

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО



Ірина АГЕЄВА, Наталія ГОРБОВА,  
Ірина ЮНІК, Світлана ПЛОТНІЧЕНКО, Борис БЕЗЗУБКО

# МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА КОМУНІКАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Запоріжжя – 2026

**УДК [005+658+005.57](075) М5**

*Рекомендовано вченою радою Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
протокол № 10 від 26.05.2026 року*

**Рецензенти**

Гусєва О. Ю. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ДУІКТ.

Яворська Т. І. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного.

Яхимович К.О. – директор ТОВ «ГРЕЙЗ»

**М50** Менеджмент у системі сучасного бізнесу: теорія, практика та комунікації : навчальний посібник / І. В. Агєєва, В. В. Горбова, І. Г., Юник, С. Р. Плотніченко, Б. І. Беззубко; ТДАТУ. Запоріжжя, 2026. 314 с.

Навчальний посібник «Менеджмент у системі сучасного бізнесу: теорія, практика та комунікації» присвячено комплексному висвітленню теоретичних і практичних засад сучасного менеджменту в умовах динамічних змін економічного середовища, глобалізації та цифровізації бізнесу. У виданні розкрито сутність і функції менеджменту, досліджено особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю, висвітлено правові аспекти трудових відносин, процеси прийняття управлінських рішень, а також організацію офісної та операційної діяльності підприємств. Значну увагу приділено сучасним викликам, зокрема підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, розвитку управлінських комунікацій, цифровій трансформації та ефективності управління організаціями.

Посібник орієнтований на компетентнісний підхід до навчання та спрямований на формування управлінських, аналітичних і комунікативних компетентностей майбутніх фахівців у сфері менеджменту. Матеріали можуть бути використані під час аудиторної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності ДЗ «Менеджмент», а також у практиці викладачів закладів вищої освіти та фахівців у сфері управління бізнес-структурами.

**ISBN**

© Агєєва І. В., © Горбова Н. А.,  
© Юник І. Г., © Плотніченко С. Р.,  
© Беззубко Б. І., 2026  
© Таврійський державний  
агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, 2026

# ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ .....	6
1.1. Поняття і сутність менеджменту.....	8
1.2. Планування як загальна функція менеджменту.....	21
1.3. Організація як функція управління.....	32
1.4. Мотивація як функція менеджменту.....	51
ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС .....	63
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
РОЗДІЛ 2. ТРУДОВЕ ПРАВО .....	71
2.1. Трудове право як галузь права України. Трудові правовідносини та їх суб'єкти. .	74
2.2. Договори в трудовому праві. ....	83
2.3. Механізми правового регулювання індивідуальних і колективних трудових відносин.....	96
2.4. Механізми та види юридичної відповідальності у трудових правовідносинах. ....	108
ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС .....	124
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131
РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	132
3.1. Управлінські рішення: сутність, принципи та вимоги.....	133
3.3. Моделі прийняття управлінських рішень.....	162
3.4. Методи та технології прийняття управлінських рішень.....	175
ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС .....	182
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187
РОЗДІЛ 4. ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	189
4.1. Характеристика офісу та офіс-менеджменту.....	191
4.2. Роль менеджера в забезпеченні ефективної роботи офісу.....	211
4.3. Загальні положення роботи з документами в офісі.....	230
4.4. Комунікативний процес і спілкування в офісі.....	245
ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС .....	256
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	258
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	260
РОЗДІЛ 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	262

5.1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту .....	263
5.2. Процес створення операційної системи .....	275
5.3. Оперативне управління в виробничих системах .....	285
5.4. Виробничі ресурси та їх запаси. Призначення запасів.....	297
ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС .....	307
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	309
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	314

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації та цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває формування ефективної системи управління як на рівні окремих організацій, так і в межах держави загалом. Підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту, зовнішньоекономічної діяльності, трудового права та організації офісної роботи є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, розвитку економіки та ефективного функціонування інституцій.

Запропонований навчальний посібник має комплексний характер і спрямований на формування у здобувачів освіти системного уявлення про сучасні підходи до управління, правове забезпечення трудових відносин, організацію зовнішньоекономічної діяльності та ефективну діяльність офісу як ключового елемента управлінської системи

Кожен розділ містить практичні кейси, питання для самоконтролю, практичні завдання та тестові матеріали, що забезпечують закріплення теоретичних знань і розвиток практичних навичок. Такий підхід дозволяє поєднати навчальний процес із реальними умовами професійної діяльності, що є особливо важливим у підготовці сучасних фахівців.

Актуальність посібника зумовлена необхідністю адаптації системи освіти до сучасних викликів, зокрема євроінтеграційних процесів, цифровізації управління, розвитку ринку праці та підвищення ролі ефективного менеджменту в умовах невизначеності та змін. Матеріали посібника можуть бути використані студентами, викладачами, а також практиками у сфері управління для підвищення професійного рівня та вдосконалення управлінської діяльності.

Таким чином, навчальний посібник спрямований на формування цілісного бачення сучасної системи управління, розвитку професійних компетентностей та підготовки фахівців, здатних ефективно діяти в умовах складного та динамічного середовища.

## РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне управління організаціями, що забезпечує їхню стійкість, адаптивність і розвиток. Менеджмент як наукова та практична діяльність виступає ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємств, організацій та установ різних форм власності. Його значущість обумовлена необхідністю раціонального використання ресурсів, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової ефективності діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Менеджмент є складною багатокomпонентною системою, що поєднує в собі теоретичні знання та практичні механізми управління. Він розглядається як процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, як функціональна діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей, як система організації управління, а також як професійна діяльність менеджерів різних рівнів. Такий багатовимірний характер менеджменту зумовлює необхідність його комплексного вивчення.

Особливу роль у системі менеджменту відіграють управлінські функції, які забезпечують логічну послідовність і безперервність управлінського процесу. Планування визначає стратегічні та оперативні цілі розвитку організації, організація забезпечує формування структури та розподіл повноважень, мотивація спрямована на активізацію діяльності персоналу, а контроль дозволяє оцінити результати та коригувати управлінські рішення. Взаємозв'язок цих функцій формує єдину систему управління, що забезпечує досягнення ефективних результатів.

Планування як базова функція менеджменту займає центральне місце в управлінській діяльності. Воно дозволяє визначити перспективи розвитку організації, сформулювати стратегії та тактики, забезпечити раціональне використання ресурсів і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності планування набуває особливого значення як інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій.

Наукові засади менеджменту базуються на системі законів, закономірностей і принципів, що відображають об'єктивні зв'язки та залежності в управлінській діяльності. Дотримання цих положень забезпечує логічність, узгодженість і результативність управлінських рішень. Серед ключових принципів сучасного менеджменту важливе місце займають цілеспрямованість, системність, ієрархічність, гнучкість, адаптивність і орієнтація на ефективне використання ресурсів.

Не менш важливим є застосування методів менеджменту, які виступають інструментами впливу на працівників і організаційні процеси. Економічні методи забезпечують матеріальне стимулювання та ефективне використання ресурсів, адміністративні регламентують діяльність через нормативно-правові механізми, а соціально-психологічні спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Комплексне використання цих методів дозволяє досягти високого рівня організаційної ефективності.

