберігаючи незалежність оцінок і конфіденційність інформації. В умовах, коли консультанти отримують доступ до стратегічної інформації, впливають на прийняття рішень найвищого рівня та іноді формують цілі управлінські архітектури, їхня діяльність неминуче набуває морального виміру, що особливо актуально в умовах високої конкуренції, інформаційної асиметрії та економічної волатильності, коли ризик маніпуляцій, конфліктів інтересів і прихованого впливу зростає.

Крім того, динаміка сучасного ринку консалтингових послуг демонструє тенденцію до зростання очікувань клієнтів не лише щодо якості рішень, але й щодо стандартів поведінки консультантів. Організації, які замовляють консалтингову підтримку, дедалі частіше інтегрують принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та корпоративної етики у свої бізнес-моделі, очікуючи аналогічного підходу й від зовнішніх партнерів. Відтак, професійна етика перестає бути лише індивідуальним моральним вибором консультанта, а трансформується в інституційно закріплений стандарт, що підтримується етичними кодексами, сертифікаційними вимогами та регуляторними механізмами.

Таким чином, розгляд управлінського консалтингу як соціально відповідальної професійної практики передбачає не лише вивчення його інструментів і методів, але й глибоке осмислення етичних засад, на яких ґрунтується довіра до консультанта як до носія управлінського капіталу. Перехід до цього рівня розуміння відкриває ширший контекст функціонування галузі та дозволяє

сформулювати принципи, що забезпечують її стійкість, прозорість та суспільну легітимність. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати ключові етичні виклики, з якими стикаються консультанти, стандарти професійної поведінки, а також історичні уроки, що стали підґрунтям для розвитку нормативного регулювання у сфері управлінського консалтингу.

Етичний вимір управлінського консалтингу є важливим фактором, що визначає легітимність професії, рівень довіри клієнтів та довгострокову цінність консалтингової взаємодії. В умовах зростаючої турбулентності ділового середовища, загострення конкурентної боротьби та цифрової трансформації управлінських процесів, етика виступає не лише нормою поведінки, а й інституційною рамкою, яка забезпечує стабільність і стійкість ринку консалтингових послуг.

Серед найгостріших етичних ризиків у консалтингу слід виокремити конфлікт інтересів, що виникає у ситуаціях, коли консультант має комерційні або особисті зв'язки, здатні вплинути на незалежність оцінки. Класичним прикладом стала справа компанії Arthur Andersen, яка, суміщаючи функції аудитора і консультанта корпорації Enron, допустила етичну колізію, що завершилась масштабним фінансовим скандалом і крахом обох організацій [35]. Саме ця подія стала поштовхом до запровадження закону Сарбейнса-Окслі (2002), який заборонив одночасне виконання аудиторських і консалтингових функцій у межах однієї юридичної особи [38].

Реакцією професійної спільноти на подібні загрози стало формування етичних кодексів. Міжнародна рада інститутів управлінського консалтингу (ICMCI) ухвалила «Кодекс етичної поведінки консультанта», який передбачає дотримання принципів чесності, об'єктивності, конфіденційності, професіоналізму та соціальної відповідальності [26]. Національні інститути, зокрема СМС-Ukraine, імплементують подібні стандарти, що зобов'язують консультантів утримуватися від дій, які можуть поставити під сумнів їх незалежність, і надавати клієнтам рекомендації виключно на основі професійної оцінки.

Серед основних етичних дилем, які виникають у консалтинговій практиці, науковці виокремлюють: рекомендацію консультантом

рішень, що є комерційно вигідними для нього, але не оптимальними для клієнта; використання шаблонних рішень без належної адаптації до конкретного організаційного контексту; приховування джерел використаних даних або непрозору структуру витрат; порушення принципу конфіденційності через повторне використання внутрішньої інформації клієнта в інших проєктах [18].

Крім того, актуальним є питання так званих маніпулятивних практик у консалтингу. Як зазначає Б. Карноу, певна частина консультантів дедалі частіше позиціонує себе не як незалежних аналітиків, а як продавців «пакетованих рішень», орієнтованих на повторну монетизацію одних і тих самих моделей управління, незалежно від контексту клієнта [18]. Така практика ставить під сумнів саму ідею консалтингу як індивідуалізованого, адаптивного процесу створення рішень.

Варто також звернути увагу на низку резонансних кейсів порушення етичних норм у діяльності міжнародних консалтингових гігантів. Зокрема, компанія McKinsey & Company піддавалася критиці за співпрацю з авторитарними урядами, зокрема Саудівською Аравією, а також за непрозору роль у скандалі з Purdue Pharma, який спричинив опіоїдну кризу у США [37]. Ці випадки актуалізували необхідність інституалізації механізмів етичної відповідальності та зовнішнього нагляду в індустрії.

На тлі посилення суспільного тиску McKinsey, як і низка інших провідних фірм, вжила заходів до впровадження внутрішніх етичних стандартів: кодексів поведінки, незалежних комплаєнс-офісів, процедур оцінки ризиків та тренінгових програм з етичного прийняття рішень. У структурі компанії була створена посада «етичного офіцера», відповідального за верифікацію дій консультантів у конфліктних або чутливих ситуаціях [37].

Не менш важливою є трансформація етики у зв'язку з цифровізацією управлінського консалтингу. У сучасних умовах значного зростання обсягів даних, використання алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень, консультанти дедалі частіше стикаються з новими формами етичної відповідальності. Йдеться про необхідність забезпечення прозорості алгоритмів, збереження приватності даних клієнтів,

а також запобігання дискримінаційним ефектам автоматизованого аналізу [23].

Таким чином, етична поведінка в управлінському консалтингу дедалі більше розглядається не лише як моральна вимога, а як системна складова професійної компетентності консультанта. Здатність вирішувати етичні дилеми, підтримувати незалежність оцінки, забезпечувати конфіденційність і прозорість взаємодії з клієнтом виступають критеріями не лише особистої доброчесності, але й індикаторами репутаційної спроможності всієї індустрії. З огляду на це, етика перетворюється з декларативної цінності на функціональний стандарт, який вбудовується в механізми управлінського консалтингу – через кодекси, освітні програми, інституційний нагляд і публічну відповідальність.

Завдання управлінського консалтингу під час кризових станів характеризується динамічністю, невизначеністю та високим рівнем турбулентності, управлінський консалтинг набуває особливої ваги як інструмент підтримки стійкості та адаптивності організації. Кризи, спричинені економічними, політичними, соціальними або екологічними факторами, створюють нову парадигму управлінських викликів, на які традиційні методи менеджменту часто не можуть дати оперативну відповідь. У таких умовах завдання управлінського консалтингу значно трансформуються, зміщуючи фокус від довгострокового стратегічного планування до швидкого реагування, оперативної стабілізації та збереження функціональної безперервності бізнесу.

Одним із ключових напрямів роботи консультантів у періоди нестабільності є розробка та впровадження антикризових стратегій. На відміну від звичайного стратегічного планування, антикризове управління потребує надзвичайно високого рівня гнучкості, сценарного мислення, а також здатності до роботи в умовах обмеженої інформації. Завдання консалтингу у цьому контексті полягає не лише в ідентифікації загроз і слабких місць організації, але й у формуванні оперативного плану реагування, що включає набір заходів щодо мінімізації втрат, збереження основних ресурсів та швидкого повернення до стабільного функціонування. Йдеться, зокрема, про проектування гнучких організаційних структур, формування

резервних сценаріїв діяльності, створення кризових комунікаційних протоколів та управління репутаційними ризиками.

Фінансово-економічна складова консалтингу в кризових умовах також набуває нового змісту. За умов обмеженого доступу до кредитних ресурсів, зниження платоспроможності споживачів і скорочення зовнішніх ринків консультанти зосереджують увагу на оптимізації витрат, перегляді бюджетних політик, впровадженні механізмів фінансового планування на основі змінних сценаріїв. Зростає роль управлінського обліку, контролінгу, індикативного планування, а також методів фінансового моніторингу в реальному часі. У таких умовах основним завданням консалтингу є не лише збереження фінансової стабільності компанії, але й пошук внутрішніх резервів, формування нових джерел доходу, диверсифікація активів, а також мінімізація ризиків неплатоспроможності.

Управління ризиками стає одним із центральних блоків завдань консультантів у періоди нестабільності. Це охоплює як стратегічні – ризик-менеджмент, так і тактичні заходи зі зменшення чутливості до зовнішніх шоків. В рамках консалтингових послуг розробляються карти ризиків, проводиться кількісна оцінка ймовірностей негативних сценаріїв, впроваджуються системи моніторингу та раннього попередження. Водночас значна увага приділяється побудові організаційної культури, орієнтованої на передбачуваність, гнучкість і готовність до змін.

Інноваційний консалтинг в умовах криз також набуває особливого значення. Підприємства, що бажають не лише вижити, але й використати кризу як точку зростання, звертаються до консультантів із запитом на трансформаційні проекти. Це може включати впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, перехід на нові бізнес-моделі. У центрі уваги – забезпечення гнучкості, швидкості реагування, ефективного управління інформаційними потоками. Консалтинг в цьому напрямі передбачає аналіз технічного стану підприємства, розробку ІТ-стратегії, вибір та впровадження відповідних програмних рішень, а також навчання персоналу роботі в нових умовах.

У періоди нестабільності окремого значення набуває управління людськими ресурсами. Саме персонал є ключовим фактором

адаптаційного потенціалу організації. Завдання консультантів полягають у розробці програм антикризового управління персоналом, включаючи антикризові системи мотивації, навчальні програми з адаптації до змін, запровадження емоційного менеджменту, підтримку психологічного клімату. Консультанти також допомагають формувати нові принципи лідерства в умовах невизначеності, коли роль керівника полягає не лише в ухваленні рішень, а й у створенні безпечного середовища для командної роботи та ініціатив.

Комунікаційний аспект також стає критичним під час криз. Консультанти допомагають розробити стратегії внутрішньої та зовнішньої комунікації, спрямовані на формування довіри серед співробітників, клієнтів, партнерів і суспільства. Управління інформаційними потоками дозволяє уникнути паніки, дезінформації, а також формує імідж стабільного та надійного партнера. Розробляються комунікаційні шаблони для кризових ситуацій, моделі публічних виступів, інформаційні платформи для регулярного інформування. У періоди високої невизначеності важливою є не лише швидкість, а й узгодженість комунікацій між усіма рівнями управління. Консалтингові команди беруть участь у створенні антикризових комунікаційних центрів, які забезпечують єдиний голос організації у публічному просторі. Водночас, значну увагу приділяють внутрішній комунікації – інформуванню персоналу про зміни, забезпеченню двостороннього зв'язку та зменшенню рівня тривожності в колективі. Такі заходи сприяють збереженню організаційної єдності, підвищенню рівня довіри та стабілізації внутрішнього середовища компанії під час турбулентних подій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що консалтинг в умовах нестабільності виконує три основні функції: по-перше, компенсує інформаційний дефіцит через об'єктивну діагностику ситуації; по-друге, забезпечує управлінську підтримку у вигляді практичних рішень; і по-третє, відіграє роль адаптаційного механізму, що забезпечує гнучкість та стійкість бізнесу в умовах кризи.

Крім того, важливо зазначити, що ефективність консалтингових заходів у кризових умовах значною мірою залежить від здатності консультантів до інтеграції міждисциплінарних знань, гнучкого підходу до вирішення проблем, а також високого рівня етичної

відповідальності. В умовах обмежених ресурсів та високих ставок професійна якість консалтингових послуг стає критично важливою.

Управлінський консалтинг у періоди невизначеності трансформується у своєрідну форму антикризового менеджменту, де головним орієнтиром є не лише виживання компанії, а її здатність до самооновлення. Під впливом екзогенних чинників – війни, пандемій, інфляційних хвиль чи енергетичних шоків – консалтинг перетворюється на стратегічного партнера, що не тільки реагує на зміни, а й допомагає формувати нову реальність бізнесу.

Таким чином, управлінський консалтинг виступає не лише інструментом стабілізації, а й засобом стратегічної трансформації підприємств, що дозволяє їм пройти періоди нестабільності з мінімальними втратами та максимально можливими вигодами. Його роль у зміцненні економічної системи, підвищенні конкурентоспроможності бізнесу та відновленні після криз важко переоцінити. Успішне використання консалтингового потенціалу в таких умовах є запорукою не лише виживання окремих компаній, а й загального економічного відродження.

З огляду на зростаючу потребу підприємств у підтримці під час кризових явищ, управлінський консалтинг трансформується у багатовекторну діяльність, що охоплює широкий спектр функцій.

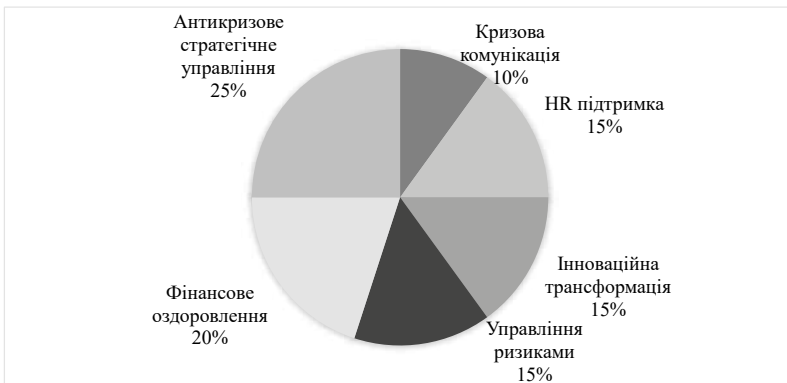


Рис. 8.1. Ключові функції управлінського консалтингу в умовах нестабільності

Нижче подано узагальнене графічне відображення ключових функціональних пріоритетів консалтингу в умовах нестабільності, які визначають його практичну значущість у періоди турбулентності. Графічне зображення ключових функцій управлінського консалтингу в умовах нестабільності, представлене у формі кругової діаграми на рис. 8.1 і дозволяє наочно ілюструвати пріоритетність та взаємозв'язок основних напрямів консалтингової діяльності в періоди економічної, соціальної або політичної турбулентності.

Найбільшу частку у структурі функціонального навантаження займає антикризове стратегічне управління (25%). У періоди системних збоїв підприємства потребують нової логіки дій, перегляду місії, цілей та операційної моделі. Саме управлінські консультанти забезпечують розробку адаптивних стратегій, формування альтернативних сценаріїв розвитку, оцінку ризиків і формулювання дорожньої карти виходу з кризи.

На другому місці за значущістю перебуває фінансове оздоровлення (20%) – функція, яка охоплює аудит витрат, реструктуризацію заборгованості, покращення ліквідності та формування планів антикризового бюджетування. Враховуючи зменшення доступу до зовнішнього фінансування в умовах невизначеності, ця функція часто є визначальною для збереження операційної стабільності підприємства.

Третє місце (по 15%) посідають одразу три напрямки, однаково важливі в умовах нестабільності:

- управління ризиками, яке передбачає виявлення потенційних загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оцінку рівня вразливості, формування систем попередження та реагування;

- інноваційна трансформація, яка в умовах швидкоплинних змін забезпечує впровадження цифрових рішень, автоматизацію процесів, адаптацію бізнес-моделі до нових реалій;

- HR-підтримка, яка охоплює збереження ключового персоналу, адаптацію системи мотивації до кризових умов, забезпечення навчання, комунікації та лідерської підтримки з боку управлінців.

Останній, але не менш значущий напрям – кризова комунікація (10%), відіграє важливу роль у формуванні довіри всередині організації, серед партнерів, клієнтів і стейкхолдерів. Умови

невизначеності вимагають чіткої, послідовної та емпатичної комунікації, яка зменшує паніку та сприяє узгодженим діям.

Таким чином, кругова діаграма демонструє, що функції управлінського консалтингу в кризових умовах охоплюють не лише традиційні напрями антикризового стратегування й фінансового менеджменту, але й нові сфери – цифрову трансформацію, управління ризиками, внутрішню комунікацію, роботу з персоналом. Це підкреслює комплексний характер сучасного управлінського консалтингу, який забезпечує не лише стабілізацію, а й адаптацію підприємств до нових викликів, сприяючи формуванню їх стійкості та довгострокової життєздатності.

Управлінський консалтинг є важливою складовою сучасного менеджменту, спрямованою на покращення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Його успішність базується на дотриманні низки принципів, які забезпечують якість та результативність консалтингових послуг.

1. Незалежність та об'єктивність. Незалежність є базовим професійним принципом, що гарантує неупередженість консультанта при здійсненні діагностики, формулюванні висновків та розробці рекомендацій. Згідно з міжнародними стандартами управлінського консалтингу, консультант повинен діяти автономно від внутрішніх чи зовнішніх впливів, що можуть спотворити аналітичне судження або рішення [7]. Об'єктивність, у свою чергу, передбачає здатність приймати рішення виключно на основі фактів, емпіричних даних та професійного аналізу. Порушення цього принципу, як доводить практика, наприклад, кейс Enron–Arthur Andersen, може призвести до серйозних етичних колізій, фінансових збитків та руйнування довіри до всієї індустрії консалтингу [1]. Незалежність консультанта також визначає легітимність його статусу як зовнішнього експерта, спроможного забезпечити незаангажовану перспективу в оцінці внутрішніх проблем клієнтської організації.

2. Конфіденційність. Дотримання конфіденційності є не лише юридичним зобов'язанням, а й етичним імперативом у взаємодії консультанта з клієнтом. Це передбачає нерозголошення жодної інформації, отриманої під час консалтингового проекту, без прямої згоди клієнта, за винятком випадків, передбачених законом.

Конфіденційність формує основу довіри між сторонами, сприяє повній відкритості з боку клієнта, що, у свою чергу, забезпечує глибину аналізу та релевантність запропонованих рішень [4]. З позиції професійних стандартів, зокрема, ICMCI Code of Conduct, консультант зобов'язаний вживати заходів для захисту інформаційних активів клієнта, уникаючи повторного використання, передачі або зберігання даних поза межами погодженого формату. Порушення принципу конфіденційності тягне за собою як правові, так і репутаційні наслідки, що підривають не лише конкретне партнерство, а й довіру до професії загалом.

3. Компетентність. Компетентність консультанта – це сукупність знань, практичного досвіду, аналітичних навичок і здатності до системного мислення, що дозволяє ефективно вирішувати управлінські проблеми клієнта. Високий рівень компетентності включає не лише фахову підготовку в галузі менеджменту, економіки, фінансів чи стратегічного планування, а й постійне професійне зростання через навчання, сертифікацію та участь у галузевих ініціативах [5]. У науковій літературі підкреслюється важливість мультидисциплінарного підходу, коли консультант здатен інтегрувати знання з різних сфер для формування комплексного бачення ситуації. Компетентність є критерієм професійної придатності, який безпосередньо впливає на якість результатів консалтингового проекту, репутацію фірми та рівень задоволеності клієнтів.

4. Етичні норми. Етична поведінка в управлінському консалтингу є ключовою умовою збереження легітимності професії. Вона включає дотримання норм чесності, доброчесності, прозорості у взаємодії з клієнтом, а також соціальної відповідальності. Як зазначено в міжнародних кодексах, ICMCI, CMC-Global, консультант повинен діяти у спосіб, що не шкодить інтересам клієнта, суспільства або галузі [2]. Етичні норми виступають як внутрішній компас професіонала, орієнтуючи його дії у ситуаціях невизначеності, конфлікту інтересів або ризику маніпуляції. Їх дотримання особливо актуальне в умовах кризового консалтингу, де консультанту доводиться приймати швидкі, складні та потенційно суперечливі рішення. Недотримання етичних принципів є не лише моральним порушенням, але й чинником ризику

для репутації, юридичної відповідальності та стійкості всієї консалтингової системи.

5. Орієнтація на інтереси клієнта. Ключовим завданням консультанта є служіння інтересам клієнта, що означає розробку та впровадження рішень, які оптимально відповідають цілям організації та враховують її реальні потреби. Цей принцип виключає нав'язування стандартних або комерційно вигідних для консультанта рішень, які не враховують контексту функціонування підприємства. Консультант зобов'язаний формулювати рекомендації на основі достовірного аналізу, попередньої діагностики та об'єктивної оцінки перспектив. У сучасній науковій парадигмі управлінського консалтингу така орієнтація визначається як “value-based consulting”, тобто фокус на довгостроковій цінності для клієнта, а не на швидких результатах або продажах [14].

6. Рекомендаційний характер пропозицій. Один із ключових принципів управлінського консалтингу полягає в тому, що консультант виконує роль радника, а не управлінця чи керівника. Консультаційна діяльність має рекомендаційний характер і не передбачає делегування консультанту управлінських повноважень. Це означає, що відповідальність за ухвалення рішень завжди залишається за керівництвом організації-клієнта, тоді як консультант виступає джерелом обґрунтованих альтернатив, сценаріїв або моделей поведінки. Така позиція забезпечує автономність клієнта, підвищує рівень його управлінської зрілості та мінімізує ризики зовнішнього втручання. Як зазначає ICMCI, консультант зобов'язаний чітко окреслювати межі своєї участі в проєкті, уникаючи ситуацій, де його рекомендації можуть бути сприйняті як зобов'язальні до виконання. Крім того, утримання від впливу на процес прийняття рішень дозволяє консультанту зберігати неупередженість, унеможливорює конфлікт інтересів та підтримує високий рівень професійної етики. У науковій літературі така модель співпраці часто описується як «деліберативна» (deliberative), що фокусується на супроводі рефлексивного вибору клієнта, а не на директивному управлінні.

7. Системний підхід. Консалтингові інтервенції мають базуватися на усвідомленні того, що будь-яка організація є складною

відкритою системою, у якій зміни в одному компоненті неминуче спричиняють трансформації в інших. Системний підхід у консалтингу передбачає цілісний аналіз усіх взаємозв'язків між елементами організації: структура, процеси, ресурси, культура, комунікації, зовнішнє середовище. Такий підхід дозволяє уникнути вузької фрагментарності у формуванні рекомендацій і забезпечує довгострокову ефективність запропонованих змін. Практика підтверджує, що недооцінка взаємозалежностей призводить до неузгодженості рішень, конфліктів між підрозділами та зниження ефективності впровадження змін. Системне мислення дозволяє консультантам створювати діагностичні моделі, виявляти першопричини проблем, прогнозувати непрямі наслідки та будувати мультифакторні сценарії розвитку. Таким чином, системний підхід є не лише методологічною основою консалтингу, але й критично важливим фактором підвищення його стратегічної дієвості.

8. Наукова обґрунтованість. Ефективність управлінського консалтингу великою мірою залежить від глибини та достовірності аналітичної бази, на яку спираються рекомендації консультанта. Саме тому наукова обґрунтованість розглядається як один із ключових принципів консалтингової практики. Вона передбачає використання сучасних теорій управління, перевірених аналітичних методів, емпіричних даних, статистичних моделей і результатів наукових досліджень. Завдяки цьому консалтинг виходить за межі емпіричних здогадів або суб'єктивних інтуїтивних припущень, формуючи рішення, які можна відтворити, перевірити та адаптувати. Консультант зобов'язаний демонструвати обґрунтованість своїх висновків, наводити джерела даних, здійснювати порівняльний аналіз практик. Крім того, обґрунтованість передбачає валідацію запропонованих змін за допомогою пілотного впровадження, моделювання або експертної оцінки. У поєднанні з практичною спрямованістю, наукова основа перетворює консалтинг на інструмент трансферу знань між наукою та бізнесом, сприяючи підвищенню загального рівня професіоналізму в управлінні.

9. Взаємодія з персоналом. Одна з особливостей ефективного управлінського консалтингу полягає у його здатності не лише формувати рішення для керівництва, а й інтегрувати ці рішення

в організаційну тканину через залучення персоналу. Взаємодія з працівниками клієнтської організації забезпечує ширше розуміння проблеми, виявлення «прихованих знань» на рівні операційного персоналу та підвищення рівня прийняття запропонованих змін. Залучення співробітників дозволяє враховувати їхні цінності, очікування, досвід і формувати внутрішню підтримку процесів трансформації. З точки зору методології, такий підхід є елементом «учасницького консалтингу» (participatory consulting), який сприяє формуванню колективної відповідальності за зміни. Більше того, взаємодія з персоналом виступає також у ролі інструменту навчання – працівники засвоюють нові управлінські підходи в процесі консалтингової роботи, що створює ефект довгострокового організаційного розвитку. Таким чином, співпраця з персоналом є не лише умовою реалізації змін, а й засобом формування сталих управлінських практик всередині компанії.

10. Ефективність. Фінальним критерієм якості будь-якого консалтингового проекту виступає його результативність. У науково-прикладному сенсі принцип ефективності означає орієнтацію консультанта на досягнення конкретних, вимірюваних і доцільних результатів, що відповідають поставленим цілям організації. Результативність може оцінюватися за різними критеріями – зростання фінансових показників, підвищення продуктивності, зменшення витрат, поліпшення внутрішніх процесів, зміцнення ринкових позицій або розвиток персоналу. Ефективність також передбачає відповідність між витраченими ресурсами (час, кошти, зусилля) і досягнутим результатом. З точки зору процесу, консультант повинен ще на початковому етапі визначати очікувані результати проекту, формувати КРІ, погоджувати з клієнтом критерії оцінки успіху. Таким чином, принцип ефективності забезпечує прозорість, орієнтацію на цінність та підзвітність у консалтинговій взаємодії, дозволяючи не лише обґрунтовувати цілісність запропонованих рішень, але й будувати довгострокові відносини з клієнтами на основі довіри та результатів.