Актуальність вивчення менеджменту зумовлена потребою підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних приймати ефективні управлінські рішення, діяти в умовах невизначеності та забезпечувати розвиток організацій у довгостроковій перспективі. Сучасний менеджер повинен володіти аналітичним мисленням, навичками комунікації, лідерства, стратегічного бачення та здатністю до інноваційної діяльності.

Отже, менеджмент виступає як фундаментальна основа функціонування та розвитку сучасних організацій. Його ефективність визначається рівнем професійної підготовки управлінців, здатністю адаптуватися до змін і застосовувати сучасні підходи до управління. Комплексне розуміння теоретичних і практичних аспектів менеджменту сприяє формуванню професійних компетентностей майбутніх фахівців та забезпечує їх готовність до

ефективної діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища.

### **1.1. Поняття і сутність менеджменту**

Одним із визначальних чинників розвитку організацій у сучасних умовах господарювання є управлінська діяльність, яку науковці та практики широко позначають терміном «менеджмент». Поява цього терміна в українському вжитку припадає на початок 1990-х років і була обумовлена переходом від командно-адміністративної економіки до інтеграції у світовий економічний простір. Існує багато визначень сутності менеджменту, що підкреслюють його багатовимірність.

Етимологія терміна «менеджмент» походить від італійського слова *managgiare*, що означає керування конем і асоціюється з мистецтвом досягнення цілей, французького *manager* - господарювати, зберігати, та латинського кореня, що означає активну діяльність і владу.

За Оксфордським словником англійської мови менеджмент визначається як спосіб взаємодії з людьми, влада та мистецтво керівництва, здатність організовувати ефективну діяльність управлінського апарату, а також як адміністративні структури, підрозділи та служби.

У практичній діяльності менеджмент проявляється комплексно і охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів.

По-перше, менеджмент є сукупністю функцій, що визначають основні напрямки діяльності керівника та організації. До класичних функцій належать планування, організація, мотивація, контроль і координація, кожна з яких містить підфункції, що деталізують конкретні дії для досягнення цілей. Наприклад, планування передбачає визначення стратегічних і оперативних цілей, розробку заходів для їх досягнення та прогнозування необхідних ресурсів, тоді як організація включає розподіл обов'язків між працівниками, формування структурних підрозділів і встановлення взаємозв'язків між ними.

По-друге, менеджмент розглядається як процес управління, тобто

постійний і динамічний цикл взаємодії між усіма елементами організації, що включає планування та прийняття рішень, організацію роботи, стимулювання персоналу, контроль за виконанням завдань і внесення коректив. Це підкреслює, що управління - не разова дія, а безперервний процес, де кожен етап взаємопов'язаний із іншими.

По-третє, менеджмент можна розглядати як орган управління - формальну структуру, що забезпечує координацію діяльності організації, прийняття рішень та контроль за виконанням завдань. До таких органів належать керівники різних рівнів, дирекції підрозділів, комітети та інші адміністративні структури, які формально відповідають за ефективність роботи підлеглих і підрозділів.

По-четверте, менеджмент - це певна категорія працівників, менеджери, які організують, координують і контролюють діяльність інших працівників, приймають рішення та беруть на себе відповідальність за досягнення цілей.

Менеджер - це найманий працівник, який здійснює управління в певній галузі діяльності організації. Вони включають керівників усіх рівнів, від лінійних до топ-менеджерів, і саме їхні навички мотивувати команду, приймати рішення та ефективно використовувати ресурси визначають успішність організації.

За рівнями управління виділяють три основні групи менеджерів:

- менеджери вищого рівня (Топ-менеджери) - визначають стратегічні цілі та політику організації, ухвалюють ключові рішення, представляють організацію зовні (директори, генеральний директор, президент);

- менеджери середнього рівня - забезпечують реалізацію стратегічних рішень топ-менеджерів на рівні підрозділів, координує роботу лінійних менеджерів і контролює виконання завдань (начальники відділів, керівники департаментів);

- менеджери нижчого рівня (лінійні (оперативні) менеджери) безпосередньо керують виконавцями, організують щоденну роботу, забезпечують виконання планових завдань (бригадири, майстри, керівники змін,

супервайзери).

По-п'яте, менеджмент одночасно є наукою і мистецтвом. Як наука він досліджує закономірності управлінської діяльності, формулює принципи, методи та технології ефективного керівництва, а як мистецтво передбачає практичне застосування цих знань з урахуванням конкретної ситуації, особливостей колективу та динаміки зовнішнього середовища. Уміння менеджера прогнозувати наслідки рішень, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та знаходити оптимальні шляхи досягнення цілей є проявом мистецького аспекту менеджменту.

Термін "менеджмент" часто пов'язують із поняттям "управління", хоча вони не є ідентичними, оскільки між ними існують суттєві відмінності. Менеджмент визначається як спеціалізована діяльність, що спрямована на досягнення цілей організації через ефективне використання її ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, людські та інформаційні. Управління в цьому контексті трактується як цілеспрямований вплив на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку залежно від економічних, виробничих чи організаційних умов.

Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, вони мають різне значення. Управління зосереджене на виконанні організаційних та контрольних функцій для підтримки поточного функціонування системи і переважно має локальний, операційний характер. Натомість менеджмент охоплює ширший спектр завдань, таких як стратегічне планування, прийняття рішень, розвиток персоналу, мотивація та інноваційний підхід до досягнення цілей. Тобто управління можна вважати одним із інструментів менеджменту, тоді як менеджмент виступає як комплексна система, що забезпечує не лише ефективну роботу організації, а й її розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасна наука виділяє кілька підходів до менеджменту. Процесний підхід розглядає його як сукупність взаємопов'язаних дій, або функцій, що виконуються у певній послідовності в рамках безперервного та циклічного процесу.

Системний підхід представляє організацію як єдину систему, де ключову роль відіграють люди, а результативність залежить від гармонійної взаємодії всіх її елементів. Це означає, що покращення роботи лише однієї частини системи не гарантує загального успіху.

Ситуаційний підхід доповнює системний, орієнтуючись на конкретні обставини, які можуть змінюватися з часом. Він пропонує адаптувати управлінські методи відповідно до актуальних потреб організації. Натомість інноваційно-інтеграційний підхід набуває особливого значення у сучасну епоху технологічного прогресу. Він акцентує увагу на впровадженні нових технологій та інноваційних підходів, одночасно враховуючи інтереси як організацій, так і їхніх працівників. Крім того, цей підхід заохочує міжнародну співпрацю та обмін технологіями для забезпечення стійкого розвитку.

Таким чином, можна підсумувати, що менеджмент є багатовимірним феноменом, який охоплює різні складові: функції, процеси, структури, людський капітал та знання. Саме інтеграція цих елементів дозволяє сучасним організаціям досягати високої ефективності та адаптуватися до викликів майбутнього.

Менеджмент як наукова і практична дисципліна ґрунтується на вивченні об'єктивних закономірностей функціонування організацій. Для досягнення високої ефективності управлінської діяльності необхідно враховувати певні принципи та закони, які відображають внутрішні взаємозв'язки системи та логіку її розвитку. Закони менеджменту визначають не абстрактні правила, а реальні, об'єктивні залежності, які регулюють процеси управління і забезпечують досягнення поставлених цілей.

Закони менеджменту - це об'єктивні, стабільні та закономірні залежності, що визначають ефективність управлінської діяльності та розвиток організацій. Вони відображають постійні взаємозв'язки між цілями організації, ресурсами, процесами і поведінкою працівників, які проявляються незалежно від конкретних умов або галузі діяльності.

До основних законів менеджменту належать:

Закон відповідності системі цілей вимагає, щоб цілі організації були узгоджені з об'єктивними закономірностями та логікою розвитку системи. Він забезпечує орієнтацію управлінської діяльності на досягнення реальних та досяжних результатів, що відповідають потенціалу організації та зовнішнім умовам.

Закон інтеграції підкреслює важливість злагодженої взаємодії та координації між підсистемами всередині організації. Ефективний результат можливий лише за умови синхронізації дій між різними підрозділами, що сприяє досягненню загальних цілей організації.

Водночас інший важливий аспект управління, як Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації, дозволяє знаходити баланс між централізованим управлінням і делегуванням певних обов'язків на нижчі рівні структури. Таким чином забезпечується не тільки ефективне керування, але й підвищується гнучкість організації, що дозволяє їй швидко адаптуватися до змін як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому конкурентному просторі.

Закон демократизації управління пропонує модель активної участі працівників в ухваленні рішень. Такий підхід дозволяє залучити колектив до формування ключових стратегій і тим самим підвищити якість ухвалених рішень. Участь широкого кола працівників стимулює створення мотивованого робочого середовища, підвищує відповідальність персоналу та сприяє зміцненню корпоративної культури.

Ще одним критично важливим принципом сучасного менеджменту є Закон економії часу, який наголошує на необхідності оперативно реагувати на динамічні зміни ринку і діяльність конкурентів. Швидкість прийняття управлінських рішень безпосередньо позначається на здатності організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною на ринку. Час стає одним із головних стратегічних ресурсів, а його раціональне використання – стандартом управлінської майстерності.

Закон зворотного зв'язку полягає у здатності організації отримувати,

аналізувати та використовувати інформацію про результати своєї діяльності для коригування подальших управлінських дій. Система управління повинна постійно оцінювати наслідки своїх рішень і, на основі цього, регулювати поведінку підсистем для досягнення оптимальних результатів.

Таким чином, закони менеджменту формують наукову основу для ефективного управління організаціями. Вони дозволяють системно підходити до прийняття рішень, оптимізувати структуру та процеси управління, підвищувати адаптивність і результативність діяльності організації в умовах постійних змін. Дотримання цих законів забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність сучасних організацій.

Закономірності менеджменту являють собою стабільні та повторювані тенденції, які відображають стійкі взаємозв'язки між елементами управлінських процесів у організації. Вони об'єктивні за своєю природою і проявляються через діяльність людей, забезпечуючи ефективність управління. Іншими словами, закономірності - це логічне відображення реальних процесів управління, що дозволяє передбачати поведінку організаційних систем.

До ключових закономірностей менеджменту належать:

Розвиток теорії та практики управління відповідно до зміни форм і методів організації економіки.

Вплив зовнішнього середовища на вибір і формування системи управління організацією.

Відповідність соціального змісту управління формі власності та ресурсам організації.

Гармонія між керуючою та керованою підсистемами, тобто між суб'єктом і об'єктом управління.

Планомірність управлінських процесів, що передбачає свідоме та цілеспрямоване прийняття рішень.

Оптимізація рівнів управління для підвищення ефективності організаційної діяльності.

Раціональне використання функцій контролю, обліку та аналізу у процесі управління.

Принципи менеджменту - це узагальнені правила поведінки працівників, взаємодії між ними та норми функціонування окремих груп і колективів у процесі управління та виробництва. Загальні принципи менеджменту формуються з урахуванням цілей організації і основних законів управлінської діяльності. До основних принципів менеджменту належать:

Принцип цілеспрямованості. Менеджмент існує для досягнення конкретних цілей організації. Вихідним моментом є чітке визначення цих цілей для колективів, об'єднаних спільною працею. З цього принципу випливають такі положення:

- цілі визначають сенс діяльності організації;
- вони повинні відповідати соціальним і економічним законам розвитку суспільства;
- цілі відображають реальні процеси та явища всередині організації;
- працівники повинні орієнтувати свою діяльність на досягнення цих цілей.

Принцип ієрархічності. Організація розглядається як багаторівнева структура, де елементи підпорядковані один одному. Ієрархічна структура виникає з потреби координації різних спеціалізацій, що формуються у процесі розподілу праці.

Принцип спеціалізації, у свою чергу, базується на ідеї поділу праці. Завдяки розмежуванню управлінських функцій між окремими підрозділами чи спеціалістами, істотно підвищується рівень професіоналізму, якість виконання завдань і продуктивність роботи. До прикладу, чітке розмежування сфер планування, аналітики або контролю сприяє зменшенню часу на виконання кожного завдання і оптимізації бізнес-процесів.

Принцип взаємозалежності. Усі частини організації взаємопов'язані, і зміни в одній із них впливають на інші. Для ефективного управління необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища та створювати можливості для адаптації. Функціонування організацій визначається співвідношенням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Принцип динамічної рівноваги. Організація повинна підтримувати баланс між своїм внутрішнім потенціалом і зовнішніми впливами. Нові технології та методи виробництва змінюють структуру управлінської діяльності, і відставання системи менеджменту від цих змін може призвести до дисбалансу та зниження ефективності роботи організації.

Принцип єдиноначальності. Кожен працівник повинен отримувати накази та вказівки тільки від одного безпосереднього керівника. Це забезпечує чіткість у розподілі відповідальності та запобігає конфліктам, коли людина отримує суперечливі завдання від різних керівників.

Принцип економічності. Для досягнення цілей організація повинна використовувати ресурси ефективно. Економічність управління проявляється у оптимізації витрат та раціональному поєднанні людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Основні аспекти цього принципу:

- здатність системи управління залишатися ефективною при змінах внутрішнього та зовнішнього середовища;
- мінімізація витрат ресурсів при виконанні управлінських функцій;
- баланс між централізацією та децентралізацією у прийнятті рішень;
- орієнтація на потреби споживача та довгостроковий розвиток організації.

Принципи менеджменту нерозривно пов'язані між собою, і неможливо виділити якісь із них як більш чи менш важливі. Недотримання будь-якого з цих принципів у процесі управління може негативно вплинути на результативність рішень.

Закони, закономірності та принципи менеджменту закладають фундамент

управлінської науки та сприяють її розвитку у сучасних умовах.

Методи менеджменту є системою прийомів і підходів, спрямованих на вплив керівника як на окремих працівників, так і на колектив загалом, для досягнення поставлених організаційних цілей. Ці методи мають за мету забезпечити співпрацю між підрозділами, залучити творчий потенціал команди й оперативно вирішувати будь-які відхилення від плану. Завдяки ефективним методам керівник може вибудовувати впорядковану систему роботи, забезпечувати моніторинг операційних процесів і підвищувати мотивацію персоналу до досягнення високих результатів.

Методи менеджменту поділяються за різними ознаками. За напрямком впливу виділяють методи прямого та непрямого впливу. Перші орієнтовані на безпосереднє керування за допомогою адміністративних рішень: наказів, інструкцій чи регламентів. Непрямий вплив передбачає створення передумов для продуктивної роботи через управління психологічним кліматом у колективі, грамотний підбір кадрів і стимулювання кращих досягнень.

За способом врахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на матеріальні, владні та моральні.