Дотримання цих принципів є запорукою успішної консалтингової діяльності, що приносить реальну користь клієнтам та сприяє розвитку їхнього бізнесу. Узагальнюючи викладене, можна

стверджувати, що дотримання основних принципів управлінського консалтингу є необхідною умовою ефективного функціонування цієї галузі в умовах сучасної економіки. Принципи незалежності, об'єктивності, конфіденційності, наукової обґрунтованості, системного підходу, етичності та орієнтації на клієнта формують методологічний фундамент, на якому ґрунтується якісне надання консалтингових послуг. Вони забезпечують високий рівень довіри між консультантом і замовником, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Особливе значення принципів полягає у їхній універсальності – незалежно від специфіки підприємства, галузі чи зовнішніх умов, саме ці засади визначають якість консалтингової взаємодії. Вони також виступають запобіжниками проти формалізму та шаблонного підходу, дозволяючи адаптувати консалтингові рішення до конкретного контексту організації. Таким чином, дотримання зазначених принципів є не лише стандартом професійної діяльності консультанта, а й інструментом підвищення довгострокової цінності управлінського консалтингу для клієнта.

Управлінський консалтинг як складне й багатофункціональне явище охоплює широкий спектр напрямів, підходів і форм реалізації. З огляду на динамічність зовнішнього середовища, зростання складності управлінських завдань, а також зростання ролі знань та інновацій, виникає потреба в систематизації різновидів консалтингової діяльності. Чітка класифікація видів управлінського консалтингу дозволяє не лише краще зрозуміти його сутність, але й ефективніше застосовувати його інструменти в практиці менеджменту.

З огляду на різноманітність запитів клієнтів, специфіку функціонування організацій та багатогранність управлінських процесів, класифікація консалтингу може здійснюватися за низкою критеріїв: за функціональними напрямками, за тривалістю та масштабом проектів, за методами та інструментами, які застосовуються консультантами, а також за формами взаємодії з клієнтом. У цьому розділі розглядаються ключові типи управлінського консалтингу з урахуванням найпоширеніших підходів до його класифікації,

а також наводяться приклади практичного застосування кожного з них. Такий підхід дозволяє не лише структурувати знання про консалтинг, а й продемонструвати його прикладну цінність для розвитку сучасного бізнесу.

Функціональна класифікація управлінського консалтингу ґрунтується на поділі консалтингових послуг за основними сферами управлінської діяльності організації, до яких вони застосовуються. Такий підхід дозволяє визначити специфіку завдань, методів та очікуваних результатів у межах окремих управлінських напрямів – від стратегічного планування до управління персоналом чи впровадження ІТ-рішень. Кожен функціональний тип консалтингу орієнтований на вирішення певного комплексу проблем і сприяє підвищенню ефективності відповідного сегмента менеджменту, забезпечуючи комплексний розвиток організації. У табл. 8.3 нижче узагальнено основні напрями функціонального консалтингу з прикладами їх застосування на практиці.

Таким чином, систематизація функціональних напрямів управлінського консалтингу дозволяє глибше зрозуміти його прикладну сутність та практичну цінність для сучасного бізнесу. Консалтинг не лише забезпечує професійну підтримку у вирішенні специфічних управлінських завдань, але й формує основу для стратегічного розвитку організації шляхом впровадження інноваційних рішень, оптимізації процесів і зміцнення внутрішніх ресурсів. Важливо, що кожен функціональний напрям консалтингу має власні інструменти, цілі та очікувані результати, що дозволяє адаптувати підхід до конкретного контексту і потреб клієнта. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та стійкості організацій в умовах швидкоплинного і складного зовнішнього середовища.

Для глибшого розуміння сутності управлінського консалтингу доцільно проаналізувати його класифікацію за методологічними ознаками. Такий підхід дозволяє розкрити різні формати взаємодії між консультантом і клієнтом, цілі консалтингового втручання, а також особливості методів, що застосовуються в процесі надання послуг. Методологічна класифікація акцентує увагу не лише на змісті консалтингової допомоги, а й на ролі клієнта в процесі її реалізації, рівні його залучення, а також на наслідках для організації

Таблиця 8.3

Функціональні напрями управлінського консалтингу

Напрямок управлінського консалтингу	Основні завдання	Ключові інструменти	Очікувані результати	Приклади застосування
Стратегічний напрямок	Аналіз поточного стратегічного позионування, формулювання місії, цілей і стратегій розвитку	PEST-аналіз, SWOT, стратегічні сесії, карти цілей	Визначення довгострокового курсу розвитку, підвищення стратегічної стійкості	– розробка стратегії виходу на міжнародний ринок; – побудова матричної моделі розвитку бізнесу; – формування нової корпоративної місії після злиття.
Маркетинговий напрямок	Аналіз ринку і конкурентів, побудова позионування, формування цінової політики	5 сил Портера, маркетинг-мікс, ABC/XYZ-аналіз, сегментація	Підвищення впізнаваності бренду, приріст продажів, поліпшення комунікації	– запуск нової лінійки продукції з використанням диференціації; – виведення бренду на новий сегмент ринку; – аналіз ефективності рекламної кампанії.
Фінансовий напрямок	Оцінка фінансової стабільності, оптимізація структури витрат, формування бюджетів	Cash-flow аналіз, аналіз точки беззбитковості, ROI/ROE, бюджетування	Покращення ліквідності, зростання рентабельності, зниження витрат	– перегляд політики витрат; – підготовка інвестпроекту для залучення грантового фінансування; – реорганізація балансової структури підприємства.
HR напрямок	Оцінка ефективності кадрової політики, формування мотиваційних систем, побудова системи навчання та розвитку персоналу, адаптація HR-стратегії до змін	Кадровий аудит, методи оцінки 360, профілі компетентностей, KPI, опитування, класифікація ролей Белбіна	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, розвиток лідерського потенціалу, формування ефективної організаційної культури	– аудит ефективності HR-процесів; – побудова системи оцінки персоналу для промоції; – створення корпоративної школи для керівників.

Продовження таблиці 8.3

Напрямок управлінського консалтингу	Основні завдання	Ключові інструменти	Очікувані результати	Приклади застосування
Організаційний напрямок – структурне та процесне управління	Оптимізація організаційної структури, регламентування процесів, розподіл повноважень, покращення внутрішньої координації	Бізнес-модельовання (BPMN), оргструктурні матриці, діагностика управлінських процесів, методика lean-аналізу, карта бізнес-процесів	Підвищення ефективності взаємодії між підрозділами, зменшення дублювання функцій, зростання швидкості прийняття рішень	– реструктуризація компанії зі створенням нових підрозділів; – впровадження системи регламентів та інструкцій; – створення call-центру на базі CRM-системи.
Інформаційний (ІТ)	Автоматизація управлінських процесів, вибір і впровадження інформаційних систем, цифрова трансформація бізнесу	ERP-системи, CRM-платформи, аудит ІТ-інфраструктури, цифрова стратегія, діагностика цифрової зрілості	Підвищення швидкості обробки даних, зменшення помилок, підвищення прозорості бізнесу, інтеграція даних у єдину систему	– впровадження ERP-системи у виробничій компанії; – автоматизація документообігу в муніципальній установі; – аудит і підвищення рівня кіберзахисту банку.

у коротко- і довгостроковій перспективі. У цьому контексті консалтинг може виступати як інструмент зовнішнього експертного впливу, як механізм спільного створення змін або як освітня платформа для розвитку внутрішніх компетенцій.

У табл. 8.4 нижче представлено основні типи управлінського консалтингу відповідно до методологічного підходу, з деталізацією їх характеристик, сильних сторін, обмежень та прикладів практичного застосування.

Згідно з цією класифікацією, виділяють три основні підходи: експертне, процесне та навчальне консультування. Вони відрізняються глибиною взаємодії, роллю консультанта та клієнта у процесі вирішення управлінських задач, а також рівнем формалізації знань, які використовуються та передаються.

Таблиця 8.4

**Методологічна класифікація
типів управлінського консалтингу**

Тип консалтингу	Експертне консультування	Процесне консультування	Навчальне консультування
Характер взаємодії консультанта і клієнта	Консультант працює автономно, клієнт отримує готове рішення	Високий рівень залучення клієнта, спільна розробка рішень	Основна взаємодія відбувається у форматі навчання та розвитку персоналу
Основна мета	Надання ефективних рішень без участі клієнта в процесі розробки	Формування рішень через діалог, навчання через участь	Передача знань, розвиток компетенцій, формування управлінського мислення
Методи та інструменти	Експертний аналіз, аудит, бізнес-моделювання, стратегічні рекомендації	Коучинг, фасилітація, стратегічні сесії, модерація груп	Тренінги, семінари, вебінари, навчальні програми, кейс-метод
Переваги	Висока швидкість реалізації, глибина аналізу, мінімальні вимоги до участі клієнта	Створення внутрішньої експертизи, адаптація до унікальності бізнесу, розвиток управлінської культури	Підвищення кваліфікації, зміцнення людського капіталу, самостійність клієнта після завершення
Обмеження	Обмежене навчання персоналу, залежність від зовнішнього досвіду	Потребує часу та внутрішньої мотивації клієнта, результат залежить від активності клієнта	Потрібен час на впровадження, ефективність залежить від мотивації персоналу
Приклади практичного застосування	1. Проведення незалежного фінансового аудиту перед М&А угодою. 2. Розробка стратегії виходу на новий ринок іноземною компанією. 3. Створення антикризового плану для виробничого підприємства	1. Супровід реорганізації структури управління шляхом стратегічних сесій. 2. Створення системи КРІ спільно з менеджментом середньої ланки. 3. Залучення фасилітатора до розробки нової стратегії інноваційного розвитку	1. Проведення тренінгів із сервісного лідерства для лінійних менеджерів. 2. Розробка навчального курсу з управління змінами в період цифрової трансформації. 3. Освітній проєкт для HR-відділу з адаптації нових співробітників

Експертне консультування є найпоширенішим типом взаємодії, що передбачає надання клієнтові готових рішень. Воно актуальне в ситуаціях, коли необхідно швидко отримати кваліфіковану експертну допомогу у формі рекомендацій або діагностики. Наприклад, компанія, що готується до злиття з іншим підприємством, може замовити повний фінансовий аудит для незалежної оцінки активів. Інша ситуація – розробка стратегії виходу на новий регіональний ринок – також є типовим прикладом експертного підходу, коли клієнт потребує комплексної оцінки та обґрунтування доцільності цього кроку. Третій приклад – кризове виробниче підприємство, що потребує зовнішнього антикризового плану, розробленого командою зовнішніх фахівців.

Процесне консультування фокусується на співтворенні рішень у партнерстві між консультантом та клієнтом. Його головна мета – не лише отримати рішення, але й розвинути внутрішній потенціал організації. Цей підхід ефективний, коли підприємство перебуває в стадії трансформації або має справу з високою динамікою змін. Так, консалтингове агентство може організувати серію стратегічних сесій із ключовими управлінцями компанії для визначення нового формату організаційної структури. Або ж процес може полягати у розробці системи КРІ спільно з керівниками функціональних підрозділів – щоб забезпечити розуміння, залученість і подальшу самостійну реалізацію. Ще один приклад – фасилітація розробки інноваційної стратегії: консультант лише модерує процес, уникаючи директивних вказівок. «Між консультантом і клієнтом повинні встановлюватися стосунки співпраці і взаємної довіри, а також розуміння того, що результати процесу, в якому вони беруть участь, заздалегідь не відомі і відповідальність лежить на обох сторонах» [10].

Навчальне консультування передбачає акцент на розвиток управлінських компетенцій та передавання знань. Цей підхід часто поєднується з тренінгами, навчальними програмами, майстер-класами, що дають можливість працівникам компанії самостійно застосовувати отримані знання. Наприклад, у рамках цифрової трансформації підприємства проводиться серія тренінгів для топменеджменту з питань управління змінами. Інша ситуація – впровадження нового

підходу до обслуговування клієнтів: компанія замовляє серію навчань із сервісного лідерства. Освітні проекти для HR-відділів, наприклад з адаптації нових працівників, також часто реалізуються у межах навчального консультування.

Таким чином, методологічна класифікація дозволяє глибше розуміти характер консалтингової взаємодії. Вибір конкретного типу консалтингу залежить від завдань, які стоять перед організацією, рівня її внутрішньої готовності до змін, а також стратегічних пріоритетів клієнта. Застосування цих підходів може бути як ізольованим, так і комбінованим, особливо в межах комплексних консалтингових проектів, де спершу здійснюється експертна оцінка, далі – процесна участь клієнта, а завершальною фазою стає навчання персоналу.

Після ознайомлення з основними сферами застосування управлінського консалтингу стає очевидним, що його практичне використання виходить далеко за межі традиційного управління. Сучасні підприємства потребують комплексної експертної підтримки в різних галузях – від цифрової трансформації до технічного аудиту чи правового супроводу. Така міждисциплінарність консалтингової діяльності забезпечує системний підхід до вирішення проблем організації та сприяє інтеграції нових знань у практику.

Більш того, поєднання галузевих знань із класичними управлінськими інструментами дозволяє консалтинговим проектам бути не лише оперативними рішеннями окремих задач, а й стратегічними інтервенціями, що формують довгострокову стійкість бізнесу. Це ще раз підкреслює роль консалтингу як потужного інструменту інституційного та інноваційного розвитку організацій.

8.2 Роль управлінського консалтингу в формуванні управлінського капіталу підприємства

Управлінський консалтинг відіграє важливу роль у формуванні управлінського капіталу, який охоплює не лише сукупність знань, навичок і досвіду фахівців, а й здатність до стратегічного мислення, інновацій, прийняття рішень та ефективної взаємодії.

Консалтингова діяльність, базуючись на високому рівні експертизи, сприяє розвитку ключових компетентностей управлінців, інтегрує сучасні управлінські підходи в практику компаній, а також сприяє трансформації внутрішніх ресурсів організацій у стійкий управлінський капітал.

Особливістю управлінського консалтингу є його зосередженість на людському потенціалі як головному джерелі змін. У сфері, де матеріальні ресурси відіграють другорядну роль, саме інтелектуальний, аналітичний та креативний потенціал консультантів визначає якість наданих рішень і довготривалий ефект від впровадження рекомендацій. Професійні консультанти формують управлінський капітал клієнтських організацій через передачу знань, розвиток навичок, формування нових моделей управлінського мислення та підтримку у реалізації змін.

Консалтинг виступає посередником між академічною наукою, практикою управління та державними інституціями. Через таку інтеграцію створюється синергетичний ефект, що виявляється у підвищенні продуктивності, вдосконаленні управлінських процесів і зміцненні конкурентоспроможності. Саме тому управлінський консалтинг у сучасних умовах трансформації економіки виконує функцію не лише підтримки бізнесу, а й активного формування управлінського капіталу як базису сталого розвитку.

Інтелектуальна взаємодія з консультантами дозволяє організаціям отримати доступ до передових знань, міжнародного досвіду, сучасних управлінських технологій, що формує основу для довгострокового зростання. При цьому консультанти відіграють роль провідників змін, забезпечуючи адаптацію компаній до динамічного зовнішнього середовища, сприяючи збереженню гнучкості, відкритості до нових рішень та здатності до саморозвитку. У такий спосіб управлінський консалтинг формує стійкий людський капітал, який стає основним ресурсом конкурентної переваги.

На практиці формування управлінського капіталу відбувається шляхом розвитку таких елементів: стратегічного бачення керівників, спроможності команди до змін, накопичення організаційного знання, створення середовища довіри та внутрішньої етичної відповідальності. У цьому процесі консалтинг виступає як своєрідна

система професійного «дзеркала», що дозволяє організації критично подивитися на себе, виявити слабкі місця та консолідувати внутрішні ресурси. Саме така здатність до рефлексії є ознакою зрілого управлінського капіталу.

Значущість управлінського консалтингу особливо зростає в умовах післявоєнного відновлення України. Відновлення підприємств, реструктуризація управлінських процесів, адаптація до нових економічних реалій вимагають не лише фінансових ресурсів, а й інституційної спроможності ухвалювати ефективні рішення. У таких умовах консультанти стають ключовими агентами змін, які здатні поєднати стратегічне мислення із глибоким аналізом контексту, забезпечуючи як м'яке впровадження змін, так і формування нової управлінської культури .

Сучасні консалтингові компанії значну увагу приділяють розвитку власного персоналу. Так, за даними Deloitte Insights (2021), понад 72% компаній у Європі та Північній Америці інвестують в освіту, сертифікацію, участь у міжнародних проєктах і створення внутрішніх центрів знань [11]. В Україні подібні практики також поширюються: провідні фірми, зокрема Pro-Consulting, Smart Capital, SV Development, активно впроваджують системи внутрішнього навчання, сертифікацію персоналу відповідно до міжнародних стандартів.

Особливого значення роль консалтингу у формуванні управлінського капіталу набуває в умовах післявоєнного відновлення України. Попит на експертизу у сфері антикризового менеджменту, трансформації бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій та ESG-підходів зростає. У цих умовах консультанти стають агентами змін, здатними поєднувати стратегічне бачення з оперативним реагуванням, що вимагає високої кваліфікації, мультидисциплінарності та глибокого розуміння сучасних викликів [27].

Таким чином, управлінський консалтинг не лише підвищує ефективність організацій, а й активно формує управлінський капітал як стратегічний ресурс розвитку. Інвестиції в людський потенціал – як з боку клієнтських компаній, так і консалтингових фірм – є запорукою сталого економічного зростання, інноваційної спроможності та підвищення ролі знань в управлінні сучасною економікою.

Управлінський консалтинг, будучи інтегративним механізмом, який поєднує зовнішню експертизу з внутрішнім розвитком організації, відіграє системоутворюючу роль у формуванні управлінського капіталу. Як уже зазначалося, його внесок виходить далеко за межі тимчасової підтримки бізнесу чи разового вирішення проблем. Насамперед, мова йде про сталу трансформацію управлінських практик, розвиток компетентностей, підвищення якості управлінських рішень та формування культури стратегічного мислення. Через процеси передачі знань, розвиток навичок і формування мислення консультанти створюють передумови для активного зростання управлінського капіталу в його трьох базових формах – індивідуальній, організаційній та інституційній.

На рис. 8.2 візуалізовано механізм впливу управлінського консалтингу на формування управлінського капіталу. Схема ілюструє, як через ключові функції консалтингу – передачу знань, розвиток навичок і формування управлінського мислення – відбувається нарощування індивідуального, організаційного та інституційного капіталу. У підсумку це призводить до зростання здатності організацій адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність і забезпечувати сталий розвиток у мінливому середовищі.

Схема, представлена на рис. 8.2, дозволяє системно узагальнити механізм впливу управлінського консалтингу на процес формування управлінського капіталу в організаціях. Вона демонструє, що консалтингова діяльність не обмежується суто аналітичною або рекомендаційною функцією, а набуває трансформаційного значення, впливаючи на різні рівні управлінської структури – від індивідуального рівня знань і навичок, до організаційного середовища та інституційної рамки управлінської культури.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі узагальнення:

Управлінський консалтинг виступає не лише джерелом зовнішньої експертизи, а й каталізатором внутрішніх змін, спрямованих на посилення управлінського потенціалу організації.

Передача знань, розвиток навичок і формування стратегічного мислення є ключовими механізмами, через які консалтинг впливає на формування управлінського капіталу.

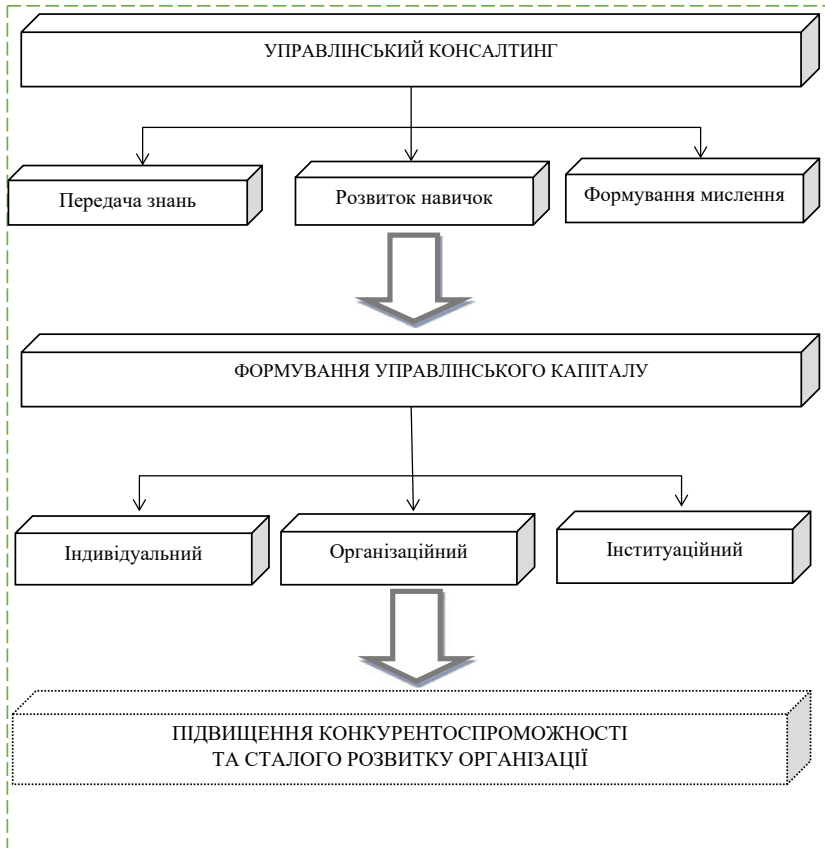


Рис. 8.2. Вплив управлінського консалтингу на формування управлінського капіталу організації

Консалтингова взаємодія стимулює не лише зростання компетентностей окремих управлінців, але й зміни в організаційній структурі, культурі, стандартах управління та прийнятті рішень, що формує організаційний і інституційний капітал.

У підсумку, це забезпечує зростання конкурентоспроможності організацій, їхню здатність до адаптації, інновацій та сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, управлінський консалтинг слід розглядати як стратегічний інструмент формування управлінського капіталу, який забезпечує довготривалий ефект не лише для окремих компаній, але й для всієї національної економіки в контексті постіндустріального розвитку.

8.3 Перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

За даними дослідження, проведеного у 2020 році, обсяг ринку консалтингових послуг в Україні зростав у середньому на 10–15% щорічно. Зокрема, у 2019 році обсяг реалізованих консалтингових послуг становив 19,3 млрд грн, що на 1% більше, ніж у 2018 році. Однак у 2020 році, через пандемію COVID-19, ринок зазнав певного спаду, оскільки багато компаній скоротили витрати на консалтинг.

Порівнюючи український ринок консалтингових послуг із європейськими країнами, слід зазначити, що в Україні цей сегмент ще не досяг такого рівня розвитку, як у Західній Європі. За даними Європейської федерації асоціацій консалтингових компаній (FEACO), обсяг європейського ринку консалтингових послуг у 2018 році становив 97,7 млрд євро, що дорівнює 0,75% від ВВП європейських країн. В Україні ж цей показник був значно нижчим, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого зростання [3].

Ринок консалтингових послуг в Україні стикається з низкою викликів та ризиків:

- економічна нестабільність – коливання в економіці країни безпосередньо впливають на попит на консалтингові послуги. Під час кризових періодів компанії часто скорочують витрати на зовнішніх консультантів;

- низька обізнаність про користь консалтингу – багато українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, не повністю усвідомлюють переваги співпраці з консалтинговими компаніями, що обмежує попит на такі послуги;

– конкуренція з міжнародними компаніями – присутність на ринку великих міжнародних консалтингових фірм створює значну конкуренцію для вітчизняних компаній, які часто мають обмежені ресурси та досвід.

Клієнтами консалтингових компаній в Україні є:

– великі корпорації, які зазвичай мають ресурси для залучення провідних консалтингових фірм для реалізації масштабних проєктів;

– малі та середні підприємства, які шукають спеціалізовані послуги для вирішення конкретних бізнес-завдань, таких як оптимізація процесів або вихід на нові ринки;

– державні установи та неурядові організації, які залучають консультантів для реалізації реформ, проєктів розвитку та підвищення ефективності управління.

Після завершення військових дій в Україні очікується активізація економічної діяльності, що створить нові можливості для консалтингових компаній. Вони можуть відіграти ключову роль у відновленні інфраструктури, реструктуризації підприємств та залученні інвестицій. Консультанти зможуть надавати експертизу у сферах стратегічного планування, управління проєктами та фінансового консалтингу, сприяючи швидшому відновленню економіки країни [13].

Консалтинг в Україні нині перетворюється з епізодичного інструменту вирішення точкових проблем на системний елемент інституційної трансформації бізнесу та державного управління. Дослідження засвідчує, що галузь демонструє динамічну, хоча й нерівномірну траєкторію зростання, чутливу до політичних, економічних і безпекових умов. Водночас її стійкість до криз, здатність до адаптації та стратегічна значущість для постконфліктного відновлення формують унікальне підґрунтя для подальшого розвитку.

Український консалтинговий ринок є частиною глобального тренду, що передбачає глибоку інтеграцію знань, цифрових технологій і міждисциплінарних підходів. Поступове зростання попиту на такі послуги у сфері цифрової трансформації, ESG-консалтингу, інноваційного управління та проєктного менеджменту вказує на зміщення пріоритетів клієнтів від традиційного консультування до

ціннісно-орієнтованого партнерства з консультантами. У цьому контексті формується нова модель консалтингу – як комунікативної платформи для продукування стратегій, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність і технологічну адаптивність.

Одна з ключових умов успішного розвитку консалтингової галузі в Україні полягає у визнанні її ролі не лише як економічної послуги, а як інструменту структурного розвитку суспільства. Це потребує оновлення стратегічного бачення на рівні державної політики: створення стимулюючого інституційного середовища, системи верифікації якості послуг, впровадження стандартів доброчесності та захисту прав споживачів. Позитивний досвід діяльності Української асоціації менеджмент-консультантів (УАМК), міжнародна сертифікація (СМС), розвиток галузевих кластерів і створення реєстрів консультантів – це лише окремі елементи ширшої екосистеми, яка ще потребує глибокої інституціоналізації.

Особливе значення для розвитку ринку консалтингових послуг має стратегічна інвестиція в людський капітал. Саме консультанти є носіями інтелектуального ресурсу, який визначає якість і результативність управлінських рішень. Підготовка кадрів, формування внутрішніх шкіл консалтингу, адаптація міжнародних навчальних програм, розвиток менторингу, професійної етики та міждисциплінарних компетенцій – все це має бути у фокусі як самих компаній, так і державної політики у сфері вищої та післядипломної освіти.

Зростаюча роль консалтингу у післявоєнному відновленні України актуалізує завдання зміни парадигми: від консультантарадника до консультанта-стратега, інноватора, фасилітатора змін. Консалтинг має стати складовою частиною державних програм відновлення інфраструктури, реформи управління в регіонах, підвищення спроможності місцевих громад, розвитку малого і середнього бізнесу. Публічно-приватні партнерства, грантові програми, міжсекторна співпраця з міжнародними донорами можуть сприяти масштабуванню впливу консультантів на системному рівні.

Також важливою перспективою є розширення спектра та форм консалтингових послуг, зокрема розвиток діджитал-консалтингу, платформеної взаємодії з клієнтами, віртуального фасилітаторства, гейміфікованого навчального консалтингу тощо. Використання

штучного інтелекту та автоматизації рутинних завдань дозволить консультантам зосередитися на вирішенні комплексних управлінських проблем, що потребують глибокого аналізу та стратегічного бачення.

Окремо слід відзначити потребу у розробці національної стратегії розвитку галузі управлінського консалтингу, яка має передбачати:

- створення об'єднаної аналітичної платформи для збору і моніторингу ринкових даних;
- запровадження системи сертифікації та професійного розвитку консультантів;
- стимулювання розвитку галузевих кластерів, зокрема у сфері оборонної економіки, інфраструктури, медицини, агропромисловості;
- підтримку експорту консалтингових послуг, зокрема в межах міжнародної технічної допомоги та проєктів розвитку.

Завдяки зусиллям консультантів вітчизняні підприємства здатні не лише адаптуватися до нової реальності, але й стати агентами змін – на мікро- і на макрорівні. У перспективі саме консалтинг може стати платформою для об'єднання різних секторів навколо спільних цілей розвитку, забезпечуючи ефект синергії між наукою, бізнесом та державним управлінням.

Подальші дослідження в цій галузі можуть бути зосереджені на глибшому аналізі ефективності окремих видів консалтингу, вивченні моделей взаємодії між консультантами і регіональними адміністраціями, дослідженні рівня задоволеності клієнтів і впливу консалтингових інтервенцій на довгострокові показники розвитку підприємств. Водночас доцільним є формування національного реєстру консалтингових компаній з індикаторами якості, прозорості й результативності їх діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток ринку консалтингових послуг в Україні є не лише економічною, а й стратегічною необхідністю. Це один із небагатьох секторів, здатний забезпечити трансфер знань, мобілізацію ресурсів і підтримку змін у критично важливих точках економіки. Його потенціал має бути не лише усвідомлений, але й цілеспрямовано реалізований через інституційне, кадрове, освітнє та фінансове зміцнення. Саме у консалтингу Україна має шанс сформувати сучасний клас аналітиків, стратегів і управлінських агентів, які допоможуть пройти шлях від

адаптації – до сталого розвитку. Одним із ключових напрямів модернізації ринку консалтингових послуг є інтеграція інноваційних технологій, зокрема аналітики великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-рішень і хмарних платформ управління знаннями. Згідно з даними McKinsey Global Institute, до 2030 року цифрова трансформація стане основним фактором зростання консалтингових ринків у країнах з економіками, що трансформуються. Для України це створює унікальне вікно можливостей, адже цифрова модернізація післявоєнної економіки вже зафіксована в стратегіях уряду.

Особливого значення набуває концепція «інституціонального консалтингу» – нового підходу, що передбачає системну підтримку реформ у сферах публічного управління, охорони здоров'я, безпеки, освіти та екологічної політики. Такий консалтинг виступає не лише як технічна допомога, а як процес спільного інституційного навчання, у межах якого консультант виконує роль фасилітатора змін, модератора діалогу та провайдера нових управлінських парадигм. Це особливо актуально в умовах євроінтеграційного курсу України, що вимагає приведення управлінських практик до стандартів ЄС.

Також перспективним є розвиток моделі «відкритого консалтингу», що передбачає активне залучення клієнтів до процесу створення рішень на основі співтворчості, відкритих даних і краудсорсингових механізмів. У цьому контексті формуються нові підходи до розробки стратегій розвитку – із залученням місцевих громад, галузевих експертів і цифрових платформ участі.

У майбутньому доцільно очікувати і на зростання значущості ESG-консалтингу як окремої спеціалізації. Це зумовлено як глобальними кліматичними викликами, так і зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності в конкурентній боротьбі на міжнародних ринках. Консультанти, які володіють експертизою у сфері екологічного, соціального та управлінського (governance) аудиту, матимуть суттєву перевагу як у публічному секторі, так і в бізнесі.

Таким чином, розвиток ринку консалтингових послуг в Україні має бути підкріплений не лише тактичними змінами, а й стратегічним баченням його ролі у відновленні, трансформації та інтелектуальному зростанні національної економіки. Необхідність глибшої наукової рефлексії над моделями ефективної взаємодії між

консультантами, замовниками та державними інститутами є важливою складовою забезпечення результативності галузі. У цьому контексті доречним є подальший розвиток дослідницьких центрів, спеціалізованих кафедр консалтингу в університетах, а також впровадження системи аналітичної звітності щодо впливу консалтингових проєктів на ключові макро- та мікроекономічні показники.

Література

1. Верба В. А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. № 5. С. 38–42. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
2. Гребенник Н. Г., Пустовіт О. Г. Консалтинг : навчальний посібник. Одеса : ОНМУ, 2022. 185 с.
3. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2025).
4. Дяченко О. М., Ковальчук П. Г. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 256 с.
5. Ковальов А. І., Балджи М. Д., Котова І. М., Сментина Н. В. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. д.е.н., професора А. І. Ковальова. Одеса, 2017. 190 с.
6. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 1. С. 9–22.
7. Лихолат С., Федик М. Еволюція галузі консалтингових послуг. *Науковий вісник НЛТУ України*. Національний лісотехнічний університет України, 2009. Вип. 1911. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_11/95_Lycholat_19_11.pdf (дата звернення: 04.02.2025).
8. Масленніков Є. І., Рябоконт А. Є. Теоретичні аспекти управлінського консалтингу. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 44–49. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-8
9. Мазур Н. А., Ніколашин А. О., Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24.

10. Попова Н. В. Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навчальний посібник. 2-ге вид. 2016. 306 с.
11. Сайт FEACO – Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління. URL: <http://www.feaco.org> (дата звернення: 22.02.2025).
12. Сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СMCUkraine. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/> (дата звернення: 18.02.2025).
13. Слюсарева Л. Ринок консалтингових послуг: тенденції та особливості розвитку в Україні. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : III Міжнародна науково-практична конференція, м. Мукачеве, 2022.
14. Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*, 17 (11), 661–671.
15. Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 254–285.
16. Barry, Curnow & Jonathan, Reuvid (2003). THE INTERNATIONAL GUIDE to Management Consultancy, 2nd ed.
17. Barry, Curnow & Jonathan? Reuvid (2001). Management Consulting: A Complete Guide. London : Thorogood Publishing.
18. Barry Curnow, Jonathan Reuvid. The Consultant’s Handbook: A Practical Guide to Delivering High-value and Differentiated Services in a Competitive Marketplace. London : Kogan Page, 2003. С. 81–82.
19. Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications.
20. Deloitte, Insights (2021). Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 15.02.2025).
21. Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : Harper Business, 225 p.
22. Floridi, L. (2019). Establishing the rules for building trustworthy AI. *Nature Machine Intelligence*, 1 (6), 261–262.
23. Forrester, J. W. (1961). Industrial Dynamics. Cambridge, MA : MIT Press.
24. Herzberg, F. The Motivation to Work. Wiley, 1959.

25. ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes. Code of Conduct. URL: <https://www.cmc-global.org/> (дата звернення: 22.02.2025).

26. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.

27. KPMG Ukraine (2023). *Survey: Consulting Market in Ukraine under War Conditions*. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 22.02.2025).

28. Leavitt, H. J. (1964). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. Carnegie Mellon.

29. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

30. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.

31. Peter, Drucker (1954). *The Practice of Management*.

32. Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York : Basic Books.

33. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.

34. Stermann, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston : Irwin/McGraw-Hill.

35. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Currency Doubleday, 278 p.

36. The New York Times. *How McKinsey Got Into the Business of Addiction*. URL: <https://www.nytimes.com/> (дата звернення: 22.02.2025).

37. U.S. Congress. *Sarbanes–Oxley Act of 2002. Public Law, 107–204*.

38. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization. Business Horizons, 23 (3), 14–26*.

39. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London : Nicholas Brealey Publishing, 240 p.

40. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Currency Doubleday, 278 p.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

**СОЦІОКУЛЬТУРНІ
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ**

РОЗДІЛ 9

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ
У МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРЕТИЧНІ
АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ**

Т. П. Чернявська

Ключові слова: емоційний інтелект, міжособистісна взаємодія, почуття, емоції, емоційна сфера особистості, емоційна саморегуляція, афективна нейронаука, механізми емоційного розвитку, когнітивний інтелект, суспільні упередження та стереотипи, емоційна компетентність, прийняття управлінських рішень, лідерство, ефективність управлінської діяльності, емоційно-інтелектуальний потенціал менеджера.

Keywords: emotional intelligence, interpersonal interaction, feelings, emotions, emotional sphere of personality, emotional self-regulation, affective neuroscience, mechanisms of emotional development, cognitive intelligence, social prejudices and stereotypes, emotional competence, managerial decision-making, leadership, effectiveness of managerial activities, emotional and intellectual potential of a manager.

9.1 Теоретичні засади та дискусійні аспекти емоційного інтелекту

В епоху постійних змін та зростаючої складності бізнес-середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою, а людський фактор відіграє вирішальну роль, емоційний інтелект (ЕІ) набуває особливого значення в менеджменті. Здатність керівника розуміти, керувати та ефективно використовувати почуття та емоції – як власні, так і підлеглих – стає ключовим фактором успішного лідерства, управлінської ефективності та досягнення організаційних цілей.

Дослідження ЕІ як феномену, що впливає на ефективність управлінської діяльності, стало одним із ключових напрямів сучасного менеджменту та організаційної психології. В умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та необхідності використання складних заходів у невизначених та ризикованих обставинах, проблема емоційної компетентності управлінців набуває особливої актуальності. Менеджери, які володіють ЕІ високого ступеня, здібні ефективніше налагоджувати професійні комунікації, взаємодіяти з колегами, приймати зважені рішення у стресових ситуаціях та формувати здоровий мікроклімат у колективі.

Емоційний інтелект розглядається як інтегральна властивість особистості, що поєднує здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також впливати на емоційний стан інших людей. У науковій літературі представлені різні підходи до визначення цього феномену: одні дослідники визначають його як сукупність когнітивних здібностей, інші – як певний набір навичок, що піддаються розвитку через відповідні тренінги та практики. Відтак, ЕІ можливо охарактеризувати як складне та різнопланове явище, що поєднує вроджені психологічні особливості та набутий досвід у сфері міжособистісної взаємодії та саморегуляції.

Наукова дискусія щодо емоційного інтелекту зосереджена навколо низки ключових питань, серед яких: визначення його сутності, методи вимірювання рівня емоційного інтелекту, взаємозв'язок із когнітивним інтелектом та особистісними рисами, а також його роль у процесах прийняття управлінських рішень

і лідерстві. Деякі дослідники розглядають емоційний інтелект як гнучку навичку, що піддається розвитку, тоді як інші вважають його стабільною особистісною характеристикою. Окремо розглядається значення EI при утворенні ефективних командних відносин, підвищенні рівня мотивації працівників і зниженні рівня конфліктності в організаціях. У зв'язку з цим залишається відкритою проблема подальшого теоретичного осмислення цього феномену, а також необхідність розробки ефективних методик його оцінки та розвитку в контексті управлінської діяльності.

Сучасні дослідження демонструють, що емоційний інтелект є важливим чинником у процесі прийняття управлінських рішень. Він сприяє підвищенню адаптивності керівників до динамічних змін зовнішнього середовища, збереженню психологічної рівноваги та прийняттю оптимальних рішень у стресових умовах. Виходячи з цього, формування та розвиток емоційного інтелекту у менеджерів набуває особливого значення як для наукової спільноти, так і для практики у сфері управління.

У наступних розділах буде розглянуто еволюцію концепції емоційного інтелекту, різні теоретичні підходи та дискусійні питання, пов'язані з його визначенням і вимірюванням, а також його вплив на ефективність управлінських рішень. Окрему увагу буде приділено ролі емоційного інтелекту в сучасному менеджменті та перспективам його розвитку як предиктора управлінської ефективності.

Перш ніж аналізувати проблеми теорії емоційного інтелекту, розглянемо проблеми теорії емоцій, емоційності, емоційної сфери та емоційної регуляції особистості.

Психологія емоцій є молодим напрямом наукового психологічного знання (Д. Гоулман, 2021; К. Ізард, 1991) [2; 16].

Психологічні дослідження, присвячені вивченню емоцій, активізувалися лише на початку 1980-х років, у цей час з'явилися нові теорії, концепції, методи вивчення емоційної сфери особистості (К. Ізард, 1991) [16].

Останні десятиліття ознаменувалися значним зростанням наукових досліджень у галузі емоцій. І це змогло здійснитися, тому що було розроблено інноваційні методи нейронауки, зокрема технології візуалізації мозку. Вперше в історії людства стало можливим

безпосередньо спостерігати за функціонуванням мозку під час когнітивних і афективних процесів, що раніше залишалися у сфері гіпотез та припущень. Новітні нейробіологічні дані дозволили значно глибше зрозуміти механізми, за допомогою яких мозкові структури регулюють емоційні реакції – від агресії та плачу до переживання кохання та інших соціально значущих емоційних станів.

Значні відкриття в галузі афективної нейронауки пояснюють, чому протягом тривалого часу традиційні психологічні підходи недооцінювали роль емоцій у психічному житті людини. Протягом багатьох років емоційні аспекти свідомості залишалися на периферії академічних досліджень, поступаючись місцем когнітивним та поведінковим теоріям. Однак сучасні наукові досягнення у сфері нейронауки дозволяють більш глибоко аналізувати механізми емоційної регуляції, що дозволяє розширювати розуміння сутності психіки людини. Отже, наука поступово заповнює прогалини у вивченні емоційної сфери, надаючи можливість об'єктивного аналізу цих раніше малодосліджених аспектів психічного життя.

Розвиток нейрофізіології та нейропсихології відіграло ключову роль у становленні та еволюції психології емоцій, сприяло більш детальному вивченню механізмів емоційного розвитку. Сучасні дослідження підтверджують нерозривний зв'язок між процесами емоційного та когнітивного функціонування, а також демонструють вплив емоційної сфери на формування темпераментних характеристик особистості, міжособистісну взаємодію та поведінкові реакції індивідів.

Л. Барретт, сучасна експертка із психології емоцій, у своїй книзі «Як народжуються емоції. Таємне життя мозку» (L. Barret, 2018), спираючись на передові нейронаукові дослідження, розкриває нове розуміння емоцій. Дослідниця пояснює у своїй концепції сконструйованих емоцій, що на поведінку людей більше впливають почуття, ніж факти; а також, що емоційний досвід є високоіндивідуальним, нейробіологічно унікальним і невіддільним від пізнання. Вчена стверджує, що люди відповідають за свої індивідуальні дії, та несуть відповідальність за роботу з усунення різних суспільних упереджень, стереотипів тощо, що має важливі юридичні, моральні наслідки та веде до гострих питань свободи волі [12].

Нова перспектива, яку відкриває авторка, змінює старе уявлення про зародження емоцій людини як автоматичного та реактивного відгуку на навколишній світ, на нове припущення, що емоції не загальноприйняті, а радше унікальний психологічний досвід, який створюється через особисту історію, фізіологію та оточення людини. Цей новий підхід може вплинути на рішення спеціалістів у таких сферах, як: пом'якшення вироків суддів за злочини із пристрасті; можливість стріляти поліцейським у загрозливих підозрюваних; вибір лікарів між одним діагнозом та іншим.

У сфері соціальної психології особливу увагу приділяють дослідженню комунікативних функцій різних емоційних станів. Емоції розглядаються не тільки як суб'єктивні переживання, а й як важливі елементи соціального обміну, які впливають на міжособистісні стосунки і групову динаміку. Когнітивна та соціально-когнітивна психологія, у свою чергу, вивчають детермінанти емоційного реагування, аналізуючи взаємозв'язок між когнітивними процесами та емоційними реакціями. Ці дослідження дозволяють глибше зрозуміти, як розумові стратегії, інтерпретація подій та соціальний контекст формують емоційний відгук.

Психологія особистості поступово трансформує уявлення про структуру індивідуальності, інтерпретуючи особистісні риси через призму переважаючих емоційних станів.

У свою чергу, клінічна психологія виявила стійкі кореляції між певними психічними розладами та специфічними типами емоційних переживань. Дані відкриття знаходять практичне застосування у психотерапевтичній діяльності, та дозволяють розробляти ефективніші методи діагностики та корекції емоційних порушень.

Сучасний розвиток науки, що звернула увагу на психологію емоцій, сприяло значному розширенню знань у галузі емоційної сфери особистості. У цьому контексті робота К. Ізарда «Психологія емоцій» (С. Izard, 1991) набула особливої значущості. Ґрунтуючись на еволюційно-онтогенетичному та біосоціальному підходах, вчений сформулював концепцію базових емоцій та детально описав механізми їх активації, форми прояву, суб'єктивного переживання та функціонального значення у психічному житті людини [16].

Дослідження природи емоцій та їх ролі в психічному житті людини стало основою для подальшого осмислення їх функціонального значення у процесі соціальної адаптації та особистісного розвитку.

У світлі сучасних наукових уявлень емоції вивчаються як внутрішні переживання, а також і як складні психофізіологічні процеси, що забезпечують ефективну взаємодію людини з довкіллям (П. Екман, 2007; Д. Гоулман, 2023; К. Ізард, 1991; Р. Лазарус, 1991; Р. Пейн, Ч. Купер, 2007; К. Саарні, 2011; К. Шерер, 2005; О. Я. Чебикін, 2017; Т. П. Чернявська, 2022; А. Г. Четверик-Бурчак, 2015 та ін.) [14; 3; 16; 17; 20; 21; 23; 7; 8; 10].

Механізми емоційної регуляції особистості та їхні різноманітні аспекти привертали увагу багатьох вчених та дослідників (Аристотель, П. Екман, 2007; Р. Лазарус, 1991; К. Шерер, 2005; О. Я. Чебикін, 2017 та ін.) [1; 14; 17; 23; 7].

Проблема емоційної регуляції є одним із центральних питань у психологічних та етичних дослідженнях. Як зазначав Аристотель у «Нікомаховій етиці», здатність до вираження емоцій не є складною задачею: будь-яка людина може відчувати гнів або інші сильні афективні стани [1]. Проте складність полягає у вмінні спрямовувати ці емоції у відповідний контекст, контролювати їх інтенсивність, обирати правильний момент та ціль, а також використовувати їх у конструктивний спосіб.

Сучасні психологічні дослідження підтверджують, що в емоційному інтелекті емоційна регуляція відіграє значну роль, як його складова, поряд із навичками усвідомлення власних емоцій, їхню контрольовану експресію та ефективне використання у соціальних взаємодіях. Оптимальне керування емоціями сприяє психологічному благополуччю, розвитку соціальної компетентності та зниженню рівня міжособистісних конфліктів. У цьому контексті розуміння механізмів емоційного самоконтролю набуває особливої значущості для практичної психології та етичних моделей поведінки.

Відповідно до когнітивного підходу, Р. Лазарус у книзі «Емоції та адаптація» (R. Lazarus, 1991) розглядав емоції як результат когнітивної оцінки ситуації, виділяючи дві ключові стадії оцінювання.

Первинна оцінка передбачає визначення значущості події для суб'єкта, класифікуючи її як загрозливу, викличну або нейтральну. Вторинна оцінка спрямована на вибір відповідної стратегії подолання емоційного впливу, яка може бути проблемно-орієнтованою, тобто зосередженою на зміні самої ситуації, або ж емоційно-орієнтованою, що передбачає зміну суб'єктивного сприйняття події [17].

Р. Пейн та К. Купер у своїй монографії «Емоції на роботі – теорія, дослідження та застосування в менеджменті» (R. Payne, C. Cooper, 2007) аналізують еволюцію розуміння центральної ролі емоцій у поведінці людини. Вони підкреслюють, що, як зазначав Р. Лазарус ще в 1987 році, акцент у дослідженнях має зміститися з вивчення стресу на глибше розуміння емоційних процесів [20].

Автори досліджують різноманітність та функції людських емоцій, а також те, як вони формуються під впливом суб'єктивного, освітнього та культурного досвіду. Вони також підкреслюють, що емоції є фундаментальними для людського досвіду, мають примітивний характер та відіграють важливу адаптивну роль як у міжособистісній, так і у внутрішньоособистісних сферах.

Р. Пейн і К. Купер проводять чітке розмежування між емоціями, настроєм та темпераментом, а також пропонують інтегровану модель структури афекту. Вони аналізують динамічну природу емоцій та їхнє місце в теорії оцінки, а також у когнітивно-мотиваційній структурі. Ця структура, на їхню думку, є потужним аналітичним інструментом для оцінки взаємодії людини та робочого середовища. Праця Р. Пейна і К. Купера є цінним внеском у розуміння ролі емоцій на робочому місці. Вони пропонують всебічний аналіз емоційних процесів і їхнього впливу на поведінку людини в контексті менеджменту. Їхня робота підкреслює важливість емоційного інтелекту для ефективного управління та створення позитивного робочого середовища [20].

Інший підхід до розуміння емоційної регуляції запропонував К. Шерер у статті «Що таке емоції? І як їх можна виміряти» (K. Scherer, 2005), який представив модель компонентного процесу емоцій і визначив емоцію як результат взаємопов'язаних змін у станах основних підсистем організму у відповідь на оцінку зовнішнього чи внутрішнього подразників [23].

Дослідник вказав, що цей процес включає п'ять ключових компонентів: когнітивну оцінку, яка визначає значення події для суб'єкта; фізіологічну реакцію, що відображає зміни у функціонуванні організму; мотиваційні зміни, які впливають на поведінкові наміри; емоційну експресію як зовнішній прояв переживань через міміку, жести та інтонацію; а також суб'єктивне переживання, що характеризується особистим усвідомленням емоційного стану [23].

У працях К. Саарні (C. Saarni, 2011) розглядається модель, що акцентує увагу на емоційній та комунікативній складових компетентності. Вчена виокремлює ряд ключових елементів, які визначають здатність особистості ефективно взаємодіяти з емоційним світом. Одним з важливих компонентів є розуміння емоцій, як власних, так і тих, що відчують інші люди. Це включає в себе здатність розпізнавати, ідентифікувати та інтерпретувати емоційні стани [21].

Не менш важливим є розвиток емпатії, тобто співпереживання іншим людям і старання піклуватися про них. Це дозволяє будувати більш глибокі та змістовні міжособистісні відносини. Дослідниця також підкреслює необхідність усвідомлення невідповідності між зовнішнім проявом та внутрішнім станом, що означає розуміння того, що люди можуть приховувати свої справжні емоції, і здатні розпізнавати ці приховані почуття та усвідомлювати причини такого приховування [21]. Саморегуляція є ще одним ключовим компонентом, що включає в себе здатність адекватно виражати власний емоційний стан та контролювати емоційні реакції. Це дозволяє підтримувати емоційну стабільність та ефективно реагувати на різні ситуації. Відтак, модель К. Саарні акцентує увагу на мотивації спілкування на емоційному рівні, що передбачає усвідомлення важливості емоційного обміну в міжособистісній взаємодії.

Т. П. Чернявська (2022) пропонує власний погляд на емоційну компетентність, розглядаючи її як складний психологічний конструкт, що відображає рівень емоційної зрілості індивіда. Згідно з її концепцією, емоційна компетентність інтегрує в собі емоційний, когнітивний та регулятивний аспекти психіки, які відіграють ключову роль у процесі досягнення як професійних, так і особистісних цілей. На думку вченої, емоційна компетентність має

значний вплив на різноманітні сфери життя людини, включаючи професійну діяльність та загальне життєве функціонування.

Розглядаючи емоційну компетентність як інтегрований конструкт, Т. П. Чернявська підкреслює, що цей феномен не обмежується лише здатністю розпізнавати та розуміти емоції; він також включає в себе здатність ефективно регулювати власні емоційні стани, а також здатність використовувати емоційну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та побудови гармонійних міжособистісних відносин [8]. Отже, дослідження емоційної компетентності відкриває нові перспективи для розуміння факторів, що сприяють професійному та особистісному успіху, та надає практичні інструменти для розвитку цих важливих навичок.

У контексті дослідження механізмів емоційного контролю значний внесок зробив П. Екман у монографії «Розкриття емоцій: розпізнавання обличчя і почуттів для покращення спілкування та емоційного життя» (Р. Ekman, 2007), який вивчав мікроекспресії та їхній взаємозв'язок із механізмами емоційної саморегуляції [14].

Вчений встановив, що емоції формують, так званий, рефрактерний стан, під час якого мислення не може сприйняти інформацію, яка не відповідає, не підтримує або не виправдовує емоцію, яку відчуває людина. Така особливість психіки створює труднощі для осіб, які перебувають у стані гніву, страху, тривоги чи маніакального збудження, оскільки в ці моменти вони втрачають здатність до об'єктивного аналізу ситуації.

Вчений припустив, що свідомо рефлексія може забезпечити можливість регуляції емоцій через переосмислення пережитих почуттів у ширшій перспективі. На його думку, важливо розвивати здатність ідентифікувати власні емоційні тригери та намагатися їх послабити. Проте цей процес є можливим лише після емоційного збудження, оскільки емоції спонтанно активуються без свідомого контролю. Водночас імпульсне усвідомлення моменту виникнення емоції може надати індивіду можливість вибору, оцінити раціональність своєї реакції та прийняти зважене рішення щодо подальшої поведінки [14].