Матеріальні методи базуються на економічних стимулах, таких як заробітна плата, премії та бонуси. Владні методи спрямовані на регламентацію обов'язків і прав працівників за допомогою наказів, положень, договорів та інших документів. Моральні методи впливають на мотивацію та соціальну активність персоналу через етичні норми, моральні стимули та розвиток позитивних взаємин у колективі.

За формою впливу виділяють кількісні та якісні методи. Кількісні методи базуються на числових показниках і включають кошториси, бюджети та матеріальні стимули, тоді як якісні методи ґрунтуються на оцінці якості виконання завдань, наприклад через вказівки, моральні стимули або психофізіологічний підбір персоналу.

За характером впливу методи менеджменту поділяються на економічні,

адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи реалізуються через фінансові та матеріальні важелі, що враховують об'єктивні економічні закони та інтереси виробництва, такі як ціни, прибуток, податки, бюджет, кредити та економічні стимули.

Адміністративні методи охоплюють організаційно-розпорядчі впливи, що регулюють взаємовідносини в організації. До них належать методи організаційно-стабілізуючого впливу, спрямовані на встановлення міцних організаційних зв'язків та закріплення обов'язків; методи розпорядчого впливу, які забезпечують поточне використання організаційних зв'язків і їх коригування за зміни умов роботи; а також методи дисциплінарного впливу, що застосовуються у разі порушення правил і стандартів, забезпечуючи стабільність діяльності та відповідальність працівників.

Соціально-психологічні методи менеджменту - це способи впливу на колектив та окремих працівників, що ґрунтуються на досягненнях соціальної та загальної психології. Вони спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування позитивних міжособистісних відносин і стимулювання активності працівників. Ці методи допомагають керівнику забезпечити згуртованість команди, підвищити мотивацію і відповідальність персоналу, а також ефективність виконання завдань.

Соціально-психологічні методи поділяють на соціальні та психологічні. Соціальні методи передбачають вплив на колектив через соціальні структури та норми. До них належать соціальне прогнозування, яке оцінює стан колективу та його потреби в майбутньому; соціальне нормування, що регулює поведінку працівників за допомогою юридичних, моральних і суспільних норм; соціальне регулювання, яке стимулює трудову активність, підтримує соціальну справедливість і відповідальність через колективні договори, угоди та внутрішні правила; та соціальне планування, яке конкретизує цілі розвитку колективу і визначає стратегії та тактики їх досягнення, зокрема покращення умов праці, житлово-побутових умов і рівня участі працівників у громадському житті.

Методи менеджменту відіграють ключову роль у діяльності керівника, оскільки вони дозволяють ефективно організовувати роботу колективу, впливати на мотивацію працівників і досягати стратегічних цілей організації. З їхньою допомогою менеджер може забезпечити узгодженість дій підрозділів, підвищити продуктивність і підтримувати стабільність та розвиток організації.

Отже, менеджмент є складною та багатогранною системою, що охоплює як теоретичні засади, так і практичні інструменти управління організацією. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі на ресурси та людей для досягнення визначених результатів із максимальною ефективністю. Менеджмент виступає одночасно процесом, функціональною діяльністю, системою організації та професією, що об'єднує різні рівні керівництва — від оперативного до стратегічного.

Ефективність менеджменту забезпечується дотриманням об'єктивних законів і закономірностей, які відображають реальні зв'язки в організації, а також застосуванням принципів, що регулюють поведінку та взаємодію працівників. Важливу роль відіграють методи менеджменту — економічні, адміністративні та соціально-психологічні, які дозволяють керівнику впливати на персонал і досягати поставлених цілей.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке менеджмент і в чому полягає його сутність?
2. Які існують рівні менеджерів? Дайте характеристику кожного.
3. У чому різниця між поняттями «менеджмент» і «управління»?
4. Охарактеризуйте процесний підхід до менеджменту.
5. У чому сутність системного підходу?
6. Що таке ситуаційний підхід і коли він застосовується?
7. Що таке закони менеджменту?
8. Назвіть і поясніть основні закони менеджменту.
9. Що таке принципи менеджменту?

## 10. Що таке методи менеджменту?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

#### 1. Менеджмент - це:

- a) забезпечення управлінського впливу на керовану систему
- b) спеціалізований вид людської діяльності, спрямований на вплив суб'єкта на об'єкт шляхом реалізації загальних і спеціальних функцій із використанням відповідних методів
- c) забезпечення процесів виробничої діяльності
- d) послідовне виконання управлінських завдань для ефективного використання людських ресурсів в організації.

#### 2. Що означає поняття «управління»?

- a) цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із змінюванням певних виробничогосподарських чи організаційних обставин
- b) поетапне здійснення управлінських функцій для раціонального використання персоналу в межах організації
- c) здійснення економічної діяльності із залученням ресурсів організації задля досягнення поставлених результатів
- d) перебудова та узгодження потреб учасників за рахунок застосування організаційних ресурсів

3. Поняття, що охоплює сукупність засобів, прийомів і способів впливу на діяльність керівних органів та співробітників організації з метою забезпечення досягнення поставлених цілей, носить назву...

- a) економічні закони
- b) методи менеджменту
- c) відносини управління
- d) принципи менеджменту

4. Принцип менеджменту, який передбачає збалансованість витрат,

підвищення ефективності та продуктивності праці, а також максимізацію прибутку при мінімальних витратах:

- a) єдиноначальність
- b) підпорядкованість інтересів
- c) повноваження та відповідальність
- d) економічність

5. Який принцип менеджменту передбачає орієнтацію діяльності будь-якої організації на досягнення спільних цілей та виконання запланованих завдань?

- a) єдиноначальність
- b) підпорядкованість інтересів
- c) повноваження та відповідальність
- d) цілеспрямованість

6. Який із наведених варіантів найточніше відображає суть закону менеджменту?

- a) сукупність правил поведінки працівників у колективі
- b) встановлені логічно обґрунтовані залежності між цілями управління та методами їх досягнення
- c) набір прийомів мотивації та контролю персоналу
- d) ієрархічна структура організації та порядок підпорядкування

7. Суть закону відповідальності полягає в тому, що:

- a) кожен керівник і працівник відповідає за виконання своїх обов'язків і наслідки своїх рішень
- b) всі рішення приймає лише керівник, а підлеглі безвідповідальні
- c) відповідальність розподіляється випадковим чином
- d) закон стосується лише фінансових питань організації

8. До соціально-психологічних методів менеджменту відноситься:

- a) формування сприятливого морального клімату в колективі
- b) встановлення норм виробітку та контроль їх виконання

- c) розробка фінансового плану підприємства
- d) впровадження нових технологічних процесів

9. Що найточніше характеризує сутність менеджменту?

- a) процес впливу на працівників для досягнення цілей організації
- b) виключно контроль фінансових ресурсів підприємства
- c) система технічного обслуговування обладнання
- d) випадковий розподіл обов'язків між працівниками

10. До якого методу менеджменту належить матеріальне стимулювання працівників?

- a) економічний метод
- b) соціально-психологічний метод
- c) адміністративний метод
- d) технічний метод

Ключі до тестових завдань

1.1:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	a	b	d	d	b	a	a	a	a

### 1.2. Планування як загальна функція менеджменту

Планування є фундаментальною функцією менеджменту, яка інтегрує всі інші управлінські процеси. Без належного планування організація не зможе чітко окреслити свої цілі та визначити оптимальний шлях для свого розвитку. Ця управлінська діяльність спрямована на формування бачення майбутнього стану організації, а також на вибір шляхів і засобів для його реалізації. Основне завдання планування полягає у визначенні потрібних ресурсів і запровадженні інновацій, які дозволяють організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на них максимально ефективно.