О. Я. Чебикін у статті «Емоційна регуляція пізнавальної діяльності: концепція, механізми, умови» (2017) розглядав

емоційно-вольову саморегуляцію як комплексний психофізіологічний процес, що включає контроль над м'язовою системою організму, вольове управління поведінкою в емоціогенних ситуаціях, а також формування цілеспрямованості та активізації внутрішніх ресурсів особистості. Він підкреслював важливість вольової саморегуляції як визначального фактора для забезпечення продуктивної роботи психічних процесів, оскільки спрямовує емоційну активність у конструктивне русло [7].

Отже, процес емоційної регуляції охоплює низку механізмів, які дозволяють людині усвідомлено керувати своїми почуттями, долати негативні емоції, контролювати їхню інтенсивність та способи вираження. Важливим аспектом цього процесу є здатність регулювати власні емоції у міжособистісних комунікаціях, ефективно адаптуватися до змін у життєвих і професійних обставинах, а також своєчасно відновлювати внутрішній ресурсний стан, що забезпечує стійкість до стресових впливів і підтримку психічного здоров'я та благополуччя.

Розуміння механізмів емоційної регуляції призвело до формування концепцій емоційного інтелекту, які включають такі складові: усвідомлення, інтерпретування та управління своїми почуттями, емоціями, переживаннями; розуміння емоційних станів інших людей.

Для наукового опису емоційного інтелекту необхідна концептуалізація цього поняття, і це призводить до наявності адекватної методології для оцінки конструкції, що відрізняє емоційний інтелект від інших, здавалося б, аналогічних концепцій. Також необхідне теоретичне обґрунтування емоційного інтелекту, що обґрунтовує конструкт психологічними процесами та пояснює, як емоційний інтелект може впливати на адаптивне функціонування у реальному житті.

Поєднання слів «емоційний інтелект» є, на перший погляд, досить дивним, оскільки найбільш поширеною раніше була думка про те, що емоційні та раціональні явища, процеси не пов'язані між собою, а саме, рішення та емоційні прояви повинні бути окремими, і значить, що рішення – не емоційні, а раціональні. Ці старі стереотипні уявлення гальмують розвиток науки про емоційний

інтелект. Сучасна наука стверджує, що раціональне та емоційне можуть ефективно існувати разом.

Робота з інформацією бере свій початок у спинному мозку і перед раціональним мисленням необхідне її проходження через лімбічну систему, де формуються емоції, почуття, переживання. Перед ухваленням рішення відбувається вплив емоцій на інформацію, що викликає зміну інформації. Отже, емоційний інтелект забезпечує ефективний взаємозв'язок раціонального та емоційного.

Гібридна концепція емоційного інтелекту базується на двох фундаментальних конструктах – емоціях та інтелекті. Раніше ми розглянули теоретичні питання емоцій, емоційності, емоційного регулювання, і зараз представимо деякі уявлення про інтелект як розумові здібності. З огляду на це, доцільно детальніше розглянути поняття інтелекту як когнітивної здатності, визначити його ключові характеристики та проаналізувати його значення для концептуалізації емоційного інтелекту.

Інтелект, як базова когнітивна функція, у психологічній науці розглядається як здатність до сприйняття, обробки, аналізу інформації, а також вирішення проблем. Його значення є ключовим для адаптації індивіда в суспільстві, навчальної діяльності та професійної реалізації. Згідно з класичними підходами, інтелект має генетичну детермінованість, що зумовлює його відносну стабільність упродовж життя. Наприклад, рівень загального інтелекту, сформований у підлітковому віці, зазвичай залишається відносно незмінним у дорослому віці, що підтверджується численними лонгітюдними дослідженнями когнітивного розвитку.

Водночас емоційний інтелект розглядається як гнучка система навичок, яка може змінюватися та вдосконалюватися протягом життя. На відміну від традиційного уявлення про інтелект як фіксовану когнітивну здібність, емоційний інтелект є динамічним утворенням, яке розвивається. Його складові – здатність до розпізнавання, розуміння, регулювання власних емоцій і емоцій інших людей – можуть піддаватися цілеспрямованому тренуванню та покращенню внаслідок практики, навчання та міжособистісної взаємодії.

Отже, диференціація між когнітивним та емоційним інтелектом дозволяє краще зрозуміти специфіку їхнього впливу на

особистісний та професійний розвиток. Якщо традиційний інтелект формує основу для аналітичного та логічного мислення, то емоційний інтелект є надзвичайно важливим для успішної соціальної адаптації, міжособистісної комунікації та емоційної стійкості. Дослідження в цій сфері відкривають нові перспективи для інтеграції когнітивних і емоційних компонентів у рамках сучасних психологічних теорій, що, у свою чергу, сприяє розширенню розуміння людської психіки в цілому.

Концепція емоційного інтелекту стала важливим напрямом досліджень у психології, оскільки емоційний інтелект відіграє ключову роль у розвитку соціальної компетентності, як складова життєвого успіху, психологічного благополуччя та здоров'я людини (Р. Бар-Он, 1997; Р. Боятзіс, 2007; Д. Гоулман, 1995; Дж. Майер, П. Саловей, Д. Карузо, 2008; К. Саарні, 2011; П. Саловей, Я. Майер, 1990; Р. Вайсберг, Дж. Дурлак, Ч. Домітрович, Т. Гуллотта, 2015 та ін.) [11, 13; 15, 19, 21; 22; 26]; у професійній компетентності та успішності (Р. Боятзіс, 2007; Д. Гоулман, 2023; Е. Л. Носенко, 2016; С. Штейн, Х. Бук, 2012; Т. П. Чернявська, 2022 та ін.) [13; 3; 5; 25; 8]; у психологічному благополуччі та здоров'ї особистості (Н. Шутте, Дж. Малуфф, М. Сімунок, Дж. МакКенлі, С. Холландер, 2002 та ін.) [24].

У 1990 році П. Саловей і Дж. Майер вперше запропонували концепцію емоційного інтелекту та розпочали дослідницьку діяльність з його вивчення (Р. Salovey, J. Mayer, 1990) [22].

Це був час, коли перевага значення коефіцієнта інтелектуальності (IQ), як стандарту досконалості в житті, не підлягало сумніву; точилась дискусія про те, чи закладено це в генах, чи забезпечується через досвід і тут раптом з'явився новий спосіб думати про складові життєвого успіху (D. Goleman, 1995) [15].

Визнання емоційного інтелекту як наукової концепції значною мірою стало можливим завдяки працям Дж. Майера та П. Саловея, а також їхнього колеги Д. Карузо, які доклали значних зусиль для обґрунтування цього феномену (J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso, 2008) [19].

Дослідники визначили емоційний інтелект як здатність ідентифікувати і розуміти власні емоції та почуття інших, розрізняти їхні

нюанси та використовувати цю інформацію для оптимізації когнітивних процесів та поведінки. Другий вид здібностей вони пов'язували із регуляцією емоцій, що також має два компоненти: управління своїми почуттями і надання впливу на емоційний стан інших людей [19]. З часом початкове розуміння цієї концепції зазнало розвитку та стало більш детальним.

У новій інтерпретації моделі здібностей підкреслюється інформаційна функція емоцій, які відображають взаємодію індивіда з його середовищем та об'єктами дійсності, незалежно від того, сприймаються вони безпосередньо чи уявляються. Зміни в цих взаємозв'язках викликають відповідні емоційні реакції.

Згодом ця концепція була доопрацьована та уточнена. У новій версії моделі здібностей особливу увагу приділено тому, що емоції містять відомості про зв'язки індивіда з його середовищем та навколишніми речами, які можуть бути як безпосередньо сприйняті, так і уявлені. Зміни у цих взаємозв'язках впливають на емоційні переживання.

Згідно з концепцією авторів щодо будови емоційного інтелекту, представлені складові формують ієрархічну організацію та поетапно вдосконалюються з віком. Уміння ідентифікувати та проявляти емоції є першоосновою, необхідною для застосування емоцій у вирішенні певних проблем. Ці дві навички мають процесуальний характер і є фундаментом для осмислення причин виникнення емоцій та їхніх наслідків. Усі три згадані здатності є важливими для результативного контролю власних емоцій та дієвого впливу на навколишній світ, що сприяє врегулюванню як особистих емоцій, так і емоційних станів оточуючих.

Для вимірювання емоційного інтелекту (EI) Дж. Майєр, П. Саловей та Д. Карузо створили стандартизований психодіагностичний інструмент. Цей тест розроблено за принципами об'єктивних інтелектуальних тестів та включає по два завдання у кожній з чотирьох складових EI, визначених у концепції авторів [19].

Для визначення ступеня розвитку емоційного інтелекту (EI) Дж. Майєром, П. Саловеем та Д. Карузо було розроблено стандартизована психометрична методика. Цей тест розроблено за принципами об'єктивних інтелектуальних тестів та включає

по два завдання у кожній з чотирьох складових ЕІ, визначених у концепції авторів [19].

Д. Гоулман був захоплений ідеєю емоційного інтелекту Дж. Майєра і П. Саловея та використав це поняття, щоб синтезувати широкий спектр наукових відкриттів, поєднуючи теоретичні розробки вивчення емоцій з першими результатами афективної нейронауки, що досліджує, як емоції регулюються в мозку людини.

Концепція емоційного інтелекту, яка запропонована Д. Гоулманом, здобула широку популярність після публікації його книги «Емоційний інтелект». На думку дослідника, емоційний інтелект можна визначити як здібність розуміти власні почуття та почуття оточуючих, а також результативно застосовувати отримані відомості для досягнення особистих і професійних цілей (D. Goleman, 1995) [15].

Цю модель можна вважати комбінованою, оскільки вона включає різноманітні елементи, що відрізняються за своєю природою, структурою та функціональним призначенням.

Д. Гоулман виокремлює кілька ключових компонентів емоційного інтелекту:

- усвідомлення власних емоцій: припускає здібність усвідомлювати і називати власні емоційні стани та як пов'язані почуття з мисленнєвими та поведінковими аспектами;

- контроль над емоціями: означає регуляцію емоційних проявів, зокрема управління негативними переживаннями та їх заміну на більш конструктивні;

- мотиваційний аспект: включає вміння викликати емоційні стани, які допомагають у досягненні визначених завдань та успішності;

- здатність до співпереживання та ідентифікації емоційного стану інших включає: чутливість до почуттів оточуючих, вміння правильно їх інтерпретувати та відповідним чином реагувати;

- соціальна взаємодія: охоплює навички встановлення й підтримки ефективних міжособистісних відносин [15].

Дана модель має ієрархічну структуру, оскільки вміння розпізнавати емоції є базовою умовою для подальшого контролю над ними. Крім того, управління емоціями включає здатність викликати внутрішні стани, що сприяють досягненню успіху. В свою

чергу, ці навички, спрямовані на взаємодію з оточуючими, формують передумови для розвитку соціальних відносин.

Д. Гоулман підкреслює, що структура емоційного інтелекту може змінюватися залежно від професійної діяльності людини та специфіки її середовища. Він також зазначає, що гармонійне поєднання інтелектуальних і емоційних факторів є важливою умовою ефективної управлінської діяльності. Водночас дослідник відводить когнітивному компоненту другорядну роль, вказуючи на те, що у критичних ситуаціях емоційні центри мозку, зокрема лімбічна система, можуть домінувати над раціональним мисленням [15].

Для оцінки ступеню сформованості емоційного інтелекту Д. Гоулман разом зі своїми колегами (2023) розробив спеціальний опитувальник «Інвентаризація емоційної компетентності» (Emotional Competence Inventory), призначений для застосування в організаційному середовищі. Він передбачає самозаповнення анкети досліджуваним, а також оцінку його компетентності з боку колег (до 15 осіб) [3]. Однак важливо зазначити, що дана методика вимірює радше лідерські компетенції, ніж власне емоційний інтелект, а її застосування обмежене переважно сферою управління та менеджменту.

На протигагу традиційному акценту на когнітивному інтелекті (IQ), Р. Бар-Он запропонував іншу концепцію емоційного інтелекту, а також розробив інструмент для його оцінки, відомий як коефіцієнт емоційного розвитку (EQ) (R. Bar-On, 1997). Його теорія стверджує, що емоційний інтелект є комплексом некогнітивних здібностей і умінь людини, які забезпечують можливості ефективного подолання труднощів і стресів, що виникають у її житті [11].

Першочергово створений для емпіричної оцінки запропонованої автором моделі факторів, що визначають позитивний психологічний стан (емоційне здоров'я), опитувальник з часом трансформувався в теоретично інтегрований та багатофакторний підхід до розуміння емоційного інтелекту. Це дозволило розробити методи для операціоналізації та кількісної оцінки складних взаємозв'язків між емоційним інтелектом та психологічним благополуччям. Розроблена анкета оцінює п'ять основних областей компетентності, які є структурними компонентами моделі емоційного інтелекту, запропонованої Р. Бар-Оном.

Варто зазначити, що при визначенні ключових елементів своєї моделі емоційного інтелекту, Р. Бар-Он опирався на власний професійний досвід, а також на аналіз існуючих наукових праць. Емпіричного підтвердження щодо обґрунтованості виділених ним компонентів отримано не було.

Іншим головним джерелом нових наукових відкриттів щодо емоційного інтелекту був технічний посібник з інвентаризації емоційного інтелекту, який розробив Р. Бар-Он (R. Bar-On, 1997) [11], чия власна теорія емоційного інтелекту і ентузіазм високої енергії надихнули багато досліджень із застосуванням винайдених ним мір. Р. Бар-Он також зіграв важливу роль у розробці та редагуванні академічних книг, які допомогли набути критичної маси в галузі, зокрема «Посібник з емоційного інтелекту».

Отже, існують різні моделі емоційного інтелекту з десятками варіацій, де кожен представляє іншу точку зору, тому важливо підкреслити, що справа Дж. Майєра та П. Саловея твердо спирається на традиції інтелекту, сформовані оригінальною роботою про коефіцієнт інтелектуальності (IQ) століття тому; модель, запропонована Р. Бар-Оном, базується на його дослідженнях психологічного благополуччя особистості та модель Д. Гоулмана зосереджена на продуктивності у роботі та організаційному лідерстві, поєднуючи теорію емоційного інтелекту з десятиліттями досліджень моделюванням компетенцій, які відрізняють зіркових виконавців від середніх.

У своїй книзі «Перевага EQ: емоційний інтелект і ваш успіх» С. Штейн та Х. Бук (S. Stein, H. Book, 2012) стверджують, що емоційний інтелект є справжнім фундаментом для досягнення особистого, професійного та кар'єрного зростання, та для суб'єктивного переживання загального щастя. Автори наголошують, що емоційний інтелект не є чимось статичним, а навпаки, піддається розвитку та вдосконаленню. Науковці показують, як ЕІ впливає на різні сфери життя особистості в динамічному аспекті. Дослідники також підкреслюють, що глибоке розуміння власного EQ відкриває шлях до побудови більш глибоких та змістовних міжособистісних зв'язків, підвищення самовпевненості та оптимізму у сприйнятті дійсності. Крім того, автори доводять, що сформований ЕІ допомагає зниженню рівня стресу в повсякденному житті та дозволяє

більш ефективно та з ентузіазмом реагувати на різноманітні життєві виклики. Зрештою, це призводить до більшої самореалізації як в особистій сфері, так і в професійній діяльності, що, безсумнівно, є ключовими компонентами успіху [25].

Дослідницька група у складі Н. Шутте, Дж. Малуффа, М. Сімунека, Дж. МакКенлі та С. Холландера (N. Schutte, J. Maluff, M. Simunek, J. McKenley, S. Hollander, 2002) вивчала взаємозв'язок ЕІ та емоційного благополуччя. У їхній роботі емоційний інтелект визначається як здатність розуміти та регулювати емоції, а емоційне благополуччя – як стан, що характеризується позитивним настроєм та високим рівнем самооцінки. У рамках дослідження було проведено три експерименти. Перші два експерименти були спрямовані на вивчення зв'язку між ЕІ і настроєм, а також між емоційним інтелектом та самооцінкою. Результати цих експериментів показали, що особи з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють більш стабільний позитивний настрій та вищу самооцінку. Третій експеримент підтвердив ці результати, а також дозволив дослідити роль емоційного інтелекту в регуляції настрою та самооцінки. Було встановлено, що особи з високим емоційним інтелектом менш схильні до зниження позитивного настрою та самооцінки після впливу негативних емоційних станів. Крім того, вони демонструють більшу здатність до підвищення позитивного настрою після впливу позитивних емоційних стимулів, хоча вплив на самооцінку в цьому випадку був менш вираженим [24]. Відтак, дослідження Н. Шутте та її колег підтверджує, що емоційний інтелект відіграє важливу роль у підтримці емоційного благополуччя особистості, впливаючи на настрій та самооцінку.

А. Г. Четверик-Бурчак у своїй дисертаційній роботі (2015) представила результати комплексного дослідження механізмів впливу емоційного інтелекту на рівень життєвого успіху індивіда. Вона трактує ЕІ як значиму складову особистісної ідентичності, що визначає здатність людини адаптуватися до різноманітних життєвих ситуацій та ефективно справлятися з ними.

Одним з головних аспектів її дослідження є визначення та пояснення терміну «життєвий успіх». Дослідниця визначає його як здатність людини успішно вирішувати основні життєві завдання,

серед яких: забезпечення власного психологічного благополуччя, підтримка гармонійних стосунків з іншими людьми, досягнення високих результатів у професійній сфері, а також постійний процес саморозвитку. В рамках роботи детально аналізуються психологічні механізми, через які емоційний інтелект здійснює свій вплив на ці ключові аспекти життєвого успіху. Авторка досліджує, як здатність до саморегуляції емоцій та їх правильного розуміння допомагає людині приймати оптимальні рішення, будувати позитивні взаємодії з оточуючими і досягати значних професійних результатів [10].

У своїй монографії Е. Л. Носенко та А. Г. Четверик-Бурчак (2016) здійснили ґрунтовний аналіз поняття «емоційний інтелект» та представили його як комплексну характеристику особистості. Вони розглядають EI, який включає чотири основні складові: диспозиційну, міжособистісну, внутрішньо-особистісну та інформаційно-перероблювальну [5].

Дослідниці дійшли висновку, що така концепція дозволяє розглядати EI в інтегральному вимірі особистісної ідентичності, що гарантує можливість досягнення успіху в житті. Вони виявили, що рівень розвитку внутрішньо-особистісного компонента емоційного інтелекту відіграє ключову роль у формуванні загального благополуччя людини, що охоплює матеріальну стабільність, професійну реалізацію та гармонійне сімейне життя [5].

Формування концепції емоційного інтелекту є результатом тривалого розвитку наукових уявлень про взаємозв'язок між когнітивними та афективними аспектами особистості. Воно стало реальністю внаслідок ряду важливих процесів: диференціації емоцій як окремої складової свідомості, визначенню їх мотиваційної ролі, розширенню трактування поняття інтелекту з акцентом на його множинні прояви, а також обґрунтуванню взаємозв'язку між емоційними та інтелектуальними процесами.

Попри значну зацікавленість науковців у дослідженні взаємозв'язку когнітивних та емоційних процесів, ця проблема ще не набула достатньої теоретичної та емпіричної розробки як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології.

Особливо це стосується спроб визначити роль емоційного інтелекту у структурі людських здібностей. У науковій спільноті

дослідників інтелекту сформувалися певні упередження щодо цієї концепції, зокрема серед тих, хто наполягає на виключному значенні когнітивного інтелекту як основного показника людських можливостей.

Засновник концепції емоційного інтелекту Д. Гоулман звертав увагу ще у 1995 році на те, що неправильне трактування його ідей породило низку поширених міфів. Одним із таких є хибне уявлення про те, що 80% успіху залежить від рівня емоційного інтелекту. Насправді ця цифра є некоректним тлумаченням даних про те, що рівень IQ пояснює лише близько 20% професійного успіху, залишаючи поза увагою безліч інших чинників. Д. Гоулман підкреслював, що серед цих факторів можуть бути не лише емоційний інтелект, а й соціально-економічні умови, сімейне середовище, індивідуальні риси характеру, а також елементи випадковості (D. Goleman, 1995) [15].

Хоча емоційний інтелект не є універсальним критерієм успіху, він має вирішальне значення у певних сферах, де традиційний когнітивний інтелект відіграє менш значну роль. Зокрема, високий рівень емоційної саморегуляції та розвинена емпатія виявляються важливішими за суто аналітичні здібності у таких сферах, як особисті взаємини, психічне здоров'я та спортивні досягнення. Наприклад, численні дослідження підтвердили, що люди, які здатні ефективно керувати своїми емоціями, демонструють кращі показники здоров'я, оскільки уникають впливу хронічного стресу та руйнівних міжособистісних відносин.

Крім того, емоційний інтелект відіграє важливу роль у побудові гармонійних романтичних і міжособистісних стосунків, оскільки навіть люди з високим рівнем IQ можуть здійснювати емоційно невиважені вчинки, які руйнують їхні особисті зв'язки.

Важливість емоційної регуляції також проявляється у спорті вищих досягнень. Психологи, які працюють з олімпійськими спортсменами, стверджують, що на рівні світового класу всі учасники мають приблизно однакову кількість годин тренувань і фізичну підготовку, а вирішальним фактором перемоги стає вирішальним фактором перемоги стає психологічна витривалість та вміння контролювати власні емоції.

Група науковців з різних країн світу, до складу якої входять М. Зейднер із університету Хайфи (Ізраїль), доктор філософії Р. Робертс, який обіймає посаду генерального директора з досліджень та оцінки, а також Дж. Меттьюз, професор психології в університеті Джорджа Мейсона (США), у своїй книзі «Емоційний інтелект: наука і міф» (2002) аналізує популярність концепції емоційного інтелекту, акцентуючи увагу на низці теоретичних та методологічних труднощів, які виникають під час її дослідження та практичного застосування.

Науковці виділяють кілька ключових проблем, пов'язаних із цією теорією, таких як:

- невизначеність концепції та суперечливість її трактувань: у науковій спільноті не існує єдиного розуміння емоційного інтелекту – одні вчені розглядають його як сукупність особистісних рис, тоді як інші трактують його як набір навичок, що підлягають розвитку;

- проблеми вимірювання: через різноманітність методів оцінки емоційного інтелекту (психометричні тести, самооцінка, оцінка з боку оточення) результати можуть суттєво відрізнятися, що ускладнює об'єктивне визначення рівня цієї здатності;

- культурні особливості: способи емоційної регуляції та інтерпретація емоцій залежать від культурного середовища, що створює складнощі у використанні концепції емоційного інтелекту в міжкультурних дослідженнях і практичних програмах;

- перетин із традиційними психологічними конструкціями: деякі дослідники припускають, що емоційний інтелект значною мірою накладається на вже існуючі поняття, зокрема когнітивний інтелект (IQ) та особистісні характеристики, такі як екстраверсія чи рівень нейротизму (G. Matthews, M. Zeidner, R. Roberts, 2002) [18].

Відтак, хоча емоційний інтелект є перспективним напрямом досліджень та має широкий потенціал для застосування в управлінні й психологічній практиці, автори наголошують на необхідності подальшого уточнення його теоретичних засад, а також вдосконалення методів вимірювання для підвищення надійності та валідності отриманих результатів.

Аналіз теоретичних засад та дискусійних аспектів емоційного інтелекту дозволяє зробити висновок про його зростаючу

значущість у сучасній психологічній науці. Підвищений інтерес до цієї конструкції відображає загальносвітову тенденцію до визнання інтеграції емоційних та когнітивних процесів як фундаментального фактора адаптивної поведінки людини. Емоційний інтелект постає важливим об'єктом міждисциплінарних досліджень, спрямованих на розкриття його ролі у прийнятті рішень, соціальній взаємодії, підтримці психологічного благополуччя та збереженні здоров'я індивіда.

Незважаючи на відносну новизну емоційно-інтелектуальної концепції та існування дискусійних питань, існуючі теоретичні розробки та емпіричні дані дозволяють розглядати його як інтегральну, динамічну та контекстуалізовану властивість особистісної ідентичності. Ця властивість виявляється через комплекс взаємопов'язаних здібностей, що включають розуміння власних та чужих емоцій, узагальнення їхнього змісту, розпізнавання емоційного підтексту в міжособистісних відносинах, а також ефективну регуляцію емоційних станів. Здатність до регуляції емоцій, зокрема, передбачає використання позитивних емоцій для стимуляції когнітивної діяльності та подолання негативних емоцій, що можуть перешкоджати ефективній комунікації та досягненню особистих цілей.

Ґрунтуючись на розглянутих теоретичних положеннях, можна з високою ймовірністю стверджувати, що значний рівень ЕІ сприятливо позначається на підтримці як фізичного, так і благополуччя особистості, а також досягненню нею суб'єктивного, психологічного та соціального благополуччя. Подальші емпіричні дослідження в цьому напрямку є важливими для поглибленого розуміння механізмів емоційно-інтелектуального потенціалу особистості та його пов'язаність з різними аспектами життєдіяльності людини.

9.2 Розвиток емоційного інтелекту менеджерів як предиктор управлінської ефективності

Успішність керівництва в значній мірі визначається не тільки професійною компетентністю управлінців, але й тим, наскільки розвинений їхній емоційний інтелект.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність керівників усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани підлеглих та налагоджувати конструктивну комунікацію є ключовими факторами успішного лідерства. Тому розвиток емоційного інтелекту менеджерів набуває особливого значення як важливий предиктор їхньої управлінської ефективності.

Аналізуючи феномен емоційного інтелекту, дослідники виокремлюють його основні складові: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. У контексті управління ці компоненти визначають здатність менеджера адаптуватися до змін, ухвалювати зважені рішення, формувати ефективні команди та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі (R. Boyatzis, D. Goleman та ін.) [13; 15].

Ключовим аспектом даного дослідження є встановлення взаємозалежності між розвитком емоційного інтелекту та результативністю управлінської роботи.

Доведено, що керівники з високим рівнем емоційної компетентності демонструють кращу стресостійкість, гнучкість у прийнятті рішень, уміння мотивувати персонал та налагоджувати ефективну комунікацію [15]. Відтак, розвиток емоційного інтелекту є не лише особистісним ресурсом менеджера, а й стратегічним інструментом підвищення продуктивності та ефективності організації загалом.

Забезпечення ефективного засвоєння знань про емоційний інтелект на рівні усвідомлення з метою їх подальшого застосування у професійній діяльності є ключовим завданням освітньої політики вищих навчальних закладів, систем внутрішньо-корпоративного навчання та програм підвищення кваліфікації фахівців в галузі бізнесу та менеджменту. Досвід багатьох країн світу, де вже реалізовано програми вдосконалення емоційно-інтелектуального потенціалу в навчальних закладах, демонструє не лише позитивний вплив на ментальне та психічне здоров'я молоді, а й сприяє зниженню проявів антисоціальної поведінки серед студентів. Крім того, спостерігається покращення комунікативних навичок, зростання рівня емпатії та посилення мотивації до опанування нових професійних управлінських компетенцій.

Ця позитивна динаміка підкреслює необхідність інтеграції відповідних освітніх компонентів до освітніх програм університетів, особливо для спеціальностей управлінського спрямування та для фахівців, чия професійна діяльність безпосередньо пов'язана з міжособистісною взаємодією та впливає на результативність командної роботи. Розвиток емоційного інтелекту у таких спеціалістів є важливим фактором їхньої професійної успішності та ефективності організацій.

Даний розділ присвячено огляду теоретичних основ розвитку емоційного інтелекту управлінців, його вплив на управлінську ефективність, а також запропоновано методи та стратегії його вдосконалення. Окрему увагу приділено практичним аспектам впровадження програм вдосконалення емоційних навичок в організаційному контексті, що дозволяє підвищити загальну якість управлінських процесів.

Значний внесок у розуміння ролі емоційного інтелекту в бізнесі зроблено Д. Гоулманом (2021) [2], який також досліджував специфіку емоційного інтелекту лідерів спільно з Р. Бояцісом (R. Boyatzis, D. Goleman) [13; 15].

Питання емоційної компетентності як фундаменту професійної успішності особистості розглядали С. Г. Дубовик, Т. І. Драбчук; Т. П. Чернявська (2022) [4; 8; 9]. Роль емоційно-інтелектуального потенціалу у забезпеченні життєвого успіху досліджувалася Е. Л. Носенко та А. Г. Четверик-Бурчак (2016) [5], а механізми зв'язку емоційної компетентності та успіху життєдіяльності особистості були вивчені А. Г. Четверик-Бурчак (2015) [10].

Особливості емоційного інтелекту менеджерів та методи його оцінки стали предметом дослідження Л. Д. Павловської та К. М. Кащук (2020) [6]. Розвиток емоційного інтелекту з використанням коучингу для підвищення лідерських якостей, професійної майстерності та досконалості досліджував Р. Бояціс (R. Boyatzis, 2007) [13].

Важливі аспекти розпізнавання емоцій, зокрема через аналіз виразу обличчя, з метою покращення комунікації та емоційного життя були розкриті П. Екманом (P. Ekman, 2007) [14]. Зв'язок між емоційною компетентністю та ефективністю переговорів досліджувала К. Саарні (C. Saarni, 2011) [21].

Питання соціального та емоційного навчання розглядалися у працях Р. Вайсберга, Дж. Дурлака, Ч. Домітрович та Т. Гуллотти (R. Weissberg, J. Durlak, C. Domitrovich та T. Gullotta, 2015) [26].

Перш ніж розглядати сутність та важливість вдосконалення емоційно-інтелектуального потенціалу бізнесменів та менеджерів, необхідно визначити ключову роль людського фактора в успішності підприємницької діяльності та роботі менеджерів.

Успіх власної справи може бути оцінений за допомогою низки індикаторів, що відображають як економічні (прибуток, вартість активів, частка ринку), так і соціальні аспекти (суспільна значущість бізнесу, репутація бізнес-організації).

Підприємницька діяльність, будучи самостійною та пов'язаною з ризиками, вимагає від підприємця ретельного аналізу потенційних загроз та можливостей, що безпосередньо впливає на прийняття рішень. Відтак, особистість підприємця, його вміння аналізувати бізнес-середовище та налагоджувати ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, закладають фундамент майбутнього успіху.

Не менш важливими є управлінські навички, що проявляються у здатності формувати та розвивати ефективну команду, а також створювати мотиваційне середовище у колективі. Усі ці аспекти тісно переплетені у сферах підприємництва та менеджменту.

Одним з важливих індикаторів ефективності управління та стабільності бізнесу часто виступає плінність кадрів в організації. Зазвичай, низька плінність, за винятком випадків розширення або реорганізації, свідчить про сприятливий клімат та ефективне управління. Існують лідери, за якими команда йде добровільно та з ентузіазмом, і ті, хто стикається з критикою та опором з боку підлеглих. Деякі керівники успішно поєднують формальне та неформальне лідерство, тоді як інші витрачають значні ресурси на розв'язання конфліктів та налагодження здорової морально-психологічної атмосфери в колективі. У сучасному бізнес-середовищі жоден підприємець не застрахований від подібних ситуацій, проте наявність розвиненого емоційного інтелекту, зокрема емпатії та навичок ефективної комунікації, значно полегшує їхнє подолання та мінімізує негативні наслідки.

Розвинений емоційний інтелект стає ключовим предиктором управлінської успішності, оскільки безпосередньо впливає на

здатність менеджера ефективно взаємодіяти з людьми, розуміти їхні потреби та мотивацію, а також створювати позитивну робочу атмосферу. Емоційно інтелектуальний лідер здатний надихати команду, ефективно розв'язувати конфлікти, приймати зважені рішення, враховуючи емоційний контекст ситуації, та будувати довгострокові, довірливі відносини з підлеглими та партнерами. У контексті підприємництва, емоційний інтелект допомагає краще розуміти потреби клієнтів, ефективніше вести переговори та адаптуватися до мінливого бізнес-середовища [4; 9]. Відтак, розвиток емоційного інтелекту є не просто бажаною якістю для сучасного керівника, а необхідною умовою для досягнення сталого успіху та конкурентоздатності підприємства.

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю та складністю, що зумовлює значну плинність кадрів. Працівники втрачають роботу з різних причин, включаючи як закриття бізнесу, так і особисті обставини. Однак, аналіз причин звільнень дозволяє виявити певні тенденції, які можуть допомогти бізнес-структурам покращити ситуацію з утриманням персоналу та підвищити свою ефективність.

Практика показує, що одними з ключових факторів, що спонукають співробітників до звільнення, є незадоволення їхніх потреб, особливо матеріальних, та відсутність належної уваги та турботи з боку керівництва. Ці, здавалося б, очевидні причини, а також багато інших проблем у взаємодії між керівництвом та персоналом, часто кореняться у недостатньому рівні емоційного інтелекту управлінців.

Тенденція недооцінки людського фактора у бізнесі спостерігається як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Це свідчить про те, що моральна та емоційна складові ведення справ відіграють ключову роль у забезпеченні успіху підприємницької діяльності. В умовах нестабільного ринку праці, коли кваліфіковані фахівці стають особливо цінним ресурсом, здатність керівництва розуміти емоційний стан своїх співробітників, проявляти емпатію та створювати сприятливу робочу атмосферу набуває критичного значення.

Розвинений емоційний інтелект керівника стає не просто бажаною якістю, а необхідною умовою для ефективного управління та утримання цінних кадрів. Емоційно інтелектуальний лідер

здатен не лише забезпечити гідну матеріальну мотивацію, але й створити атмосферу взаємоповаги, довіри та підтримки, де кожен співробітник відчуває свою значущість та причетність до спільної мети. Така увага до емоційного добробуту персоналу безпосередньо впливає на їхню лояльність, продуктивність та загальну ефективність роботи організації.

У складних економічних умовах, коли ризик втрати роботи зростає, саме емоційна підтримка з боку керівництва може стати вирішальним фактором у збереженні стабільності колективу. Керівник, який проявляє емпатію, розуміє тривоги та потреби своїх співробітників, здатний ефективно комунікувати та підтримувати їх у складні часи, значно знижує ризик втрати цінних кадрів. Отже, розвиток емоційного інтелекту управлінців є не лише гуманістичним підходом до ведення бізнесу, але й стратегічно важливим фактором забезпечення його стійкості та конкурентоздатності на нестабільному ринку праці.

Сучасний погляд на менеджера, керівника, лідера колективу значно розширює його традиційні функції. Сьогодні він розглядається не лише як адміністратор, але й як носій організаційної культури, інноватор, експерт у своїй галузі та головний ініціатор позитивних змін. У цьому контексті, серед найцінніших рис сучасного керівника виокремлюються такі, як: здатність надихати та вести за собою команду, глибокий професіоналізм та прагнення до створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Очевидно, що досягнення цих цілей неможливе без постійної саморефлексії та роботи над власним емоційним інтелектом. Особливо в періоди криз та максимального напруження, такі якості, як повага та емпатія, здатні стати потужним мотиватором для досягнення перемоги та сприяти особистісному розвитку кожного члена команди [4].

Важливо враховувати, що кожна людина, незалежно від її соціального статусу та посади, реагують на життєві та виробничі події унікальним чином, проявляючи різні емоції, навіть при наявності спільних цілей та однакових можливостей. Досвідчені керівники усвідомлюють, що емоційна реакція кожної людини є унікальною та залежить від її індивідуального життєвого

досвіду, інтенсивності переживань, особистих ціннісних орієнтацій. Такі фактори формують ставлення працівника до конкретної ситуації. Розуміння цих механізмів дозволяє керівнику більш ефективно взаємодіяти з командою, враховуючи емоційний контекст та потреби кожного її члена.

Варто зазначити, що емоційний інтелект піддається розвитку та вдосконаленню, а не залишається статичною характеристикою особистості. Його можна свідомо формувати, планувати зміни та підвищувати як самостійно, шляхом саморозвитку, так і за допомогою спеціалізованих інструментів та програм. В контексті управлінської ефективності, цілеспрямований розвиток емоційного інтелекту стає ключовим фактором успіху керівника.

Ключові методи розвитку емоційного інтелекту з метою підвищення управлінської ефективності були досліджені на основі аналізу та узагальнення праць з психології управління та організаційної психології. Ці дослідження підкреслюють важливість таких аспектів, як самоусвідомлення, саморегуляція, соціальна усвідомленість та управління відносинами. Розвиток самоусвідомлення дозволяє керівнику краще розуміти власні емоції та їхній вплив на поведінку та прийняття рішень. Саморегуляція допомагає контролювати імпульси та ефективно керувати стресом. Соціальна усвідомленість, що включає емпатію та розуміння емоцій інших, є критично важливою для побудови ефективних міжособистісних відносин. Нарешті, управління відносинами, що передбачає вміння надихати, впливати та розв'язувати конфлікти, є безпосереднім проявом емоційного інтелекту в управлінській діяльності.

Враховуючи сучасні вимоги до лідерства, розвиток емоційного інтелекту стає не просто бажаною компетенцією, а необхідною умовою для досягнення високої управлінської ефективності. Керівник, який володіє розвиненим емоційним інтелектом, здатний створити в колективі атмосферу довіри, взаєморозуміння та підтримки, що, своєю чергою, сприятливо позначається на мотивації працівників, їхній продуктивності та загальних результатах діяльності організації.

Проведений порівняльний аналіз переліку ключових навичок, необхідних менеджерам для досягнення успіху та підвищення

управлінської ефективності, прогнозованих Всесвітнім економічним форумом у Давосі на 2015, 2020, 2022 роки, а також очікуваних орієнтирів на 2025 рік, дозволяє зробити важливі висновки щодо еволюції вимог до сучасних управлінців. Ці переліки навичок, хоча й змінюються з часом, можуть бути узагальнені та згруповані у чотири основні підгрупи, що відображають ключові сфери діяльності менеджера: рішення проблем, самоменеджмент, технології та робота з людьми.

До першої підгрупи «Рішення проблем» відносяться навички, що забезпечують ефективний аналіз ситуацій та розробку інноваційних рішень. Зокрема, це аналітичне мислення та інноваційність, критичне мислення, ініціативність та вміння аргументувати свою позицію. Ці навички є фундаментальними для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності та швидких змін.

Друга підгрупа, «Самоменеджмент», охоплює навички, пов'язані з управлінням собою та своїм розвитком. До неї належать активний та стратегічний підхід до навчання, що відображає необхідність постійного самовдосконалення та адаптації до нових знань, а також стресостійкість та гнучкість, які є критично важливими для ефективної роботи в умовах високого тиску та непередбачуваних обставин.

Технологічна група включає навички, пов'язані з ефективним використанням та управлінням технологіями. Це використання та контроль технологій, а також технологічний дизайн та програмування. В епоху цифрової трансформації, розуміння та вмиле застосування технологічних інновацій стає невід'ємною частиною професійної компетентності менеджера.

Нарешті, підгрупа «Робота з людьми» об'єднує навички, що забезпечують ефективну взаємодію. Серед них можна вказати такі, як лідерство та соціальний вплив, що включають здатність надихати, мотивувати та вести за собою команду, вміння вести ділові переговори, що є ключовим для досягнення взаємовигідних домовленостей, а також навички кризового менеджменту, необхідні для ефективного управління в складних та непередбачуваних ситуаціях.

Цікавим спостереженням є зростаюча роль навичок, пов'язаних з роботою з людьми, прогнозами на майбутнє. Якщо раніше акцент

часто робився на технічних навичках та аналітичному мисленні, то останні тенденції вказують на зростаюче значення емоційних аспектів. Здатність налагоджувати якісну комунікацію, успішно взаємодіяти з колегами, демонструвати співчуття, розуміти потреби оточуючих та налагоджувати стійкі міжособистісні зв'язки стає визначальним чинником успіху для сучасного керівника.

Емоційний інтелект та його розвиток є основоположним елементом для ефективної управлінської роботи. Здатність усвідомлювати та аналізувати емоції інших, контролювати власні емоції та застосовувати емоційні дані в процесі прийняття рішень і налагодження міжособистісних зв'язків безпосередньо впливають на лідерські якості, здатність до переговорів та ефективність управління в кризових ситуаціях. Отже, аналіз ключових навичок майбутнього підтверджує, що емоційний інтелект є не просто однією з важливих компетенцій, а ключовим предиктором управлінської ефективності в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз динаміки ключових навичок, необхідних для успішного менеджменту, представлених Всесвітнім економічним форумом у різні роки, демонструє еволюцію вимог до управлінців. Спостерігається певна зміна позицій навичок протягом часу, що відображає актуальні тенденції та виклики сучасного бізнесу.

Аналізуючи зміни в переліку ключових компетенцій, можна констатувати, що з 2022 року першість у рейтингу закріпилася за аналітичним та інноваційним мисленням, тоді як активне та стратегічне навчання посіло другу позицію. Навички комплексного розв'язання проблем, які були лідерами у 2015 та 2020 роках, у 2022 році опустилися на третє місце.

Водночас такі компетенції, як вміння критично мислити, аналізувати, креативно, оригінально та ініціативно ставитися до виконання завдань, зберігають свою актуальність, що підтверджує їхню незмінну важливість для ефективного управління. Суттєвою зміною стало включення до списку технологічних навичок, зокрема, застосування, моніторингу та контролю технологічних моделей, та технологічного дизайну і програмного забезпечення. Поява цих компетенцій топі ключових компетенцій є відображенням зростаючої ролі цифрових технологій у всіх сферах бізнесу.

Крім того, до десятки найважливіших навичок увійшли компетенції, пов'язані з самоконтролем, зокрема витримка, енергійність, стійкість до стресів та пластичність поведінки та спілкування, які підкреслюють важливість емоційної стійкості та регуляції в умовах високої динаміки та невизначеності. Значну увагу приділено також лідерству та соціальному впливу, які у 2022 році посіли шосту позицію.

Аналізуючи динаміку позиції емоційного інтелекту, варто зазначити, що у 2020 році він був відзначений як одна з топових компетенцій, займаючи шосте місце. У 2022 році його позиція дещо знизилася до восьмої, а в розширеному переліку навичок на 2025 рік (топ-15) йому відведено одинадцяте місце.

Однак, враховуючи включення до переліку технологічних навичок, які є відносно новими, цілком доречно говорити, що попри певній динаміці позиціонування, емоційний інтелект, не перестав бути важливою здібністю бізнесменів та менеджерів у різних сферах діяльності.

Його вплив на лідерство, комунікацію, командну роботу та здатність до адаптації є незаперечним фактором управлінської ефективності.

Аналіз актуальних навичок, необхідних для успішного менеджменту, свідчить про важливість розгляду як окремих компетенцій, так і їхньої взаємодії. Зміни на ринку праці, спричинені пандемією, воєнним станом, економічною кризою та технологічними проривами, такими як штучний інтелект та автоматизація, зумовлюють трансформацію вимог до працівників [4]. З одного боку, зростає потреба у фахівцях, здатних виконувати рутинні завдання (оператори введення даних, робітники на виробництві). З іншого боку, паралельно все більшої цінності набувають специфічні «людські» компетенції, які є неможливими для імітації штучним інтелектом.

У цьому контексті, емоційний інтелект набуває особливої значущості. Розглядаючи його у взаємозв'язку з іншими ключовими навичками керівника, стає очевидним, що розвинений емоційно-інтелектуальний потенціал особистості стає не тільки однією з базових компетенцій, а фундаментальною основою для їх ефективної реалізації.

Наприклад, критичне мислення та аналітичні навички, що передбачають аналітичну діяльність, значно ефективніше

реалізуються за умови розвиненої здатності керувати власними емоціями. Ця здатність є необхідною на всіх етапах прийняття рішень – від дослідження проблеми та формування альтернатив до обґрунтування остаточного вибору, особливо в умовах невизначеності, коли керівник часто покладається на інтуїцію.

Висока ступень розвитку емоційної компетентності відіграє вирішальну роль у веденні переговорних процесів, врегулюванні конфліктних ситуацій та профілактиці можливого професійного виснаження. Вміння усвідомлювати власний емоційний стан, а також почуття та переживання співробітників, контролювати їх та ефективно комунікувати є ключовим фактором для досягнення бажаних результатів у міжособистісній взаємодії.

Отже, емоційний інтелект виступає інтегратором ключових професійних навичок, підсилюючи їхню ефективність та забезпечуючи успішність управлінської діяльності в сучасному складному та динамічному бізнес-середовищі. Його розвиток є не просто бажаною компетенцією, а стратегічно важливим фактором для досягнення високої управлінської ефективності.

Прогнози Всесвітнього економічного форуму вказують на значні зміни на ринку праці, що вимагають від працівників адаптації та перенавчання. Технологічний прогрес та автоматизація можуть призвести до втрати значної кількості робочих місць, але водночас створюють нові можливості. У цьому контексті, визначення ключових навичок стає важливим для кар'єрного розвитку та планування навчання.

Аналіз переліків навичок, рекомендованих форумом, свідчить про зростаючу потребу в соціальних навичках, які не можуть бути автоматизовані. Серед них особливе значення має лідерство – здатність надихати, мотивувати та вести команду до успіху.

Розвиток емоційного інтелекту є фундаментальним для формування лідерських якостей. Вміння розуміти емоції, керувати ними та використовувати їх у взаємодії з іншими людьми є ключем до ефективного управління в умовах швидких змін та технологічних викликів. Отже, емоційний інтелект виступає важливим предиктором управлінської ефективності, дозволяючи адаптуватися до нових реалій ринку праці та успішно керувати командами.

У західних країнах і США існують розвинені програми з розвитку емоційного інтелекту. В Україні також спостерігається зростання інтересу до цієї теми як з боку провайдерів навчальних послуг, так і з боку роботодавців, які все частіше враховують рівень емоційного інтелекту кандидатів.

Робота над розвитком емоційного інтелекту є складним та багатоетапним процесом, що передбачає глибокі зміни у сприйнятті себе та навколишнього світу. Першим кроком є розуміння сутності кожної емоції, її проявів та наслідків для себе, оточуючих та робочого процесу. Наступним етапом є усвідомлення власних емоцій у різних ділових ситуаціях. Неусвідомлені емоції можуть призвести до помилкових висновків та негативних наслідків.

Для досягнення більш значущих результатів у розвитку емоційного інтелекту рекомендується використовувати коучинг, який є ефективнішим інструментом порівняно з самостійним розвитком. Коучинг дозволяє отримати професійну підтримку та індивідуальний підхід до розвитку необхідних навичок, що сприяє підвищенню управлінської ефективності.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна з впевненістю стверджувати, що емоційний інтелект набуває дедалі більшого значення як визначальний фактор успіху в підприємницькій діяльності. Ефективне використання емоційного інтелекту вимагає цілеспрямованого розвитку соціальних навичок, доступного не лише керівному складу, але й усім членам команди. Аналіз сучасних тенденцій виявив, що складні часи та радикальна повістка, що характеризується наявністю пандемії, військових конфліктів та економічна нестабільність, значно актуалізували моральний та емоційний аспекти менеджменту.

Однією з ключових проблем, що постають перед сучасним бізнесом, є забезпечення задоволеності працівників своєю роботою. Дослідження причин звільнень чітко вказують на незадоволення матеріальними потребами та брак турботи про персонал як основні чинники. Це підкреслює фундаментальну роль моральної та емоційної складових у веденні успішного бізнесу, особливо в контексті формування нових цінностей та можливостей, що відкриваються завдяки цифровим технологіям.

Прогнозування майбутніх тенденцій вдосконалення емоційної компетентності співробітників щодо окремого підприємства є складним завданням, однак очевидно є наявність в Україні широкого спектру інструментів для його розвитку. Ці інструменти різняться за форматом навчання, цільовою аудиторією та потенційними результатами. Значна частина з них базується на принципах коучингу, що дозволяє ефективно використовувати його переваги для покращення продуктивності персоналу як в усталених, так і в принципово нових умовах діяльності.

Результати проведеного порівняльного аналізу ключових навичок управлінців, потрібних до забезпечення успішності, як свідчать дані, отримані від Всесвітнього економічного форуму обґрунтовують важливість емоційного інтелекту в контексті кар'єрного розвитку, вибору професійного навчання та вибору освітніх програм та планування кадрового розвитку, що може слугувати основою для визначення пріоритетних напрямків розвитку як окремих працівників, так і організацій в цілому.

Таким чином, підвищення рівня емоційної-інтелектуальної компетентності управлінського персоналу є не просто трендом, а нагальною потребою сучасного бізнесу та управлінської діяльності. Інвестування бізнес-організацій в цей напрямок є стратегічно важливим кроком, що сприяє підвищенню управлінської ефективності, покращенню морально-психологічного клімату в колективі, зменшенню плинності кадрів та, як наслідок, забезпеченню продуктивної та ефективної діяльності бізнес-організацій в обставинах нестабільності, змін, викликів та ризиків.

Література

1. Арістотель. Нікомахова етика ; пер з давньогрецької В. Ставнюк. Київ : Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Харків : Vivat. 2021, 528 с.
3. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера ; пер. с англ. В. Глінка. 5-те видання. Київ : Наш Формат, 2023. 288 с.

4. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5 (60). С. 1–7.

5. Носенко Е. Л., Четверик-Бурчак А. Г. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху : монографія. Київ : Освіта України, 2016. 182 с.

6. Павловська Л. Д., Кащук К. М. Емоційний інтелект менеджерів та його оцінка. *Бізнес інформ*. 2020. № 5. С. 465–471.

7. Чебикін О. Я. Емоційна регуляція пізнавальної діяльності: концепція, механізми, умови. *Психологія і суспільство*. 2017. № 3 (69). С. 86–103.

8. Чернявська Т. П. Емоційна компетентність як основа професійної успішності. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2022. Вип. 1–2 (52–53) С. 131–138.

9. Чернявська Т. П. Психологічна реабілітація лідерів бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наукових праць. 2024. Том 23. № 2 (57). С. 146–157.

10. Четверик-Бурчак А. Г. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Дніпропетровськ, 2015. 187 с.

11. Bar-On, R. (1997). Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto, Canada : Multi-Health Systems, 328 p.

12. Barret, L. F. (2018). How Emotions Are Made. The Secret Life of the Brain. London, United Kingdom : Pan MacMillan, 448 p.

13. Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. In R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Eds.), *Educating people to be emotionally intelligent*. Greenwood Publishing Group. P. 155–168.

14. Ekman, P. (2007). Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life. Second Edition. Holt. 320 p.

15. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York : Bantam Books. 352 p.

16. Izard, C. E. (1991). The Psychology of Emotions. Springer Science & Business Media, 452 p.

17. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York : Oxford University Press, 557 p.
18. Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. London, England : Cambridge, MA: MIT Press, 720 p.
19. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2008). Emotional Intelligence. New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. Vol. 63 (6). P. 503–517.
20. Payne, R. L., Cooper, C. (2007). *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*. NJ : Wiley-Interscience, 344 p.
21. Saarni, C. (2011). Emotional competence and effective negotiation: the integration of emotion understanding, regulation, and communication. *Psychology and Political Strategies for Peace Negotiation*, F. Aquilar and M. Galluccio, Eds., Springer, New York, NY, USA. P. 55–74.
22. Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, 1990. Cognition, and Personality*, Vol. 9. P. 185–211.
23. Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*. Vol. 44. P. 695–729.
24. Schutte, N., Malouff, J., Simunek, M., McKenley, J., Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*. Vol. 16. P. 769–785.
25. Stein, S. J., Book, H. (2012). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and your success*. Ontario : Stoddard Publishing Co. Limited. 370 p.
26. Weissberg, R., Durlak, J., Domitrovich, C., Gullotta, T. (2015). Social and emotional learning: past, present, and future. *Handbook of Social and Emotional Learning: Research and Practice* / Eds. J. Durlak, C. Domitrovich, R. Weissberg, T. Gullotta. P. 3–19.