Процес планування передбачає відповіді на три ключові питання:

1. У якому стані знаходиться організація зараз? З цією метою керівники мають провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства у таких сферах, як

фінанси, маркетинг, виробництво, інновації та управління персоналом.

2. Які цілі стоять перед організацією і в якому напрямку вона хоче розвиватися? Під час цього етапу враховуються зовнішні фактори, серед яких конкуренція, поведінка споживачів, політичні обставини, економічна ситуація, а також соціальні та культурні зміни.

3. Як саме будуть досягнуті поставлені цілі? Тут необхідно визначити конкретний план дій, а також розподілити обов'язки та відповідальність між працівниками.

Планування в менеджменті передбачає такі основні завдання:

- визначення найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- забезпечення узгодженості поточної діяльності з довгостроковими планами розвитку підрозділів і організації загалом;
- цілеспрямовану організацію виробничо-господарських процесів, а також узгодження й координацію дій на всіх рівнях і між різними підрозділами;
- впорядкування щоденної роботи працівників управлінського апарату;
- раціональне використання обмежених ресурсів організації;
- застосування плану як основи для контролю та оцінки фактичних результатів.

Планування ґрунтується на певних принципах, які визначають загальні правила його розроблення та реалізації в управлінській діяльності.

Основні принципи планування:

Принцип узгодженості планів (стратегічних, тактичних, поточних оперативних) означає, що структура поточних планів має відповідати стратегічним, але бути більш деталізованою та містити більше показників.

Принцип безперервності передбачає постійне формування довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, які базуються на попередніх результатах і коригуються з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Принцип системності в плануванні означає, що цей процес має охоплювати всі напрями діяльності підприємства, враховувати тенденції розвитку та можливі зміни ситуації. Використання системного підходу під час формування планів на різних рівнях управління сприяє узгодженню цілей, а також дає змогу розглядати альтернативні шляхи їх досягнення.

Принцип гнучкості нерозривно пов'язаний із безперервністю процесу планування і полягає у здатності планів ефективно адаптуватися до нових умов та непередбачуваних ситуацій. Це передбачає формування планів таким чином, щоб їх можна було оперативно змінювати відповідно до трансформацій у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Разом з цим важливо закладати певні резерви: надмірні резерви можуть знижувати точність планування, тоді як недостатні - привести до необхідності частих і нерідко хаотичних коригувань.

Принцип координації та інтеграції передбачає узгодження дій усіх підрозділів у процесі планування. Координація здійснюється на горизонтальному рівні між функціональними підрозділами, тоді як інтеграція забезпечує єдність дій у межах управлінської ієрархії. Кожен підрозділ формує свої плани, спираючись на загальну стратегію організації, а окремі плани є складовими загального плану підприємства.

Принцип економічності полягає в раціональному використанні ресурсів, які витрачаються на процес планування. Особливо важливим є ефективне отримання та обробка інформації, необхідної для прийняття планових рішень.

Принцип точності означає, що плани мають бути максимально конкретними та деталізованими настільки, наскільки це дозволяють умови діяльності підприємства.

Принцип оптимального використання ресурсів передбачає врахування можливостей організації, її потреб, умов функціонування та ринкової ситуації під час розподілу ресурсів.

Принцип відповідності умовам діяльності підприємства означає, що система планування повинна змінюватися разом зі змінами у діяльності

організації, зокрема у технологіях, структурі управління чи характері продукції.

Зазначені принципи є основоположними, і їх дотримання забезпечує ефективність планування в організації.

У практичній діяльності використовують широкий спектр видів планування.

Залежно від терміну реалізації, плани поділяються на короткострокові (до одного року), середньострокові (від одного до п'яти років) і довгострокові (понад п'ять років).

Залежно від ступеня обов'язковості виділяють такі види планування:

- директивне - передбачає прийняття рішень, які є обов'язковими для виконання. У минулому така система була характерною для централізованої економіки, де плани мали силу закону, були адресними та надмірно деталізованими. Воно може бути ефективним у вирішенні завдань загальнодержавного значення, зокрема у сферах екології, оборони чи соціальної політики;

- індикативне - поширена у світі форма державного регулювання економіки, яка має рекомендаційний і орієнтовний характер. Воно спрямоване на оцінку ключових економічних показників, забезпечення їх узгодженості та збалансованості. Таке планування виконує інформаційну й координуючу функції та застосовується як на макро-, так і на мікрорівні.

Зазвичай у довгостроковому плануванні використовують індикативний підхід, тоді як у поточному - директивний. На відміну від індикативних орієнтирів, директиви передбачають конкретні дії та рішення.

За функціональним призначенням розрізняють виробничі плани (випуск продукції), комерційні (реалізація та забезпечення ресурсами), інвестиційні, плани з праці та оплати праці, а також соціальні програми.

За рівнями управління виділяють плани підприємства в цілому, окремих підрозділів, цехів, дільниць, бригад і навіть індивідуальні плани працівників.

За характером цілей планування буває стратегічним, тактичним і

оперативним.

Стратегічне планування пов'язане з визначенням довгострокового розвитку організації, розподілом ресурсів, адаптацією до зовнішнього середовища та узгодженням внутрішніх процесів.

Тактичне планування охоплює коротші періоди, є більш конкретним і визначає обсяги робіт, строки їх виконання та загальну господарську політику.

Оперативне планування має вузький і короткостроковий характер, зосереджується на розробці конкретних процедур і правил виконання завдань.

За видами діяльності виділяють такі напрями планування:

- фінансове - спрямоване на формування системи фінансових планів і показників для забезпечення розвитку організації необхідними ресурсами та підвищення ефективності її діяльності;

- кадрове - охоплює заходи щодо забезпечення підприємства персоналом відповідної кваліфікації, його розвитку та залучення до управління;

- маркетингове - передбачає аналіз ринку, оцінку можливостей організації, прийняття та реалізацію рішень у сфері маркетингу.

Таким чином, різні види планування відображають багатогранність управлінської діяльності та забезпечують ефективне функціонування організації.

Планування управління діяльністю розпочинається зі стратегічного планування, тобто з розроблення довгострокових стратегічних планів.

Стратегічне планування розглядають як послідовний і системний процес довгострокового характеру, спрямований на формування цілей організації та визначення способів їх досягнення. Це дає змогу досягати конкурентних переваг і реалізовувати довгострокові цілі.

Стратегія - це комплексний довгостроковий план, що визначає сукупність дій для досягнення значущої та складної мети в умовах обмеженості ресурсів.

Місія розкриває зміст діяльності організації, особливості її бізнесу та напрям розвитку - усе те, що вирізняє її серед інших у галузі.

Формулювання місії зазвичай містить такі ключові елементи:

- призначення організації - чому вона існує, її основна роль;
- цільова аудиторія – для кого працює (клієнти, користувачі, суспільство);
- основні продукти або послуги - що саме вона пропонує;
- цінності та принципи - на яких засадах будується діяльність;
- унікальність / конкурентна перевага - чим відрізняється від інших;
- бачення впливу - який результат або зміни прагне створити.