РОЗДІЛ 10

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

В. В. Шмагіна

Ключові слова: *стратегічне управління, психологія управління, управлінські рішення, система управління, мотивація, лідерство, соціальна адаптація, емоційний інтелект, інструменти.*

Keywords: *strategic management, management psychology, management decisions, management system, motivation, leadership, social adoption, emotional intelligence, tools.*

Вступ

У розділі монографії досліджено стратегічні підходи до вирішення управлінських завдань із використанням інструментів психології управління. Розкрито теоретичну сутність стратегічного управління, проаналізовано місце психології у системі менеджменту та охарактеризовано практичні інструменти психологічного впливу, що застосовуються в управлінській діяльності. Особливу увагу приділено використанню таких методів, як соціально-психологічне оцінювання персоналу, мотиваційне консультування, управління конфліктами, психологічний коучинг. Запропоновано механізми інтеграції психологічного інструментарію в стратегічне управління підприємством з метою підвищення його ефективності, гнучкості та стійкості в умовах змінного середовища.

10.1 Теоретична сутність стратегічного управління

Стратегічне управління виступає однією з ключових концепцій сучасної управлінської науки, що спрямована на забезпечення стабільного й довгострокового розвитку підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та посиленої конкуренції. У теоретико-методологічному контексті стратегічне управління визначається як системний, багатоаспектний процес, який охоплює формулювання місії, визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, розробку та реалізацію стратегій, що дозволяють організації адаптуватися до змін середовища, зберігати конкурентоспроможність і раціонально використовувати наявні ресурси.

Згідно з підходами провідних науковців і практиків, стратегічне управління – це не лише функція вищої ланки менеджменту, а цілісна управлінська парадигма, яка інтегрує планування, прогнозування, моніторинг, аналіз ризиків і контроль за досягненням стратегічних результатів. Його сутність полягає у прийнятті зв'язаних управлінських рішень, здатних забезпечити організаційну гнучкість, інноваційність, а також орієнтацію на довгострокову ефективність і стійкість підприємства в умовах трансформаційних викликів глобальної економіки.

Американський інженер Ф. Тейлор, визнаний засновником класичної школи управління, підкреслював необхідність перетворення управління на системну діяльність, що базується на науково обґрунтованих принципах. Серед провідних представників цього напрямку також варто відзначити А. Файоля [31], Г. Емерсона та М. Вебера. А. Файоль, французький інженер і один із ідеологів наукового підходу до управління, вважав, що низька результативність будь-якої організаційної системи насамперед обумовлюється недоліками в її управлінні. Він сформулював основоположні функції управління, до яких належать: прогнозування, організація, розпорядження, координація та контроль [10].

Стратегічне управління – це «векторно-орієнтований процес, який забезпечує гнучку та адаптивну реакцію підприємства на дію як контрольованих, так і неконтрольованих факторів зовнішнього

та внутрішнього середовища. Воно спрямоване на досягнення ефективного та результативного функціонування системи управління у короткостроковій перспективі, а також створює умови для стабільного розвитку підприємства зовнішньоекономічної діяльності в довгостроковому періоді» [25].

«Американський соціолог і психолог Е. Мейо став засновником нового напрямку менеджменту, що отримав назву доктрини людських стосунків. Основні положення його вчення зведені до того, що у будь-якій організаційній системі необхідно вбачати не лише машини, чому віддавав перевагу Ф.Тейлор, а й саму людину. Тобто менеджмент – це перш за все процес управління людьми, створення мотивації для їх ефективної діяльності» [10].

Згідно з класичним визначенням І. Ансоффа [26], стратегічне управління – це сукупність управлінських рішень і дій, що визначають довгострокову діяльність організації. Пітер Друкер наголошував на орієнтації стратегії не лише на внутрішні можливості, а й на соціально відповідальні цілі, зміст роботи персоналу, інновації та клієнтську цінність [30].

У фундаментальних працях з теорії менеджменту стратегічне управління розглядається як концептуальна основа забезпечення довгострокової життєздатності та розвитку організації. Відповідно до класичного визначення Ігоря Ансоффа, стратегічне управління – це систематизована сукупність управлінських рішень, дій та механізмів, які визначають напрямок і параметри функціонування організації у тривалій перспективі. Згідно з його підходом, стратегічне управління охоплює вибір місії, постановку стратегічних цілей, виявлення потенційних зон зростання, оцінку середовища та формування оптимальних шляхів реалізації стратегії [26].

Видатний теоретик менеджменту Пітер Друкер розширює традиційне розуміння стратегічного управління, акцентуючи увагу на необхідності орієнтації не лише на внутрішні ресурси та виробничі можливості організації, а й на зовнішнє середовище, соціальну відповідальність та гуманістичні аспекти управління. У його інтерпретації стратегія повинна бути спрямована на створення доданої вартості для клієнта, розвиток інноваційного потенціалу, формування змістовної праці персоналу та досягнення цілей,

що мають соціальну значущість. Таким чином, стратегічне управління у трактуванні Друкера виходить за межі суто економічного інтересу, формуючи систему цінностей, орієнтовану на стійкий розвиток, задоволення потреб суспільства та гармонізацію відносин із зацікавленими сторонами [30].

У сучасній науковій думці стратегічне управління розглядається не лише як лінійний процес планування, а як динамічна система, здатна до адаптації, самооновлення та інтеграції інновацій. Сучасні підходи, зокрема концепція стратегічної гнучкості (*strategic agility*), акцентують увагу на необхідності реагувати на зміни зовнішнього середовища у реальному часі, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність і цілісність.

У працях Г. Мінцберга стратегічне управління трактується як процес, що поєднує формалізовані та інтуїтивні елементи. Він виділяє кілька шкіл стратегічного мислення – плану, підприємницьку, когнітивну, навчальну та інші, які репрезентують різні підходи до побудови та реалізації стратегії. Такий плюралізм стратегічних підходів свідчить про те, що управління на стратегічному рівні має враховувати багатовимірність організаційної діяльності та змінність ринкових умов.

У свою чергу, стратегічне управління охоплює три ключові етапи: стратегічний аналіз (виявлення внутрішніх і зовнішніх можливостей і загроз), стратегічне планування (формування місії, бачення, цілей та варіантів дій) і стратегічну реалізацію (організаційне втілення та контроль). На кожному з цих етапів важливу роль відіграє не лише логічно-раціональний інструментарій, але й психологічні чинники – лідерство, мотивація, організаційна культура, готовність до змін, що робить доцільним залучення інструментів психології управління.

Таким чином, стратегічне управління в умовах інноваційної та турбулентної економіки – це не просто набір адміністративних дій, а багатовекторний процес, у якому поєднуються економічна раціональність, організаційна динаміка та психологічна компетентність управлінського персоналу. Ефективність реалізації стратегії залежить від здатності керівництва не лише формулювати далекоглядні цілі, а й транслювати їх через мотиваційні механізми, норми корпоративної культури та адаптивні управлінські моделі.

Американський дослідник Г. Емерсон одним із перших акцентував увагу на важливості комплексного підходу до організації управлінських процесів, наголошуючи на необхідності досягнення ефективності як основоположного принципу діяльності будь-якої системи. На його думку, ефективність полягає у забезпеченні найкращого співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами. Такий підхід сформував підґрунтя для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, де оптимізація витрат і максимізація результативності виступають критеріями якості управлінських рішень.

Значний внесок у формування концептуальних засад раціональної організації управління зробив і німецький соціолог М. Вебер, який розробив теорію ідеальної бюрократії. Він обґрунтував модель ефективної адміністративної структури, заснованої на формалізованих правилах, чіткому розподілі обов'язків, ієрархії повноважень і професіоналізмі управлінців. Хоча ця концепція часто піддається критиці за надмірну жорсткість, саме вона заклала основи для розгляду управлінської діяльності як цілісної системи, де раціональність поєднується з ефективністю.

На сучасному етапі стратегічне управління розглядається вже не тільки як набір технократичних інструментів чи логічних процедур, а як глибоко інтегрована соціально-психологічна система. У центрі такої системи перебуває людина – з її мотиваціями, установками, сприйняттям реальності, рівнем емоційного інтелекту, стресостійкістю й здатністю до комунікації. Поведінкові, емоційні та когнітивні характеристики управлінців і персоналу безпосередньо впливають на ефективність стратегічних рішень і рівень їх реалізації в організаціях.

Стратегічне управління в умовах динамічного середовища не ґрунтується на детальному передбаченні майбутніх станів, натомість воно формує візію – бажане уявлення про стан організації в довгостроковій перспективі. Це бачення передбачає не лише досягнення певних економічних результатів, а й зміцнення ринкових позицій, формування позитивної ділової репутації, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення соціальної відповідальності.

З урахуванням сучасних викликів стратегічне управління постає як управлінська філософія, в основі якої – поєднання інтуїції та аналітики, логіки та креативності, технологічних знань і психологічної компетентності. Керівник сучасного типу не просто планує й контролює, а виступає лідером думок, агентом змін, носієм стратегічного мислення та комунікатором організаційних цінностей. Його завдання – не лише розробити цілі, але й забезпечити їх прийняття й реалізацію через ефективну комунікацію, мотивацію та формування командного духу.

У цьому контексті стратегічне управління охоплює такі ключові компоненти:

- поєднання аналітичних методів і поведінкових моделей у процесі прийняття стратегічних рішень;

- високий рівень психологічної підготовки управлінського складу, що дозволяє долати опір змінам і забезпечувати ефективну трансляцію цілей;

- інтеграція комунікативної культури, що базується на довірі, емоційному інтелекті й лідерстві.

Таким чином, стратегічне управління сьогодні – це не лише технічне керування ресурсами чи процесами, а складний багатовимірний механізм, у якому економічна доцільність, соціальна відповідальність і психологічна адаптивність мають діяти як єдина система. Лише така комплексна інтеграція дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стабільність розвитку.

Система стратегічного управління на підприємстві представлена на рис. 10.1.

Застосування системного підходу в процесі стратегічного управління підприємством створює методологічне підґрунтя для всебічного та комплексного аналізу об'єкта управління. Цей підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну динамічну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем – виробничої, фінансової, кадрової, інформаційної тощо, – які функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу виявити основні детермінанти стратегічного розвитку, окреслити ключові цілі, розробити послідовність управлінських дій і визначити внутрішні

ресурси, необхідні для досягнення як поточних, так і перспективних результатів діяльності.

Системний підхід забезпечує структурну цілісність управлінських рішень, дозволяє уникати фрагментарності у плануванні та реалізації стратегії, а також формує основу для синхронізації зусиль різних функціональних підрозділів підприємства. Проте в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін ринкових параметрів, використання лише системного підходу є недостатнім. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває поєднання системного підходу із ситуаційним, що дозволяє підвищити адаптивність стратегії управління.

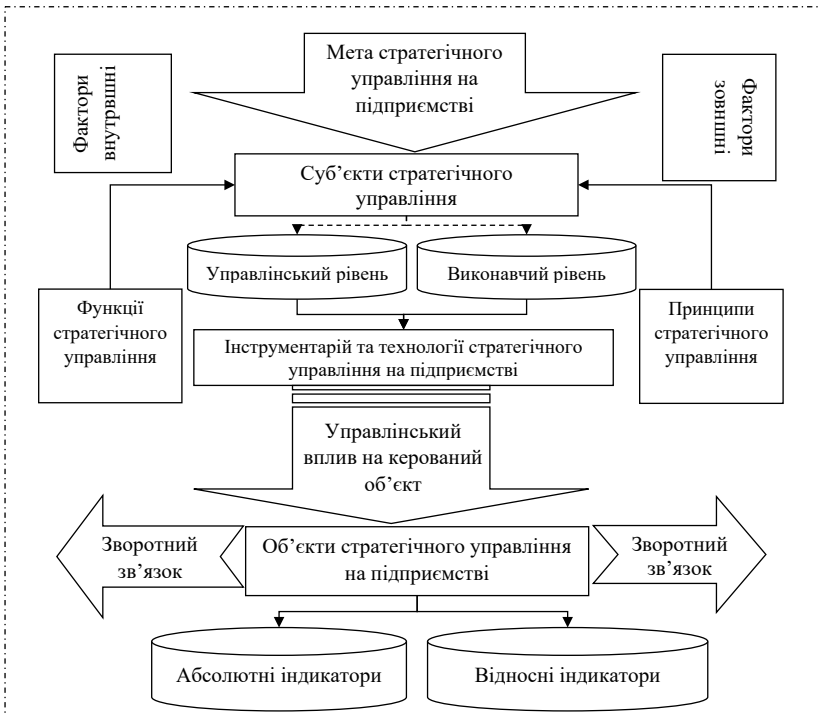


Рис. 10.1. Система стратегічного управління на підприємстві [20]

Ситуаційний підхід орієнтує управлінців на врахування конкретного контексту ухвалення рішень, специфіки обставин, динаміки зовнішнього середовища, а також внутрішніх змін у структурі підприємства. Така комбінація підходів дозволяє не лише забезпечити стратегічну узгодженість елементів системи управління, але й забезпечити оперативне реагування на неочікувані зміни, адаптацію до кризових явищ, загроз або нових можливостей.

Інтеграція системного та ситуаційного підходів створює концептуальну основу для формування стратегічних рішень, які є не лише логічно послідовними, а й релевантними до конкретної управлінської ситуації. У результаті підвищується гнучкість і стійкість підприємства до зовнішніх викликів, зростає його здатність до інноваційного розвитку, збереження конкурентних переваг і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління на основі комбінованого підходу дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах складного і динамічного ринкового середовища, оптимізуючи співвідношення між стабільністю внутрішньої структури та мобільністю зовнішньої дії.

У межах функціонування системи стратегічного управління доцільно виокремлювати три взаємопов'язані функціональні підсистеми, кожна з яких виконує визначену роль у забезпеченні узгодженості управлінських процесів і досягненні стратегічних цілей підприємства.

Керуюча підсистема охоплює суб'єктів стратегічного управління: керівників, стратегічні комітети, лідерів змін, а також управлінський персонал, який забезпечує прийняття рішень, формулювання цілей, організацію контролю та ініціювання інновацій. Саме ця підсистема відіграє ключову роль у формуванні стратегічних орієнтирів і мотивації колективу.

Керована підсистема охоплює структурні підрозділи підприємства, матеріальні, фінансові, людські ресурси, а також інфраструктурні компоненти, які безпосередньо реалізують прийняті рішення. Вона слугує інструментом перетворення стратегічних задумів у конкретні дії, операційні процеси й результати.

Підсистема зворотного зв'язку включає інструменти моніторингу, контролю, діагностики та оцінювання реалізації стратегічних намірів. Через механізми збору, аналізу та інтерпретації інформації ця підсистема забезпечує рефлексію управлінських рішень і своєчасне внесення корективів, що дозволяє підтримувати узгодженість між очікуваними результатами та реальними змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ефективність функціонування стратегічного управління значною мірою визначається дотриманням методологічних принципів. Зокрема, стратегічне управління має ґрунтуватися на:

- принципі цілеспрямованості, що передбачає орієнтацію всієї системи управління на досягнення визначених довгострокових цілей;
- принципі наукової обґрунтованості, згідно з яким управлінські рішення мають базуватись на системному аналізі, емпіричних даних і прогностичних моделях;
- принципі гнучкості та варіативності, що забезпечує адаптивність стратегій до змін ринкових умов;
- принципі психологічної відповідності, який враховує соціально-психологічний клімат, організаційну культуру та індивідуальні особливості керівників і персоналу;
- принципі зворотного зв'язку, що передбачає використання даних моніторингу та оцінки для постійного удосконалення управлінських рішень.

Комплексне застосування системно-ситуаційного підходу в поєднанні з психологічними механізмами прийняття рішень формує адаптивну, гнучку й чутливу до поведінкових змін систему стратегічного управління. Така система дозволяє не лише своєчасно реагувати на виклики середовища, а й проактивно впливати на його динаміку, формуючи стратегічні переваги завдяки розвитку лідерських компетенцій, комунікативної спроможності та психологічної мобільності управлінців.

У стратегічному аспекті управління підприємством це дає змогу:

- враховувати широкий спектр ризиків та умов невизначеності, зокрема в контексті глобальних економічних коливань;
- долати внутрішній опір змінам і формувати інноваційне середовище для постійного розвитку;

- ідентифікувати найперспективніші альтернативи розвитку та впроваджувати їх на основі комплексної ефективності;
- обґрунтовано розробляти стратегічні моделі функціонування підприємства відповідно до його ринкових можливостей і потреб окремих бізнес-сегментів;
- прогнозувати довгострокові наслідки управлінських рішень і стратегічних ініціатив;
- розвивати людський капітал відповідно до стратегічних потреб організації, підтримуючи особистісне зростання персоналу;
- оптимізувати використання ресурсів, орієнтуючись на результативність і економічну доцільність;
- сприяти цифровізації управлінських процесів і впровадженню технологій Industry 4.0 для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегічне управління у своєму сучасному вигляді постає як міждисциплінарна система, що інтегрує економічні, організаційні та психологічні чинники задля досягнення сталого розвитку й успішної адаптації підприємства в умовах складного ринкового середовища.

Основними перевагами впровадження стратегічного управління на підприємстві є формування цілісного, перспективно-орієнтованого підходу до організації управлінських процесів, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішній потенціал і формувати конкурентні переваги.

Зокрема, до ключових позитивних аспектів стратегічного управління належать:

- стимулювання інноваційного розвитку як в управлінських підсистемах, так і в основних бізнес-процесах підприємства, що дозволяє оперативно впроваджувати нові технології, продукти та управлінські моделі;
- використання обґрунтованих критеріїв для оцінювання варіантів стратегічних інвестицій, розвитку матеріально-технічної бази, цифрової інфраструктури та людського капіталу;
- формування системного управлінського мислення, яке передбачає ухвалення рішень із урахуванням комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів;

– акцент на раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, з орієнтацією на досягнення довгострокових цілей через оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;

– розвиток адаптивної моделі управлінського персоналу, здатного оперативно реагувати на стратегічні виклики, нові ринкові можливості та потенційні ризики в умовах зростаючої конкуренції.

Особливу увагу варто звернути на те, що стратегічне управління виступає не лише інструментом оптимізації діяльності підприємства, але й платформою для інтеграції психологічних і поведінкових чинників у процес прийняття управлінських рішень. Саме така інтеграція сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня опору змінам і формуванню довгострокової організаційної лояльності.

Процес стратегічного управління в реальному секторі економіки формується не ізольовано, а під безпосереднім впливом багатьох зовнішніх факторів. До найзначущіших викликів сучасного середовища слід віднести:

– глобальні соціально-економічні трансформації – зокрема, наслідки військових конфліктів, екологічних катастроф, політичної нестабільності та цифрової революції, які потребують високого рівня стратегічної мобільності та здатності до швидкої адаптації;

– поглиблення спеціалізації управлінських функцій у поєднанні з вимогою до інтеграції знань на перетині економіки, менеджменту та психології, що підвищує значення міждисциплінарних компетентностей управлінського персоналу;

– необхідність цифрової трансформації управління, яка вимагає володіння сучасними технологіями планування, аналізу великих даних, управління інформаційними потоками та моделювання стратегічних сценаріїв;

– зміни в поведінкових моделях споживачів і персоналу, що обумовлює потребу в застосуванні інструментів психології управління для формування мотиваційного клімату, підтримки емоційної стабільності й організаційної залученості;

– ускладнення організаційних структур та зростання інтенсивності управлінських комунікацій, які вимагають високого рівня розвитку емоційного інтелекту, лідерських якостей і здатності до стратегічної рефлексії.

У сучасних умовах стратегічне управління виступає як багатовимірна система, що поєднує інструментальні методи, психологічні механізми впливу, інтуїтивне передбачення та аналітичну гнучкість. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва підприємства не лише опрацювати стратегічні орієнтири, але й забезпечувати внутрішню когерентність організації, синергію зусиль колективу, постійне вдосконалення навичок персоналу та проактивну адаптацію до середовища змін.

Таким чином, стратегічне управління в умовах нестабільності та трансформацій виступає фундаментом стабільного розвитку підприємства, інструментом реалізації інноваційного потенціалу та ключем до побудови конкурентоспроможної організаційної моделі.

Проведене теоретичне узагальнення підтверджує, що стратегічне управління виступає інтегрованою системою формування цілей, стратегічного планування, організації реалізації та контролю управлінських рішень, які спрямовані на досягнення сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища. Його фундамент базується на принципах системності, гнучкості, інноваційності, адаптивності та проактивності у визначенні траєкторії організаційного розвитку.

Однак сучасна практика управління демонструє, що орієнтація виключно на економічні критерії та технократичні підходи вже не є достатньою умовою для забезпечення ефективності стратегічного курсу. Все частіше акценти зміщуються у бік глибшого розуміння людського фактора в управлінні: поведінки керівників, емоційної залученості персоналу, мотиваційного клімату, психологічної готовності до змін, а також впливу організаційної культури на стратегічні ініціативи.

У зв'язку з цим стратегічне управління в сучасному менеджменті набуває міждисциплінарного характеру, в якому ключову роль відіграють психологічні чинники. Саме вони визначають глибину прийняття управлінських рішень, ефективність комунікацій, якість лідерства, здатність колективу до згуртування в умовах змін. Психологічно обґрунтована стратегія дозволяє не лише раціонально розраховувати ресурси, але й формувати довіру, мотивацію,

стратегічну лояльність і внутрішню готовність персоналу до реалізації поставлених цілей.

Перехід до розгляду психології в системі управління є цілком логічним і обґрунтованим, оскільки саме психологічні інструменти, поряд з економічними та організаційними, забезпечують реальне втілення стратегічних задумів у дію, підвищуючи якість управлінської взаємодії, зміцнюючи корпоративну єдність та формуючи культуру стратегічної орієнтації.

10.2 Психологія в системі управління

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває не лише технічна компетентність керівників, а й їхня здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, емоційного впливу, мотивації персоналу та створення сприятливого психологічного клімату. Психологія в системі управління розглядається як сукупність знань, методів і підходів, що дозволяють глибше зрозуміти поведінку працівників, виявляти внутрішні мотиваційні механізми та забезпечувати гармонійні відносини всередині організаційних структур.

У науковому дослідженні «Міждисциплінарні технології теорії та практики маркетингу та психології управління» – «психологія управління розглядається як міждисциплінарна галузь знань, що інтегрує елементи психології, менеджменту та маркетингу. Дослідниця підкреслює, що психологія управління вивчає психологічні аспекти управлінської діяльності, зокрема вплив психологічних чинників на ефективність управління в організаціях» [21].

Психологічні засади управління ґрунтуються на вивченні потреб, мотивів, ціннісних орієнтирів і типових реакцій співробітників на управлінські рішення. Основними об'єктами психологічного впливу в менеджменті виступають: індивідуальна поведінка працівників, групова динаміка, стиль керівництва, система комунікацій, емоційний клімат і організаційна культура.

«Психологія управління охоплює такі ключові напрями: психологія прийняття рішень – досліджує, як керівники сприймають інформацію, оцінюють ризики, прогнозують наслідки, а також

як працює інтуїція в стратегічному виборі; мотивація персоналу – визначає внутрішні рушії діяльності, дає змогу формувати ефективні мотиваційні системи на основі теорій Маслоу [35], Герцберга, Врума, Адельфера; лідерство та стиль управління – формує здатність керівника до впливу на працівників, підтримки командної згуртованості та конструктивного середовища для змін; психологічна сумісність і соціальна адаптація в колективі – дозволяють зменшити конфліктність, забезпечити ефективну комунікацію, розвивати корпоративну культуру; емоційний інтелект – як здатність усвідомлювати, контролювати та конструктивно використовувати власні емоції і емоції інших у процесі управлінської взаємодії» [21].

Ключові напрями впливу психології в системі управління включають:

- формування ефективного стилю керівництва. Вибір управлінського стилю (авторитарного, демократичного, ліберального чи змішаного) значною мірою залежить від психологічної компетентності керівника, рівня зрілості колективу, характеру завдань і особливостей середовища. Лідер, який володіє емпатією, рефлексією, комунікаційною гнучкістю, здатен адаптувати свій стиль до потреб організації;

- управління мотивацією персоналу. Психологічні підходи дозволяють ідентифікувати фактори, що стимулюють або, навпаки, гальмують продуктивність працівників. Моделі мотивації Маслоу, Герцберга, Адельфера, МакКлелланда та Врума застосовуються в практиці управління для побудови ефективної системи заохочень і розвитку персоналу;

- психологія прийняття управлінських рішень. У реальних умовах прийняття рішень є не лише раціональним, а й психологічно забарвленим процесом, який включає інтуїцію, когнітивні спотворення, емоційні реакції та соціальний вплив. Розуміння цих чинників дозволяє зменшити ризик помилок і підвищити якість стратегічних та оперативних рішень;

- формування психологічної стійкості та емоційного інтелекту. В умовах високого стресу, динамічних змін і викликів особливу роль відіграє здатність управлінців і персоналу до

адаптації, саморегуляції, конструктивного вирішення конфліктів та підтримки командної згуртованості;

– управління організаційною культурою та цінностями. Психологічні механізми є основою формування спільних норм, переконань і моделей поведінки, які визначають морально-етичний клімат у колективі, рівень довіри, відповідальності та стратегічної орієнтації;

– психологічний супровід змін. Будь-які трансформаційні процеси вимагають урахування психологічного опору змінам. Менеджери, які володіють інструментами психології змін (наприклад, моделі Коттера або Кюблер-Росса), здатні ефективно мінімізувати ризики демотивації персоналу та посилити підтримку реформ.

Отже, психологія в управлінні – це не допоміжна, а ключова складова успішного менеджменту, що забезпечує глибоке розуміння поведінкових аспектів функціонування організації. В умовах стратегічного управління психологічні інструменти дозволяють досягти синергії між цілями організації та індивідуальними прагненнями працівників, формуючи сильну, адаптивну та цілісну управлінську систему.

Психологічні аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення є не лише результатом логічного аналізу ситуації, але й комплексним психоемоційним актом, який формується під впливом широкого спектра когнітивних, емоційних, соціальних і особистісних чинників. Вивчення психології прийняття рішень дозволяє краще зрозуміти механізми, що впливають на ефективність управлінського процесу, зменшити ризики суб'єктивізму та сприяти прийняттю виважених, стратегічно орієнтованих рішень.

Когнітивний вимір. Когнітивна складова відображає здатність керівника до мислення, аналізу, систематизації та прогнозування. Прийняття рішень ґрунтується на логіці, аналізі альтернатив, оцінці ризиків та побудові прогнозних моделей. Однак реальний управлінський процес рідко є абсолютно раціональним. Часто когнітивні процеси спотворюються під впливом:

– евристик – ментальних скорочень, які дозволяють швидко приймати рішення, але не завжди на основі повної інформації;

– когнітивних упереджень – таких як ефект якоря (прив'язки до початкової інформації), підтверджувальне упередження, ілюзія контролю, надмірна впевненість тощо;

– обмеженої раціональності (концепція Г. Саймона) – що визнає неможливість обробки всього обсягу даних та ухвалення ідеального рішення через часові, інформаційні та інтелектуальні обмеження.

Емоційний вимір. Емоції виступають важливою складовою управлінських рішень. Вони можуть як підтримувати ефективну діяльність (через натхнення, впевненість, емпатію), так і перешкоджати їй (через страх, гнів, стрес). Емоційна нестабільність призводить до імпульсивних, необґрунтованих рішень або, навпаки, до паралічу волі. Приклади: надмірна впевненість викликає переоцінку власних сил; страх провалу – стримує ініціативу; емоційне вигорання – призводить до ухилення від рішень або делегування відповідальності без контролю.

Ключова управлінська компетенція – емоційний інтелект, який включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших.

Соціально-психологічний вимір. Рішення не приймаються у вакуумі – вони є продуктом взаємодії керівника з колективом, корпоративним середовищем, культурою організації. Основні впливи:

– груповий тиск, конформізм, ефект групового мислення – призводять до знеособлення відповідальності або вибору «мейнстрімних» рішень;

– організаційна культура – може сприяти або блокувати прояв індивідуальної ініціативи, впливати на сміливість або обережність у прийнятті рішень;

– стиль керівництва – формує психологічну атмосферу. Авторитарний стиль може придушувати ініціативу, демократичний – сприяти колективному мисленню, а ліберальний – створювати ризик безвідповідальності.

Особистісні чинники. Кожен керівник має індивідуальні характеристики, що впливають на стиль та якість ухвалення рішень. Найважливішими є:

– рішучість і впевненість – необхідні для швидкої реакції в критичних ситуаціях;

- саморефлексія – здатність до самоаналізу та критичного перегляду своїх дій;

- толерантність до невизначеності – важлива в умовах ризику;

- адаптивність і психологічна гнучкість – сприяють прийняттю рішень в умовах змін;

- здатність до делегування – дозволяє розподіляти відповідальність у команді без втрати контролю.

Роль у стратегічному управлінні. У стратегічному контексті процес прийняття рішень набуває принципово нового значення. Адже стратегічні рішення:

- мають довготривалий характер і впливають на майбутнє компанії;

- приймаються в умовах невизначеності, неповної інформації;

- потребують мультидисциплінарного аналізу та узгодження інтересів різних учасників;

- залежать від інноваційності мислення, здатності передбачати тенденції, бачити перспективи та управляти змінами.

Тому стратегічний керівник має поєднувати раціональну компетентність з психологічною зрілістю, а саме:

- вмінні формулювати візію майбутнього та доносити її до команди;

- використовувати сценарне моделювання для аналізу потенційних наслідків;

- долати ментальні бар'єри та упередження;

- надихати команду, виступаючи лідером не лише за посадою, а й за особистим впливом.

Отже, психологія прийняття рішень є ключовим елементом сучасного стратегічного управління. Її інтеграція в управлінську практику дозволяє забезпечити більшу гнучкість, передбачуваність, адаптивність і ефективність управлінських рішень. Уміння керівника аналізувати як зовнішні обставини, так і внутрішні психологічні механізми прийняття рішень формує основу для стабільного розвитку організації, зміцнення її ринкових позицій та збереження конкурентоспроможності в умовах складних і нестійких викликів середовища.

Мотивація персоналу як ключовий психологічний інструмент стратегічного управління. Мотивація персоналу виступає

фундаментальним компонентом психології управління, що визначає рівень активності, ініціативності та відповідальності працівників у процесі досягнення організаційних цілей. У сучасній системі стратегічного менеджменту мотивація є не просто засобом впливу, а важелем формування поведінкових орієнтацій, що забезпечують узгодженість дій персоналу з довгостроковими цілями підприємства.

З психологічної точки зору, мотивація є динамічним процесом внутрішньої активізації особистості, спричиненої усвідомленими або неусвідомленими потребами. Цей процес трансформується у конкретні наміри, цілі та вчинки. У контексті управління трудовою діяльністю мотиваційна структура включає наступні етапи:

- усвідомлення потреби (матеріальної, емоційної, соціальної, професійної);
- вибір поведінкової стратегії, що відповідає цій потребі;
- очікування конкретного результату та оцінка його значущості;
- реалізація дії;
- рефлексія та оцінка отриманого результату, що впливає на повторюваність поведінки.

Поведінкова мотивація класифікується на внутрішню (інтринсивну) – коли джерелом дій виступає прагнення до самореалізації, самоповаги, творчості – та зовнішню (екстринсивну) – яка базується на зовнішніх стимулах: заробітній платі, бонусах, визнанні, соціальному статусі або страху покарання.

Класичні теорії мотивації як основа управлінського впливу

Психологічні теорії мотивації, які активно застосовуються у стратегічному управлінні, дозволяють глибше зрозуміти внутрішні спонуки працівників і адаптувати управлінську політику до особливостей трудової поведінки:

1. Ієрархія потреб А. Маслоу – демонструє, що мотивація зростає по мірі задоволення базових потреб (фізіологічних, безпеки) та переходу до вищих рівнів (приналежності, поваги, самореалізації).

2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга – розрізняє фактори, що лише знімають незадоволення (гігієнічні: умови, оплата, політика), і ті, що справді мотивують до продуктивності (мотиваційні: досягнення, визнання, зростання).

3. Теорія очікувань В. Врума – стверджує, що мотивація буде високою лише тоді, коли працівник впевнений у зв'язку між зусиллями, результатами і винагородою.

4. Теорія справедливості Дж. Адамса – люди оцінюють справедливість своєї винагороди у порівнянні з іншими, і це визначає рівень їх задоволеності й мотивації.

5. Теорія постановки цілей Е. Локка – конкретні, амбітні, але досяжні цілі активізують прагнення до результату, особливо якщо процес супроводжується зворотним зв'язком.

У межах стратегічного управління мотивація відіграє інтегративну, комунікативну та адаптивну функцію. Вона забезпечує:

- орієнтацію персоналу на стратегічні вектори розвитку організації;
- успішну реалізацію змін, зменшення опору нововведенням;
- підвищення психологічної стійкості працівників до навантажень і трансформацій;
- зростання лояльності до бренду роботодавця та зниження плинності кадрів;
- активізацію внутрішніх резервів – креативності, інтелектуального потенціалу, ініціативи.

Стратегічно орієнтоване управління використовує низку психологічних інструментів для підтримки мотиваційного клімату:

- психодіагностика – анкетування, глибинні інтерв'ю, тестування для виявлення актуальних потреб, очікувань і психологічних установок працівників;
- індивідуалізація стимулів – гнучкі системи преміювання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, особисті перспективи;
- соціально-психологічні впливи – делегування відповідальності, підвищення статусу, визнання в колективі, менторство;
- формування підтримуючого середовища – емпатичне лідерство, довіра в команді, емоційно безпечна атмосфера;
- підвищення психологічної залученості – створення середовища співучасті у стратегічних процесах, забезпечення прозорості управлінських дій, зворотний зв'язок як форма включеності.

Таким чином, мотивація персоналу в системі стратегічного управління є необхідною умовою трансформації стратегічних

здумів у практичні результати. Вона перетворює формальні цілі на особистісно значущі для працівників, мобілізує енергію колективу та забезпечує узгодженість індивідуальних зусиль із корпоративною стратегією. Без глибокого розуміння мотиваційних чинників та застосування психологічних механізмів впливу управлінська діяльність втрачає ефективність. Саме тому мотивація виступає не лише об'єктом, а й інструментом стратегічного впливу, що здатен формувати високопродуктивну, згуртовану та інноваційно активну організацію, спроможну до довгострокового зростання й адаптації у складному ринковому середовищі.

Лідерство та стиль управління як інструменти психологічного впливу в системі стратегічного менеджменту. У сучасній теорії й практиці менеджменту лідерство та стиль управління посідають ключове місце як психологічні інструменти, що безпосередньо впливають на формування управлінського середовища, реалізацію стратегій та ефективність функціонування організацій. Вони визначають не лише спосіб реалізації влади в колективі, але й створюють основу для психологічного клімату, рівня довіри, організаційної згуртованості та готовності персоналу до змін.

Психологічна суть лідерства. Лідерство розглядається як процес міжособистісного впливу керівника на працівників з метою досягнення узгоджених стратегічних цілей. Його психологічна природа передбачає не лише формальну ієрархію та авторитет, а й глибоку емоційно-поведінкову взаємодію. Справжній лідер володіє такими якостями, як харизма, емпатія, емоційна зрілість, візійність (уміння формувати переконливу мету), а також здатність до створення психологічної безпеки, в межах якої працівники можуть вільно висловлювати ідеї та ініціативу без страху бути покараними за помилки.

Стилі управління як форма вираження лідерства. Стиль управління визначає стратегію поведінки керівника в процесі взаємодії з підлеглими. У психологічному аспекті він відображає глибокі переконання управлінця щодо природи людини, її мотивації та здатності до саморегуляції. Згідно з класичною типологією, розрізняють:

- Авторитарний стиль – передбачає жорсткий контроль і централізоване ухвалення рішень. Часто супроводжується високим

рівнем стресу у працівників, зниженням ініціативи, але може бути ефективним в кризових умовах або при нестачі часу.

- Демократичний стиль – базується на залученні персоналу до управлінського процесу, підтримці комунікації, зворотного зв'язку, що сприяє мотивації, згуртованості та креативності в колективі.

- Ліберальний (делегувальний) стиль – характеризується наданням підлеглим широкої автономії, що може стимулювати розвиток внутрішньої відповідальності та новаторського мислення, але несе ризики втрати контролю над цілями.

Сучасні підходи до лідерства. У межах стратегічного управління особливу роль відіграють такі моделі лідерства:

- трансформаційне лідерство – орієнтоване на зміну культури, формування цінностей і стратегічного бачення, надихаючи персонал до саморозвитку й ініціативи;

- транзакційне лідерство – ґрунтується на обміні: чітко визначені очікування та винагороди за досягнення результатів. Працює ефективно в стабільному середовищі;

- ситуаційне лідерство – передбачає гнучке використання різних стилів управління залежно від готовності та компетентності підлеглих;

- емоційне лідерство – базується на використанні емоційного інтелекту, здатності розуміти себе й інших, будувати довірливі стосунки та формувати позитивний психологічний клімат.

Лідерство у стратегічному управлінні. В умовах стратегічного менеджменту лідерство набуває особливого значення, оскільки саме лідер здатен:

- об'єднати команду навколо єдиної візії майбутнього;

- мобілізувати енергію колективу на досягнення амбітних цілей;

- формувати довіру та подолати опір змінам;

- забезпечити сталість культури організації в умовах трансформації;

- адаптувати стиль управління до динаміки зовнішнього середовища та змін внутрішньої структури.

Таким чином, лідерство і стиль управління виступають стратегічними механізмами психологічного впливу в управлінні підприємством. Їх роль полягає не лише у координуванні діяльності,

але й у формуванні організаційної ідентичності, психологічної безпеки та сприятливого клімату, який є основою довгострокової ефективності й адаптивності підприємства до змін. У стратегічному вимірі саме лідерство дозволяє інтегрувати цілі, ресурси, мотиваційні механізми й поведінкові особливості персоналу в єдину систему управлінських рішень, що спрямовані на стійкий розвиток та конкурентну перевагу.

Психологічна сумісність та соціальна адаптація в колективі як важливі чинники стратегічного управління. У сучасній системі стратегічного менеджменту, де зростає значення соціально-психологічних чинників управління, важливу роль відіграють психологічна сумісність співробітників і рівень їх соціальної адаптації в колективі. Ці елементи формують мікроклімат організації, впливають на згуртованість персоналу, продуктивність командної взаємодії, а також сприяють ефективному впровадженню стратегічних змін.

Психологічна сумісність у трудовому середовищі. Психологічна сумісність розуміється як здатність працівників ефективно співпрацювати на основі гармонійних взаємин, що базуються на спільних або взаємодоповнюючих цінностях, поглядах, стилях комунікації, типах темпераменту та особистісних якостях. Високий рівень сумісності в колективі забезпечує:

- відкрите та конструктивне спілкування;
- низький рівень конфліктності;
- взаємну підтримку у вирішенні професійних завдань;
- підвищення психологічної стійкості до стресів;
- зростання довіри до керівництва та колег.

Натомість, психологічна несумісність працівників часто призводить до фрустрації, деструктивної конкуренції, виникнення неформальних коаліцій, зниження мотивації та емоційного вигорання.

На психологічну сумісність впливають такі чинники:

- тип темпераменту (сангвінічний, холеричний, флегматичний, меланхолійний);
- рівень емоційного інтелекту;
- індивідуальні ціннісні орієнтири;

- рольова поведінка в колективі (лідер, координатор, ідеолог, реалізатор, критик тощо);
- попередній досвід міжособистісної взаємодії в аналогічних умовах.

Соціальна адаптація як процес включення у колективну систему. Соціальна адаптація – це складний динамічний процес включення нового працівника в систему формальних і неформальних відносин, що існують в організації. Вона передбачає не лише засвоєння професійних стандартів, але й прийняття цінностей, норм поведінки, комунікаційних моделей, очікувань щодо ролей та взаємодії в команді.

Основні етапи соціальної адаптації:

- психологічна адаптація – формування емоційного комфорту в новому середовищі;
- функціональна адаптація – засвоєння конкретних трудових обов'язків і робочих процедур;
- соціально-ролеве включення – інтеграція в колективну структуру, визначення своєї соціальної ролі;
- ідентифікація з організацією – ототожнення себе з її місією, цілями, корпоративною культурою.

У межах стратегічного управління психологічна сумісність та адаптація персоналу виступають системоутворювальними чинниками. Вони:

- підвищують адаптивну здатність організації до змін;
- забезпечують стабільність функціонування внутрішніх комунікацій;
- мінімізують внутрішні конфлікти при трансформаціях;
- прискорюють інтеграцію нових учасників до корпоративного середовища;
- сприяють формуванню стратегічно орієнтованих команд.

Особливо актуальними ці аспекти стають у періоди реструктуризації, цифрової трансформації, виходу на нові ринки або реалізації масштабних змін, які потребують високої психологічної готовності колективу до співпраці та інновацій.

Інструменти формування та підтримки сумісності та адаптації:

- професійне психодіагностичне тестування при відборі кандидатів;

- програми наставництва та адаптаційного супроводу;
- командні проекти, тимблдинги, інтеграційні заходи;
- системи регулярного зворотного зв'язку й оцінювання соціального клімату;
- навчальні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, міжособистісної комунікації та подолання стресу.

Таким чином, психологічна сумісність і соціальна адаптація працівників є фундаментальними засадами для формування ефективної управлінської практики в організації. Їхня інтеграція в стратегічне управління дозволяє не лише знизити соціальні ризики, а й забезпечити розвиток людського капіталу, стабільність корпоративної культури та готовність персоналу до участі в реалізації довгострокових цілей підприємства.

Емоційний інтелект у системі управління: сутність, значення та інструменти впровадження. У сучасній управлінській практиці, особливо в умовах стратегічного менеджменту, зростає роль так званих «м'яких навичок», серед яких провідне місце посідає емоційний інтелект (EI). Це поняття відображає здатність особистості усвідомлювати, розуміти, регулювати як власні емоційні стани, так і емоції інших людей, а також ефективно інтегрувати емоційну складову в управлінську взаємодію, комунікацію та лідерство.

Управлінці з розвиненим емоційним інтелектом здатні до ефективнішого прийняття рішень, конструктивного подолання конфліктів, формування здорового емоційного клімату в колективі та забезпечення згуртованості команди під час реалізації стратегічних ініціатив. Саме тому емоційний інтелект розглядається як критично важлива управлінська компетентність, що має безпосередній вплив на якість стратегічного керівництва.

Основні компоненти емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом)

- самоусвідомлення – вміння розпізнавати власні емоції, усвідомлювати їхній вплив на думки, поведінку й управлінські рішення. Лідери, які мають розвинене самоусвідомлення, краще розуміють власні сильні та слабкі сторони, що сприяє реалістичній оцінці своїх дій;
- саморегуляція – здатність контролювати імпульси, діяти зважено у стресових ситуаціях, залишатися емоційно врівноваженим

під час криз. Ця якість є основою стабільного й послідовного стилю керівництва;

– внутрішня мотивація – орієнтація не лише на зовнішні стимули, а й на досягнення високих результатів, особистісне зростання та реалізацію ціннісних орієнтирів. Мотивовані керівники задають тон продуктивності всьому колективу;

– емпатія – здатність розуміти емоційний стан і потреби інших людей, що дозволяє керівнику бути чутливим до змін у поведінці персоналу, вчасно виявляти проблеми та сприяти підтримці здорового клімату в команді;

– соціальні навички – ефективна комунікація, здатність будувати довірчі стосунки, впливати на людей, надихати команду, вирішувати конфлікти й організовувати спільну роботу на досягнення мети.

У системі стратегічного управління емоційний інтелект виступає не менш важливим фактором, ніж аналітичні здібності чи технічна компетентність. Його значущість виявляється у таких аспектах:

– формування продуктивної атмосфери співпраці, яка стимулює ініціативу та знижує ризики професійного вигорання;

– здатність керівника приймати виважені рішення, не піддаючись емоційному тиску або нерациональним упередженням;

– підвищення ефективності лідерського впливу через інструменти натхнення, переконання та підтримки;

– зменшення рівня внутрішніх конфліктів завдяки емпатичній взаємодії;

– посилення адаптаційних можливостей організації в умовах змін, невизначеності або криз.

Наукові дослідження, зокрема роботи Д. Гоулмана, П. Саловейя та Дж. Майєра, підтверджують: високий рівень емоційного інтелекту частіше корелює з ефективністю менеджера, ніж показник IQ або наявність виключного досвіду.

Упровадження емоційного інтелекту в управлінську практику можливе через цілеспрямовану роботу з розвитку емоційної компетентності керівників і працівників. Основні інструменти включають:

– тренінги емоційної обізнаності – навчальні програми, спрямовані на розвиток здатності ідентифікувати та вербалізувати емоційні стани;

– щоденники рефлексії – інструмент особистісного аналізу, що дозволяє відслідковувати власні емоційні реакції та визначати їх вплив на поведінку;

– коучинг та менторинг – індивідуальний підхід до розвитку емоційної компетентності, особливо в сфері лідерства, прийняття рішень і впливу на колектив;

– емпатичні практики – рольові ігри, кейс-методи, моделювання конфліктних ситуацій з метою формування здатності ставити себе на місце іншого;

– культура зворотного зв'язку – впровадження регулярної практики відкритого обміну думками і враженнями всередині команди для покращення комунікацій та взаєморозуміння.

Особливої ваги емоційний інтелект набуває в стратегічному контексті, де необхідно працювати з високою невизначеністю, трансформаціями та динамікою зовнішнього середовища. Він дозволяє:

– гнучко реагувати на виклики, приймаючи рішення з урахуванням психологічної готовності колективу;

– формувати культуру довіри, залученості та підтримки, що стає фундаментом реалізації довгострокових змін;

– виявляти приховані ризики у взаємодії між працівниками або в структурі управління;

– знижувати стресове навантаження в періоди реформ чи зростання відповідальності;

– створювати емоційно зріле робоче середовище, в якому стимулюється розвиток ініціативи, інноваційності та організаційної відданості.

Відмітимо, емоційний інтелект є не лише психологічною категорією, а й функціональним ресурсом стратегічного управління, який сприяє досягненню результатів через якісну міжособистісну взаємодію, лідерське натхнення та соціально відповідальну комунікацію. Успішні керівники 21-го століття мають розвивати ЕІ не менше, ніж аналітичні здібності, адже саме ця компетенція забезпечує здатність не просто керувати, а вести за собою, надихати та трансформувати організацію в умовах постійних змін і високих очікувань.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що психологія управління є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного менеджменту, яка значною мірою визначає якість управлінських рішень, ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій, рівень мотивації персоналу, адаптивність працівників і стійкість організації до зовнішніх викликів.

У стратегічному контексті, де підприємства функціонують в умовах високої динамічності, невизначеності та постійної необхідності трансформацій, інструменти психології управління набувають ключового значення. Вони забезпечують не лише пом'якшення спротиву змінам, а й мобілізацію внутрішніх ресурсів колективу, розвиток емоційної готовності до змін, підтримку згуртованості та формування інноваційно-орієнтованої культури.

До базових функцій психології в системі управління належать: діагностична – передбачає аналіз емоційного клімату, комунікативних бар'єрів, особистісних характеристик керівників і працівників; прогностична – полягає у передбаченні реакцій персоналу на кризові ситуації, зміни, конфлікти; корекційна – спрямована на розвиток лідерських якостей, командної ефективності, емоційної стійкості; мотиваційна – охоплює формування та підтримку внутрішніх стимулів до праці; комунікативна – забезпечує ефективну взаємодію, побудову зворотного зв'язку, створення відкритого інформаційного простору.

Окремої уваги заслуговують такі напрями, як психологія прийняття рішень, мотивація персоналу, лідерство та стиль управління, психологічна сумісність у колективі та розвиток емоційного інтелекту керівника. Саме ці компоненти формують ядро психологічної стратегії управління, забезпечуючи високий рівень персональної залученості, лояльності, креативності та конструктивної взаємодії між усіма учасниками організаційного процесу.

Інтеграція психологічних підходів в управлінську практику дозволяє не лише покращити комунікацію та підвищити якість рішень, а й створити передумови для стійкого розвитку організації за рахунок внутрішньої єдності, адаптивності та емоційної компетентності. Успішна реалізація стратегічних ініціатив

у ХХІ столітті потребує від управлінців не тільки аналітичного мислення, а й глибокого розуміння поведінкових і соціально-психологічних механізмів, які лежать в основі організаційного функціонування.

Таким чином, психологія управління у стратегічному менеджменті трансформується з допоміжної функції в системоутворюючий елемент сучасної управлінської моделі, що забезпечує психологічну стійкість, адаптивність, мотиваційну згуртованість і конкурентоспроможність підприємства в умовах змінного середовища.

10.3 Інструменти психології управління

У контексті стратегічного управління інструменти психології управління відіграють критично важливу роль, оскільки забезпечують не лише функціонування системи прийняття рішень, а й створюють умови для стабільної комунікації, згуртованості колективу, мотивації персоналу та ефективної реалізації управлінських стратегій. Ці інструменти охоплюють широкий спектр методів, технологій та процедур, які використовуються керівниками з метою глибшого розуміння поведінки працівників, підвищення емоційної стабільності, адаптації до змін та формування сприятливого психологічного клімату.

Психодіагностичні інструменти. Психодіагностика є базовим інструментом психології управління, який передбачає систематичне вивчення індивідуальних характеристик персоналу, психо-емоційного стану, рівня стресу, стилю спілкування, схильності до лідерства або командної роботи. Зокрема, застосовуються:

- опитувальники особистісних типів (МВТІ, тест Кеттелла, Белова та ін.);
- методики діагностики емоційного інтелекту (тест EQ, Шутте, Бар-Он);
- оцінка мотиваційної структури (тест Річі та Мартіна, методика “Motivation Profile”);
- соціометричний аналіз для виявлення неформальних лідерів, групового статусу;

– оцінка сумісності в командах (за критеріями комунікації, цінностей, емоційної стабільності).

Ці методи дозволяють керівникам приймати зважені рішення щодо формування команд, адаптації нових працівників, виявлення точок напруги в колективі та профілактики конфліктів.

Мотиваційні інструменти з психологічним підґрунтям. Мотивація персоналу потребує не лише матеріального стимулювання, а й застосування психологічних важелів впливу. До них належать:

- індивідуалізовані програми мотивації, що враховують особистісні потреби;
- визнання й емоційне заохочення (подяки, символічні нагороди, публічне схвалення);
- створення умов для самореалізації – гнучкий графік, участь у стратегічному плануванні;
- емоційна підтримка у період змін або кризових ситуацій;
- створення атмосфери довіри, відкритого діалогу й чесного зворотного зв'язку.

Такі методи значно підвищують мотиваційну залученість персоналу, формують емоційне підґрунтя для лояльності та ініціативності.

Інструменти емоційного інтелекту. Розвиток емоційної компетентності керівника та команди передбачає впровадження таких інструментів:

- тренінги з розвитку емпатії, саморегуляції, самосвідомості;
- менторинг і коучинг як форма персоналізованої емоційної підтримки;
- рефлексивні практики – щоденники емоцій, командні зібрання з обговоренням почуттів;
- інтерактивні моделі комунікації, які враховують типи особистості й емоційні реакції;
- управлінські ігри та кейси, що імітують кризові або конфліктні ситуації з наступним аналізом.

Використання таких інструментів сприяє зміцненню емоційної стабільності колективу, зниженню ризиків деструктивних емоційних сплесків та формуванню зрілого управлінського середовища.