Цілі - це конкретні результати, яких необхідно досягти у визначені строки; вони тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями організації.

До ключових елементів стратегії належать:

1. Сфера стратегії - способи пристосування організації до зовнішнього середовища з урахуванням можливостей і загроз.
2. Розподіл ресурсів - визначення напрямів і пропорцій розподілу ресурсів між підрозділами залежно від їх перспективності.
3. Конкурентні переваги - визначення сильних сторін організації, які забезпечують її перевагу над конкурентами.
4. Синергія - досягнення додаткового ефекту завдяки узгодженому використанню всіх можливостей організації.

Розрізняють три рівні стратегій:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний напрям розвитку підприємства (зростання, стабілізація або скорочення).
2. Бізнес-стратегія - конкретизує способи досягнення цілей у межах окремих напрямів діяльності та формує конкурентні позиції.
3. Функціональна стратегія - розробляється для окремих сфер діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо) і деталізує загальні стратегії.

Формування стратегії на підприємстві - це послідовний процес, що включає аналіз ринкових факторів (конкуренції, попиту, пропозиції), які через свою мінливість можуть впливати на успіх організації.

## Основні етапи стратегічного планування:

1. Визначення місії та стратегічного бачення організації. Стратегічне бачення формує уявлення про бажаний стан організації у довгостроковій перспективі та слугує орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз включає оцінку ринкових тенденцій, конкурентного середовища, політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Внутрішній аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, її ресурсів, компетенцій і потенціалу для досягнення стратегічних цілей .

3. Формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі мають характеризуватися конкретністю, вимірюваністю, досяжністю, релевантністю та часовими обмеженнями. Вони визначають пріоритети діяльності організації та спрямовують ресурси на досягнення визначених результатів.

4. Розробка стратегічних альтернатив та вибір стратегії. На цьому етапі визначаються можливі напрями розвитку організації, такі як зростання, стабілізація, оптимізація ресурсів або диверсифікація діяльності. Проводиться оцінка ефективності стратегічних альтернатив та обґрунтовується вибір оптимальної стратегії.

5. Розробка плану реалізації стратегії. Стратегічні цілі трансформуються у конкретні заходи та проєкти, визначаються відповідальні виконавці, ресурси, терміни реалізації та показники ефективності виконання.

6. Впровадження стратегії. На цьому етапі здійснюється практична реалізація стратегічного плану, забезпечується комунікація і мотивація персоналу, організовується контроль за виконанням запланованих заходів.

7. Моніторинг, оцінка та коригування стратегії. Регулярне відстеження прогресу щодо досягнення стратегічних цілей дозволяє виявляти відхилення від плану, оцінювати ефективність реалізації стратегії та вносити необхідні

корективи з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасному менеджменті виділяють низку стратегій підприємства, які обираються залежно від стадії його розвитку, ресурсної спроможності та динаміки зовнішнього середовища. Класифікація стратегій ґрунтується на їхній меті, рівні ризику та орієнтації на ринкові умови.

Стратегія зростання передбачає активне розширення діяльності підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків або диверсифікації продуктів. Вона характеризується високим рівнем інвестицій та ризику і застосовується на стадіях активного розвитку організації. Основними інструментами реалізації такої стратегії є розвиток продуктового портфеля, вихід на нові ринки та інноваційна діяльність.

Стратегія стабілізації спрямована на підтримку досягнутого рівня діяльності та ринкових позицій. Вона застосовується у періоди економічної нестабільності або після досягнення значних результатів діяльності. Основний акцент робиться на оптимізації внутрішніх процесів та мінімізації ризиків.

Стратегія скорочення (ретракції). Ця стратегія передбачає зменшення масштабів діяльності для зниження фінансових ризиків та втрат. Вона застосовується у кризові періоди та включає скорочення витрат, ліквідацію неприбуткових підрозділів та концентрацію на ключових видах продукції.

Стратегія диверсифікації спрямована на розширення ринкової присутності та продуктового портфеля для зменшення залежності від одного джерела доходу. Вона передбачає високий рівень інвестицій та ризику і може реалізовуватися у трьох формах: горизонтальна, вертикальна та конгломератна диверсифікація.

Стратегія концентрації передбачає зосередження ресурсів на одному напрямі діяльності або ринку з метою досягнення конкурентних переваг. Вона сприяє підвищенню ефективності та спеціалізації підприємства.

Стратегія стабільного розвитку (поступова адаптація). Ця стратегія поєднує підтримку існуючого рівня діяльності з поступовим вдосконаленням процесів та ресурсного забезпечення. Вона характеризується низьким рівнем

ризиків та застосовується в умовах стабільного ринкового середовища.

Стратегія лідерства на ринку передбачає досягнення та підтримку провідних позицій серед конкурентів через інтенсивне використання ресурсів для розвитку інновацій, маркетингу. Вона супроводжується високим рівнем ризику, проте забезпечує значні потенційні вигоди.

Стратегія виживання застосовується у критичних умовах та передбачає збереження організації за рахунок радикального скорочення витрат та концентрації на життєво важливих процесах. Вона є крайньою мірою при загрозі існуванню підприємства.

Таким чином, вибір стратегії підприємства є комплексним управлінським рішенням, яке визначається стадією розвитку організації, наявними ресурсами та динамікою зовнішнього середовища. У науковій та практичній літературі підкреслюється, що найбільш поширеними стратегіями є зростання, стабілізація, скорочення, диверсифікація та концентрація, тоді як інші стратегії застосовуються як спеціальні або допоміжні підходи в залежності від конкретних умов діяльності.

Отже, планування є фундаментальною функцією менеджменту, яка визначає напрям розвитку організації та забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів. Воно дозволяє оцінити поточний стан підприємства, сформулювати цілі та обрати найбільш ефективні шляхи їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Завдяки плануванню організація отримує чітку систему орієнтирів, що сприяє раціональному використанню ресурсів, координації діяльності підрозділів і підвищенню результативності роботи.

Особливе значення у сучасному менеджменті має стратегічне планування, яке орієнтує організацію на довгостроковий розвиток, формування конкурентних переваг і адаптацію до змінного середовища. Воно включає визначення місії, цілей, аналіз середовища, вибір стратегії та її реалізацію з подальшим контролем і коригуванням. Різноманітність стратегій дає змогу

організації обирати оптимальний шлях розвитку залежно від її ресурсів, стану ринку та рівня ризику.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Поясніть значення функції планування в управлінській діяльності.
2. Розкрийте сутність планування та визначте його мету.
3. Охарактеризуйте основні типи планів та наведіть приклади.
4. Визначте основні фактори, що впливають на вибір типу плану, та поясніть їх вплив.
5. Класифікуйте цілі організації та поясніть сутність поняття «мета» в управлінні.
6. Охарактеризуйте концепцію «управління за цілями» та її основні особливості.
7. Розкрийте сутність, значення та елементи стратегії в управлінні.
8. Охарактеризуйте етапи процесу стратегічного планування.
9. Визначте основні перешкоди реалізації стратегії.
10. Запропонуйте шляхи вдосконалення організаційного планування.

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Планування - це один із засобів, за допомогою якого забезпечується...
  - a) єдиний напрям зусиль членів організації для досягнення її цілей.
  - b) розробка можливих варіантів існування та завдань організації
  - c) розробка завдань для підлеглих
  - d) аналіз можливих змін у діяльності організації.
2. Тактичний план - це план, який...
  - a) містить поточну діяльність організації з деталізацією на рівні підрозділів
  - b) це план, який конкретизує стратегію та визначає короткострокові дії для досягнення поставлених цілей
  - c) містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою

і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку

d) містить роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства

3. Оперативний план- це...

a) детальний короткостроковий план дій для досягнення конкретних цілей

b) загальна місія та бачення організації на довгострокову перспективу

c) фінансовий звіт про доходи та витрати підприємства

d) документ, що описує структуру організації та посадові обов'язки.

4. Стратегічне планування – це...

a) набір правил для прийняття рішень в організації

b) довготермінове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати

c) бажаний стан або результати поведінки організації

d) чітко виражена причина існування організації

5. Чинники вибору стратегії:

a) науково-технологічний прогрес, трудові ресурси, екологія, чинник споживача

b) робоче середовище, мотивація, винагорода персоналу, чинники часу

c) комунікація та співпраця, технології та інструменти, розвиток навичок та навчання

d) ризик; знання минулих стратегій; реакція на власників; чинник часу

6. Що відрізняє планування від інших функцій менеджменту?

a) воно визначає напрям діяльності організації

b) воно забезпечує лише контроль результатів

c) воно використовується тільки на нижчому рівні управління

d) воно не пов'язане з іншими функціями

7. Який елемент є ключовим у процесі стратегічного планування?

a) формування місії організації

b) розрахунок заробітної плати

- c) щоденний контроль персоналу
- d) технічне оснащення виробництва

8. Який із варіантів найточніше відображає результат ефективного планування?

- a) чітко визначені цілі та ресурси для їх досягнення
- b) відсутність змін у діяльності організації
- c) повна залежність від зовнішніх факторів
- d) виконання завдань без встановлених термінів

9. Яка помилка найчастіше свідчить про неефективне планування?

- a) відсутність чітких цілей
- b) використання аналізу даних
- c) врахування ризиків
- d) узгодження дій між підрозділами

10. Стратегічне планування передбачає:

- a) аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища
- b) ігнорування змін на ринку
- c) орієнтацію лише на поточні завдання
- d) виконання виключно короткострокових план

Ключі до тестових завдань

1.2:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	a	b	a	b	d	a	a	a	a	a

### 1.3. Організація як функція управління

Організування - це управлінська діяльність, спрямована на створення та впорядкування структури управління, взаємозв'язків і процесів як у керуючій, так і в керованій частинах організації з метою досягнення її цілей розвитку.

Реалізація цієї функції відбувається через організаційну діяльність, яка є однією з основних функцій менеджменту.

Організаційна діяльність - це ключова функція менеджменту, яка

забезпечує узгодження спільної роботи персоналу, чітке визначення повноважень і формування ефективної управлінської структури.

Організування має два ключові аспекти:

- формування системи повноважень, яка пов'язує вищі та нижчі рівні управління й дає змогу розподіляти та координувати завдання;
- поділ організації на структурні підрозділи відповідно до її цілей і стратегії.

До основних завдань функції організації належать:

- створення організаційної структури з урахуванням розмірів підприємства, його цілей, технологій і персоналу;
- визначення режимів роботи підрозділів і взаємозв'язків між ними;
- забезпечення організації необхідними ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними).

Ця діяльність має безперервний характер і тісно пов'язана з процесом поточного управління.

Організаційний процес є доволі складним, адже вимагає вибору найбільш оцільного варіанту серед численних альтернатив. Його основою виступає взаємодія між учасниками управління та їх об'єднаннями у структурні одиниці. Виділяють три основні типи такої взаємодії: адміністративну, інформаційну та технічну.

Адміністративна взаємодія полягає у делегуванні повноважень і відповідальності від вищих ланок до нижчих, а також у здійсненні контролю та наданні розпоряджень.

Технічна взаємодія відбувається у процесі практичної діяльності — під час підготовки й впровадження рішень, організації нарад тощо.

Інформаційна взаємодія передбачає обмін відомостями (як офіційного, так і неформального характеру), необхідними для ухвалення управлінських рішень.

До основних елементів організаційного процесу належать:

- поділ праці;

- департаменталізація;
- делегування повноважень;
- координація;
- встановлення діапазону контролю.

Поділ праці означає розподіл загальної роботи на окремі завдання відповідно до кваліфікації працівників. Менеджер визначає не лише сферу діяльності, а й конкретні завдання, щоб максимально використати потенціал працівника.

Департаменталізація - це процес об'єднання робіт і видів діяльності в окремі структурні підрозділи організації (наприклад, бригади, групи, сектори, відділи, цехи чи виробничі одиниці).

Основні підходи до департаменталізації:

- функціональний - передбачає групування за напрямками діяльності (маркетинг, фінанси, виробництво);
- продуктовий (предметний) - формування підрозділів навколо конкретного продукту або послуги;
- територіальний (географічний) - розподіл за регіонами чи місцем розташування;
- процесний - організація за стадіями виробничого або технологічного процесу;
- клієнтський - об'єднання за категоріями споживачів.

Департаменталізація є важливим елементом організаційного процесу: вона здійснюється після поділу праці й передуює делегуванню повноважень, істотно впливаючи на ефективність взаємодії між підрозділами та досягнення поставлених цілей.

Делегування повноважень є третьою складовою організаційної діяльності. З метою зменшення навантаження менеджер передає підлеглим частину своїх функцій і прав, які закріплені за відповідною посадою. Передача цих прав від керівника одному чи кільком працівникам і називається делегуванням.

Важливо, що повноваження пов'язані саме з посадою, а не з конкретною особою, яка її обіймає. При цьому делегуються лише обов'язки та права, тоді як відповідальність залишається за керівником. Незалежно від того, кому передано завдання, менеджер і надалі відповідає за кінцевий результат.

Щодо розподілу завдань, існують певні обмеження.

До тих, що можна делегувати, належать: рутинні операції, підготовчі етапи роботи, вузькоспеціалізовані питання, технічні завдання, а також збір і обробка інформації.

Не підлягають делегуванню: стратегічне планування, ухвалення кадрових рішень (прийняття на роботу чи звільнення), дії в умовах кризових ситуацій, завдання з високим рівнем ризику, а також питання, що мають конфіденційний характер.

Створення механізмів координації полягає у забезпеченні узгодженості дій як по вертикалі, так і по горизонталі між різними видами робіт і діяльності. Потреба в координації зумовлена тим, що значна частина завдань має комплексний характер і виконується спільно кількома менеджерами. У таких умовах важливо не лише розподілити обов'язки, а й забезпечити взаємопов'язаність їхніх дій.

До основних механізмів координації належать:

- організаційні структури - формування робочих груп, комітетів, комісій або штабів для узгодження діяльності;
- ієрархія управління - встановлення чіткої системи підпорядкування для координації рішень;
- процедурні інструменти - розроблення планів, графіків, норм і правил, що регулюють спільну роботу;
- інформаційне забезпечення - проведення нарад, переговорів, обмін інформацією та використання систем контролю;
- соціальна координація - досягнення узгодженості через комунікацію, спільні цінності та взаєморозуміння.