Комунікативні та інтерактивні техніки. Ефективна комунікація – основа будь-якої управлінської діяльності. До інструментів, що сприяють її психологічній оптимізації, належать:

– активне слухання, зворотний зв'язок, рефлексивне ставлення до висловлювань;

– інструменти фасилітації – модерація стратегічних сесій, робота з колективним баченням;

– емоційне моделювання (визначення психологічного впливу слів, образів, інтонацій);

– психологічні методики регуляції конфліктів (медіація, принцип ненасильницької комунікації);

– використання візуальних інструментів (мотивуючі постери, внутрішні інформаційні панелі, дошки командної взаємодії).

Такі засоби посилюють взаєморозуміння, формують культуру поваги та сприяють стійкій командній роботі.

Інструменти соціально-психологічної адаптації. Адаптація нових працівників та підтримка корпоративного духу в умовах змін досягається завдяки таким заходам:

– адаптаційні програми та наставництво;

– психологічні інтерв'ю на етапі онбордингу;

– корпоративні тімбілдинги, тренінги взаємодії;

– оцінка рівня адаптованості та соціальної інтеграції;

– робота з груповою динамікою в процесі реорганізації чи впровадження інновацій.

Завдяки цим інструментам колектив швидше входить у стан рівноваги, знижується соціальна напруга та підвищується продуктивність.

Отже, психологічні інструменти управління – це не лише методичні прийоми, а цілісна система формування високоефективного, емоційно інтелігентного та стратегічно орієнтованого управлінського середовища. Їхнє активне використання дозволяє підвищити адаптивність організації, знизити ризики соціального опору, сформувати продуктивну корпоративну культуру й забезпечити реалізацію стратегічних цілей у складних і динамічних умовах сучасного ринку.

Література

1. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя : КПУ, 2013. 212 с.

2. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць. Київ, 2006. Вип. 17. С. 3–11.

3. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ Львів : Сподом, 2011. 216 с.

4. Ключко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2020. Вип. 57. Т. 1. С. 39–45

5. Ключко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: зв'язок з показниками діяльності організації та особистісними характеристиками. *Психологічний часопис* : науковий журнал. 2020. № 12. Вип. 6. С. 48–56.

6. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

7. Кузнєцов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон, 2015. Том 1. № 17 (6). С. 35–41.

8. Леонова А. Б., Мотовилина И. А. Професіональний стресс в процесі організаційних змін. *Психологічний журнал*. 2006. Т. 27. № 2. С. 79–92.

9. Робул Ю. В. П'ять основних компетенцій менеджера для ухвалення ефективних управлінських рішень. *Перспективи інвестиційних рішень у бізнесі та управлінні проектами* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (16–17 жовтня 2014, м. Одеса), Одеса : Фенікс, 2014. С. 17–20.

10. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

11. Сафонов Ю. М., Шандова Н. В., Масленніков Є. І. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл. / 2-е вид., доп. і перероб. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 172 с.

12. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

13. Філь О. А. Розвиток конкурентоздатності персоналу як психологічна умова ефективного управління змінами в освітніх організаціях. *Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін* : тези V наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (9–10 жовтня 2008 р., м. Запоріжжя). Київ : Науковий світ, 2008. С. 22–24.

14. Чернявская Т. П. Висковатова Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика. Одесса : ОНУ имени И. И. Мечникова, 2013. 258 с.

15. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе : монографія. Одесса : Астропринт, 2010. 288 с.

16. Чернявська Т. П. Емоційна компетентність як основа професійної успішності. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2022. Вип. 1–2 (52–53) С. 131–138. Фахове видання.

17. Чернявська Т. П. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 146–157. URL: <https://cutt.ly/aCesV1k>

18. Чернявська Т. П. Оптимізм як фактор успішності бізнес-діяльності. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія, книга восьма / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 400–419.

19. Чернявська Т. П. Психологія благополуччя і успішності діяльності особистості в контексті ортобіоу людини. *Дослідження психології ортобіоу людини* : монографія / за заг. наук. ред. проф. Н. В. Родіни. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. С. 58–75.

20. Чернявська Т. П. Психологія управління організаційною поведінкою. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія, книга п'ята / за ред.

д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. Розділ 11. С. 248–266.

21. Шмагіна В. В. Міждисциплінарні технології теорії та практики маркетингу та психології управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 23. Вип. 1 (53). С. 139–152. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288746](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288746)

22. Шмагіна В. В. Використання емпіричного маркетингу та психології управління у просуванні товару : матеріали 77 Наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників (м. Одеса). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2022.

23. Шмагіна В. В. Використання технологій психологічного маркетингу на ринку послуг. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f51940a-6616-4089-be69-1e284cbf9ffe/content> (дата звернення: 23.03.2025).

24. Шмагіна В. В. Міждисциплінарні технології теорії і практики маркетингу та психології управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Вип. 1 (53). С. 139–152.

25. Шмагіна В. В., Рябоконт А. Є. Консалтинг та стратегічне управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 22, Вип. 2 (57) С. 103–119. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.21\(57\).324481](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.21(57).324481)

26. Ansoff, I. (1977. Winter). The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. P. 1–24.

27. Barney, J. B., Wright, M., Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. T. 27, № 6. С. 625–641.

28. Barro, R. (1997). Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. *Harvard Institute Development Discussion Paper*. № 579.

29. Bass, B., Stogdill, R. (1981). Theory, research, and managerial. URL: <http://pdfs.semanticscholar.org> (дата звернення: 21.05.2024).

30. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York : Harper, 285 p.

31. Fayol H. *General and Industrial management*. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.

32. Frederick Winslow Taylor (1911). *The Principles of Scientific Management*.

33. *Journal of Educational Change*. 2007. Vol. 8 (4). P. 311–322.
34. Lambert, L. Lasting leadership: toward sustainable school improvement.
35. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
36. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. P. 137–145.
37. Schumpeter, J. (1989). Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism. *Piscataway*, New Jersey : Transaction publishers, 342 p.
38. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

ДОДАТКИ

ДИСКУСІЇ, ПРОЄКТИ, КОНФЕРЕНЦІЇ

МІЖНАРОДНА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ЗДОБУТКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

І. М. Ненно

Кафедра менеджменту та інновацій протягом усього періоду роботи зорієнтована на вивчення світових практик менеджмент-освіти. Активний розвиток починається із реалізації трьох стадій проєкту USAID CEUME «Лідери майбутнього MBA» у співробітництві із Університетом Ніцца (Франція). Координатором виступав завідувач кафедри професор Кузнецов Е. А.

В період 2006–2008 рр. професор Кузнецов Е. А. ініціював та координував проєкт TEMPUS – WIPATH (Workshops for Introduction Practical Approaches в Transforming Higher Education in Ukraine) – Семінари для подання практичних підходів щодо трансформації вищої освіти в Україні відповідно до засад «Болонського процесу» в освіті. В консорціумі проєкту плідно співпрацювали Вища Школа бізнесу – Національний університет ім. Луїса, м. Новий Сонч, (Польща), Болонський університет (Італія), Університет Севільї (Іспанія). Представники проєкту започаткували та обладнали консультаційний центр Болонського процесу, забезпечили викладачів університету методичними матеріалами (англійською та українською мовами) та практичними навичками

щодо трансформації навчального процесу, а саме, – реструктуризація курсів та навчальних планів з модульної системи, калькуляція навантаження на базі кредитів, ін.). Протягом декількох років з 2007 по 2010 роки було відкрито програму подвійних дипломів зі спеціальності Менеджмент бакалаврського рівня «2+2», яка функціонувала на базі погодження навчальних планів з Вищою Школою бізнесу – Національний університет ім. Луїса. Програма надавала можливість отримати за чотири роки освіти у двох ЗВО. На кафедрі була створена міні-бібліотека сучасної літератури передових світових видавництв з міжнародного менеджменту та управлінського обліку – дар професора Університету ім. Луїса Федеріка Відлака. Бібліотека постійно поповнюється.

Проект TEMPUS «Побудова інноваційної культури в українських університетах – Building Innovation Culture in Ukrainian Universities» в Одеському національному університеті ім. І. І. Мечникова відбувався у період 2012–2014 рр. Консорціум був представлений Університетом Аліканте (Іспанія), Болонський університетом (Італія), Технологічним університетом Гетеборгу (Швеція). В рамках проекту викладачі кафедри д.е.н., проф. Кузнєцов Е. А. та д.е.н., проф. Ненно І. М. проходили стажування, брали участь в семінарах та конференціях в Університеті Аліканте (м. Аліканте, Іспанія) та Технологічному університеті Чалмерса (м. Гетеборг, Швеція). Стратегічними здобутками проекту UNI4INNO стали проведення структурних та організаційних реформ в Україні, покращення управлінської та адміністративної здібностей університетів, розвиток інноваційної культури співробітників та студентів, релевантних органів влади та приватного сектору. По результатах проекту започатковано наукове та педагогічне співробітництво та викладається дисципліна «Сучасний розвиток університетських технопарків». Розробник курсу проходила стажування в офісі технологічного трансферу Університету Аліканте. В липні 2011 р. за підтримки проекту програми TEMPUS «Університети для інновацій» створено Центр «Інноваційний офіс». Метою діяльності Центру є ефективне використання інтелектуального потенціалу та сприяння розвитку цивілізованої системи комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності.

У 2015–2017 рр. кафедра буру участь у проєкті програми ЕРАЗМУС+ «Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на основі європейських стандартів та рекомендацій» («Quality Assurance System in Ukraine: Development on the Base of ENQA Standards and Guidelines – QUAERE»). Лідер консорціуму: Технологічний Університет м. Вроцлав, (Польща). Сайт проєкту: www.quaere.pwr.edu.pl
Склад консорціуму: Університет Кобленц-Ландау, (Німеччина), Університет Олександра Стулгінскіса (Литва), Університет м. Патрас (Греція), ASIIN – Німецьке незалежне агентство зовнішньої оцінки та акредитації, CEENQA – Центрально-європейська мережа агентств із забезпечення якості, Мережевий Університет Стітчинг, Нідерланди, Національне агентство забезпечення якості вищої освіти України. Координатор від ОНУ імені І. І. Мечникова – професор кафедри менеджменту та інновацій Ненно Ірина Михайлівна.

Протягом проєкту було:

- надано детальний аналіз сучасного стану системи забезпечення якості, вивчено досвід європейських країн та партнерів, що представлені в проєкті;
- розроблено моделі (включаючи стандарти та критерії) для забезпечення ефективного зовнішнього оцінювання якості вищої освіти;
- проведено пілотування механізмів забезпечення якості відбулася акредитація німецькою акредитаційною агенцією ASIIN програми «Менеджмент» магістерського рівня вищої освіти;
- ініційовано створення та обладнано Центр забезпечення якості в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова;
- видано посібник «Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій».

Презентація експертної групи ОП «Менеджмент» німецької Акредитаційної агенції ASIIN.DE. наявна за посиланням QUAERE Piloting Visit at Odessa National University. Звіт експертної групи, рекомендації якої були враховані для вдосконалення якості освітніх програм «Менеджмент» наявний за посиланням: onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/international/QUAERE/P15_ONU.pdf

З 2020 по 2023 рр. кафедра менеджменту та інновацій в особі проф. Ірини Ненно та проєктної групи реалізує проєкт

«Посилення ролі ЗВО у сприянні трансформації промисловості в контексті парадигми Industry 4.0 в Грузії та Україні» в Одеському національному університеті ім. І. І. Мечникова. Сайт проекту www.hein4.net ((Boosting the role of HEIs in the industrial transformation towards the Industry 4.0 paradigm in Georgia and Ukraine (HEIn4) ERASMUS+) 2020–2023 pp.). Члени творчого колективу проекту Завідувач кафедри менеджменту та інновацій, проф. Кузнєцов Е. А., Гарант ОП «Менеджмент» (бакалаврат) проф. Ненно І. М., залучали дослідників та студентів до вивчення кращих наукових та освітніх практик. Основні результати проекту HEIN4 для Одеського національного університету імені І. І. Мечникова:

- проф. Кузнєцовим Е. А. та проф. Ненно І. М. 18 лютого 2021 р. проводився методологічний семінар проекту «Методологія підготовки управлінських кадрів в епоху Industry 4.0» (cutt.ly/obCpTDC);

- створено нову навчальні дисципліни Управління бізнесом в Industry 4.0 (бакалаврат); моделі бізнесу та менеджменту в Industry 4.0 (магістратура);

- розроблено сертифікатну програму ОНУ імені І. І. Мечникова, адаптовану під потреби стейкхолдерів (промисловості) Інтеграція Industry 4.0 у виробничі та управлінські системи;

- створено спеціалізовану аудиторію «Віртуальна навчальна фабрика Industry 4.0», ауд. 408 (Наказ Ректора № 1108-18 від 25.06.2021 р.) onu.edu.ua/uk/academic-projects/virtualna-navchalna-fabryka-industry-40 для забезпечення практичного досвіду роботи з технологіями Індустрії 4.0. Метою створення Віртуальної навчальної фабрики в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова є побудова середовища віртуальної та доповненої реальності для тестування архітектури бізнесу та бізнес-моделей в Industry 4.0.

Європейськими лідерами проекту – учасниками консорціуму виступали: Католицький університет Льовена (Бельгія), Королівський університет технологій (Швеція), Політехнічний університет Порто (Португалія), Університет Мачерати (Італія), Університет Томаса Мора (Нідерланди), Корпорація Volvo Cars (Бельгія).

Проект HEIN4 став важливим кроком у розвитку університету та його адаптації до вимог четвертої промислової революції,

створивши основу для подальшої модернізації освітнього процесу та співпраці з промисловістю.

У 2023 році вперше ЗВО України надано можливість долучитися до проєктних ініціатив Європейського інституту інновацій та технологій Європейського Союзу: Розбудова інноваційного потенціалу для вищої освіти згідно грантової угоди № 10047 – Accelerating Innovation and Entrepreneurial Excellence in Higher Education Institutes (Прискорення інноваційної та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО)) www.accentproject.eu

Координатор проєкту в ОНУ: Ненно Ірина Михайлівна, професор кафедри менеджменту та інновацій. Пріоритет проєкту AccEnt – покращення та розширення основної підприємницької діяльності на трьох різних рівнях: студенти (підприємництво); викладачі і дослідники (засновники академічних spin-off); регіональна екосистема (scale-ups, відкриті інновації). Проєкт «Прискорення інноваційної діяльності та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО)» забезпечив вдосконалення освіти та практики заснування бізнес-ініціатив. Зокрема, відбувся «пітчінг» університетських стартапів в м. Севілья, Іспанія. Делегацію від ОНУ імені І. І. Мечникова очолив завідувач кафедри проф. Кузнєцов.

**МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ
В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ ЧЕТВЕРТОЇ
ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ ІНДУСТРІЯ 4.0»**

Е. А. Кузнєцов

За ініціативою кафедри менеджменту та інновацій започаткована міжнародна науково-практична конференція, яка присвячена розгляду системи управлінських (менеджерських) досліджень в контексті Індустрії 4.0. Дана конференція була проведена в кінці 2023 і 2024 років і були видані дві збірки тез, в яких були розглянуті актуальні питання розвитку професійної системи менеджменту в цілому і проблеми розвитку саме управлінської науки та її результативної частини, – це управлінських досліджень, які відповідають вимогам інноваційного розвитку сучасного суспільства. Основні висновки і рекомендації конференції мають наступний вигляд.

Розвиток професійної системи менеджменту в першій половині ХХІ століття визначається як пріоритетний напрямок в забезпеченні інноваційних змін і цифровізації сучасного суспільства. Впровадження головних концептів четвертої промислової революції Індустрія 4.0, концепції супер інтелектуального суспільства 5.0, Декларації «Нова нормальність» визначають фундаментальні, прикладні та зовсім нові завдання для розвитку професійної системи менеджменту. Враховуючи попередній розгляд деяких таких завдань в межах дискусій та підготовки тез, вважаємо за потрібне наголосити на наступних проблемах наукового, аналітичного і практичного дослідження менеджменту.

Перше. Соціально-економічний і соціокультурний інноваційний розвиток сучасного українського суспільства є неможливим без якісної і результативної системи професійного менеджменту, що доводить необхідність системної трансформації розвитку управлінської науки, менеджмент-освіти і практики менеджменту. Домінантою тут виступає менеджерська (управлінська) наука, розвиток якої створює умови

для інноваційного розвитку менеджмент-освіти та менеджмент-практики. Для початку практичної реалізації даних процесів необхідно розробити і прийняти Концепції і Закон України «Про професіоналізацію управлінської (менеджерської) діяльності». Однак, потрібно розуміти, що прийняття будь-якого закону не вирішує проблему, але дає первинний поштовх для позитивних змін і формує необхідні структурно-функціональні пріоритети.

Друге. Первинна менеджерська освіта (бакалаврат і магістратура) мають мати ознаки фундаментальної менеджерської освіти, яка підтверджується методологією менеджменту, структурною логікою, необхідним об'ємом і змістом професійного навчання. Зміст визначає якість професійного навчання менеджерів і він повинен мати, в першу чергу, наукову інноваційну складову. Практика, на яку наголошують, в більшості випадків, має значення, але як допоміжний і важливий фактор до фундаментальної освіти. Тут необхідно зважати на той факт, що сучасна менеджерська діяльність носить характер інтелектуальної, інноваційної, креативної, соціокультурної і відповідальної праці, що неможливо досягти без фундаментальної освіти.

Третє. Особливим напрямком професіоналізації менеджменту є розвиток системи адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту, яка створює умови для досягнення якісної результативності дій кадрів менеджменту в практичній діяльності окремих економічних організацій, економіки та суспільства в цілому. Спеціалізована професійна підготовка адаптує менеджерів не під статус посади, а під досягнення необхідної інтегральної взаємодії ефективності (потенціал) і результативності (досягнення поставлених цілей) управлінського процесу.

Четверте. Необхідно звернути увагу на структуру базових концептів професійної системи менеджменту, а саме на базові елементи системи менеджменту (функції, методи, структура), сполучні процеси (комунікації, механізм прийняття рішень, персонал-технології), а також на процеси інноваційної трансформації менеджменту. Необхідні наукові дослідження процесів функціональної динаміки менеджменту, розробки інноваційних і креативних методів, нових технологій організаційного дизайну, комунікаційного процесу тощо.

Сучасна ситуація розвитку суспільства потребує не тільки фундаментальних знань щодо розуміння процесів розвитку професійної системи менеджменту, а потрібні результативні дії на основі необхідної (основа) і достатньої (якісна динаміка) кількості професійних знань та механізми їх результативного практичного використання.

П'яте. Важливо звернути увагу та запустити активні дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Особливо важливо системно дослідити певні формати цього процесу, а саме, – формування інтелектуального, емоційного і соціокультурного капіталів, а, насамперед, менеджерського (управлінського) капіталу, який є ведучою ланкою даних процесів. Необхідні доказові дослідження якісних змін професійного менеджменту в системі «менеджмент – управлінський капітал – управлінська команда». Так, специфіка формування управлінської команди повністю визначається харизматичною якістю лідера (його професійними, емоційними і соціокультурними характеристиками) щодо складу і результативної професійної діяльності кожного члена і команди в цілому. Механізми реальної відповідальності лідера мають забезпечувати умови долучення до роботи управлінської команди тільки професійних фахівців, які вже доказали свою професійну спроможність і практичну результативність, а не збираються тільки цьому вчитися. В даному випадку, потрібно звернути увагу на такі напрямки розвитку управлінських досліджень як управлінський конституціоналізм, демократична меритократія, лібертаріанські принципи менеджменту.

Шосте. Управлінські дослідження усіх рівнів і специфічних напрямків розвитку професійної системи менеджменту мають мати доказову основу, що означає спрямованість менеджменту на визначну роль у формуванні стратегії розвитку суспільства. Політика розвитку держави повинна мати доказовий характер і в цій діяльності менеджмент стоїть на першому місці у відповідності до політики і економіки в цілому. Концептуальний формат політичного і економічного розвитку практично реалізується через певні механізми впровадження, які, власне, і є позицією менеджменту. Саме тому головним завданням менеджменту є формування стратегії розвитку, яка включає багато різних параметрів,

але об'єднанням усього в системну лінію поведінки займається професійний менеджмент. Така роль професійного менеджменту визначає необхідність формування в суспільстві управлінської еліти за ознаками її інтелектуальної і професійної спроможності, а не за величиною власного капіталу, статусної посади та можливостей суб'єктивного впливу на державні інституції. Формування домінуючих управлінських груп суспільства зовсім не означає, що вони автоматично стають управлінською елітою. Якості управлінської еліти мають прозору систему доказового характеру стосовно базових якостей цієї категорії професіоналів.

Сьоме. Українці дуже талановиті, працьовиті та інноваційні люди, їх практичні можливості майже не обмежені і вони об'єктивно мають право на якісну систему управління. Усі позитивні таланти українців потрібно певним чином спрямувати на розвиток суспільства і усіх його членів, що стає первинним завданням професійного менеджменту. Професійний менеджмент не повинен стати управлінським конденсатом, який гасить потенціал інноваційного розвитку України, він повинен стати пріоритетним фактором стратегічного зростання української нації в системі сучасного цивілізаційного розвитку розвинутих країн світу. Таким чином, професійна система менеджменту стає фактором глобального впливу на інноваційний розвиток України в XXI столітті, що ставить завдання наукового дослідження цього процесу сьогодні і на перспективу.

Восьме. Перспективний розвиток системи мотиваційних цінностей, які, образно кажучи, є «серцем менеджменту», є неможливим без визначення головних ознак національного коду менеджменту для України. Мотиваційні цінності, система специфічних форм стимулювання людських ресурсів, соціокультурні показники розвитку, суб'єктивна персоніфікація персональних професійних якостей стають визначальною формою стратегічного розвитку менеджменту в умовах сингулярного періоду розвитку штучного інтелекту і пілотних форм становлення системи інтегрального менеджменту. Дослідження проблем інтегрального менеджменту і визначення особливостей формування національного коду менеджменту для України стають все більше дослідницькими

проблемами, розвиток яких визначає перспективи стратегічного розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Дев'яте. Українська менеджерська наука має позбутися синдрому периферійності в розвитку менеджменту, коли ми оцінюємо певні управлінські дослідження з позицій західних, особливо американських, дослідників системи менеджменту. Нашу роботу за нас ніхто не виконає – цей вислів стосується і професійних досліджень у сфері менеджменту. Національні традиції, господарська логіка і психологія, бажання працювати на кінцевий якісний продукт, природа мотиваційних цінностей – все це створює передумови становлення і розвитку в Україні системи інтегрального менеджменту, яка є головною парадигмою розвитку менеджменту в XXI столітті. Менеджмент повинен досягати в своїй діяльності інтегральної якості, яка формується на основі системно-інтегральної взаємодії ефективності (професійний потенціал) і результативності (практичне досягнення цілей). Все це стосується наукових досліджень, системи менеджмент-освіти, програм адаптаційного навчання, практики менеджменту.

Десяте. Якісна і результативна професійна система менеджменту в Україні не стане реальністю, якщо така потреба не виникне в суспільстві. Розвиток такої потреби, яка стимулює результативний менеджмент, стає можливим при практичній реалізації різноманітних форм популяризації серед населення концептів і механізмів реалізації систем ефективного і результативного менеджменту. Важливим форматом цієї діяльності є створення і діяльність інклюзивних професійних організацій (асоціацій, спілок, союзів), які об'єднують зусилля багатьох суб'єктів цієї діяльності для популяризації, професійної орієнтації і розвитку базових концептів менеджменту в суспільстві. Важливо зазначити, що створення інклюзивних організацій з професійного менеджменту – це є ініціатива знизу, яка поступово створює можливості для системного впливу на різні групи населення і державні установи з метою розвитку системи інтегральної якості професійного менеджменту в Україні.

Зрозуміло, що вказані позиції не визначають весь комплекс дій щодо активізації менеджерських (управлінських) досліджень в системі розвитку науки, аналітики і практики менеджменту.

На нашу думку, потрібно продовжувати координаційну роботу і проведення спеціалізованих конференцій, семінарів і круглих столів щодо розвитку професійної системи менеджменту. Ми всі прагнемо досягти потрібних умов для розвитку сучасного інноваційного суспільства і створення якісної і результативної системи професійного менеджменту в Україні. Багато чого залежить від діяльності та інтелектуального вкладу кожного дослідника та його взаємодії з іншими колегами, особливо в співпраці по реалізації міжнародних науково-дослідних проєктів та програм. Кафедра менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова запрошує до такої співпраці з метою побудови в Україні якісної професійної системи менеджменту.

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

Е. А. Кузнцов – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (передмова; розділ 1);

І. М. Ненно – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 2);

Н. А. Тюхтенко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 3);

Ю. В. Робул – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 4);

Є. І. Масленников – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 5);

О. П. Радченко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 6);

О. В. Побережець – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і обліку Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 7);

Ю. М. Мельник – доктор економічних наук, професор Одеського національного технологічного університету (розділ 8);

А. Є. Рябоконт – старший викладач кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 8);

Т. П. Чернявська – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри диференціальної і спеціальної психології Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 9);

В. В. Шмагіна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (розділ 10);

Наукове видання

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРІЯ, ІННОВАЦІЇ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА**

Монографія

*За редакцією доктора економічних наук,
професора Е. А. Кузнєцова*

Верстка	А. Фоменко
Дизайнер	В. Грицик
Обкладинка	В. Савельєва
Технічне редагування	О. Гринюк



Підписано до друку 05.11.2025 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Цифровий друк. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 25,58. Наклад 300.
Замовлення № 0925-068.

Видавництво та друк: Олді+
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
тел.: +38 (095) 559-45-45, e-mail: office@oldiplus.ua
Свідоцтво ДК № 7642 від 29.07.2022 р.
Замовлення книг:
тел.: +38 (050) 915-34-54, +38 (068) 517-50-33
e-mail: book@oldiplus.ua

**ОЛДІ
ПЛЮС**