Виділяють три основні форми координації: пряму, послідовну та зворотну. Пряма координація характерна для нижчих рівнів управлінської структури. На цьому рівні взаємодія між групами менеджерів є обмеженою, оскільки узгодження їх діяльності відбувається ще на етапі розподілу повноважень.

Послідовна координація передбачає, що результати діяльності однієї групи менеджерів стають вхідними даними для іншої, яка працює в межах іншої функціональної сфери. Водночас діяльність наступної групи не впливає на роботу попередньої.

Зворотна координація виникає тоді, коли між різними групами встановлюється двостороння взаємодія, і результати роботи однієї сторони можуть впливати на діяльність іншої, забезпечуючи взаємний зв'язок і коригування дій.

Встановлення діапазону контролю - це визначення оптимальної кількості підлеглих, якими може ефективно керувати один менеджер. Від цього залежить якість управління, швидкість прийняття рішень і рівень контролю за виконанням завдань.

На нижчих рівнях управління діапазон контролю (норма керованості) може досягати до 30 підлеглих, тоді як на вищих рівнях він обмежується 3–7 особами.

Діапазон контролю визначає тип організаційної структури: високу (ієрархічну) або пласку. Кожна з цих структур має свої переваги та недоліки: висока структура забезпечує чіткий контроль і послідовність рішень, але може бути повільною; пласка структура сприяє гнучкості та швидкому прийняттю рішень, але вимагає більшої самостійності підлеглих.

У підсумку реалізації організаційної функції отримують такі практичні результати:

- формування та затвердження виробничої й управлінської структури, а також визначення взаємозв'язків між підрозділами;
- чітке визначення функцій, завдань, операцій, прав і обов'язків органів

управління та посадових осіб;

- розроблення і впровадження положень та інструкцій;
- підбір персоналу, його розміщення та формування штатного складу як

у керуючій, так і в керованій системах.

Організаційна структура управління є однією з фундаментальних складових системи менеджменту, оскільки визначає взаємозв'язок між цілями організації, її функціями, управлінськими процесами та розподілом повноважень серед менеджерів різних рівнів. Саме через організаційну структуру проходить увесь управлінський процес, включно з потоками інформації та прийняттям управлінських рішень, за участю керівників усіх рівнів управління.

Структура управління - це впорядкована система взаємопов'язаних елементів організації, яка визначає розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між керівниками та підлеглими, а також встановлює форми і порядок їхньої взаємодії для забезпечення досягнення цілей організації та ефективного функціонування всіх її підрозділів.

Організаційна структура управління передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності, а також встановлює порядок і форми взаємодії між підрозділами та працівниками організації. Завдяки структурованому поділу ролей менеджер отримує необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень і забезпечує доведення розпоряджень до відповідних виконавців.

Зазвичай структура організації відображається у вигляді схеми, що показує підрозділи та ієрархічні зв'язки між ними. Це дає змогу зрозуміти розташування кожного працівника у структурі організації та його підпорядкованість.

На ефективність структури управління впливають такі фактори:

- характер взаємозв'язків між працівниками під час виконання ними завдань;
- управлінська філософія та стиль керівництва;
- розподіл повноважень і функцій між співробітниками на різних

рівнях.

При формуванні організаційної структури необхідно дотримуватися таких принципів:

- цільова орієнтація структура повинна відображати стратегічні цілі та завдання організації, забезпечуючи її ефективне функціонування;
- раціональний розподіл праці - передбачає оптимальний поділ завдань між органами управління та працівниками, що забезпечує творчий характер діяльності та необхідний рівень спеціалізації;
- визначення повноважень та відповідальності - кожен працівник і структурний підрозділ повинен мати чітко визначені обов'язки, повноваження та систему вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків;
- відповідність функцій та повноважень - порушення балансу між функціями, обов'язками та повноваженнями призводить до дисфункцій структури управління;
- соціокультурна адекватність - структура повинна відповідати соціально-культурному середовищу організації, що впливає на питання централізації, децентралізації, самостійності та контролю керівників.

Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки (стосунки), рівні та повноваження.

Елементами можуть виступати окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці) або структурні підрозділи, у яких функціонує певна кількість фахівців, що виконують конкретні управлінські функції. Взаємодія між елементами забезпечується горизонтальними та вертикальними зв'язками.

Горизонтальні зв'язки забезпечують координацію цілей та завдань між відділами на одному рівні управління, що є важливим для інтеграції функціональних процесів.

Вертикальні зв'язки формують відносини підпорядкування між рівнями управління та забезпечують реалізацію владних повноважень керівників.

Рівні організаційної структури демонструють ієрархічну побудову

управління в організації та визначають міру підпорядкування між її складовими. Кожен з рівнів характеризується конкретним обсягом повноважень, ступенем відповідальності та типом управлінських завдань, що виконуються на даному рівні.

Повноваження в організаційній структурі - це права та обов'язки працівників або підрозділів щодо прийняття рішень, розпорядження ресурсами та контролю виконання завдань. Кожен елемент організації - посада, підрозділ або працівник - має певні повноваження, що визначають його роль і відповідальність.

Повноваження також визначають зв'язки між елементами організації, встановлюючи, хто кому підпорядкований і з ким необхідно взаємодіяти для досягнення цілей. Таким чином, повноваження забезпечують чіткий розподіл обов'язків, ефективну координацію і регламентують взаємодію всіх складових організації.

Побудова організаційної структури управління є важливим етапом розвитку будь-якої організації, оскільки вона визначає порядок розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками. Цей процес починається з визначення цілей і стратегії діяльності, адже саме вони задають напрямок формування структури. Далі здійснюється аналіз основних функцій і процесів організації, що дозволяє зрозуміти, які види діяльності необхідно організувати та координувати.

На наступному етапі відбувається розподіл праці, тобто групування функцій у відповідні підрозділи залежно від обраного принципу (функціонального, продуктового, територіального чи іншого). Після цього визначаються рівні управління, що формують ієрархію в організації та забезпечують ефективне керівництво і контроль.

Важливим кроком є делегування повноважень і відповідальності, завдяки якому кожен працівник отримує чітко визначені обов'язки та права для виконання своїх завдань. Одночасно встановлюються зв'язки між підрозділами

та працівниками, що забезпечує належну комунікацію і координацію діяльності. Завершальним етапом є формалізація організаційної структури через створення відповідних документів, таких як організаційні схеми, посадові інструкції та регламенти. Після впровадження структура підлягає оцінці та, за необхідності, вдосконаленню для підвищення ефективності діяльності організації в умовах змінного середовища.

Організаційна структура повинна бути:

- адаптивною - здатність ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- гнучкою і динамічною - можливість швидко реагувати на коливання попиту, вдосконалення виробничих технологій та впровадження інновацій;
- адекватною - відповідність параметрам та вимогам керованої системи;
- оптимальною - забезпечувати раціональні взаємозв'язки між рівнями та ланками управління;
- оперативною - здатною своєчасно реагувати, запобігаючи небажаним змінам у керованій системі;
- надійною - гарантувати точність і достовірність передачі інформації;
- економічною - забезпечувати відповідність адміністративних витрат вимогам підприємства;
- простою - зрозумілою для персоналу та легкою у впровадженні, адаптації до обраної форми управління та участі у досягненні цілей організації.

Організаційна структура управління є основою функціонування будь-якої організації. Вона визначає, як розподіляються повноваження, відповідальність і інформаційні потоки між працівниками. Від правильно обраної структури залежить ефективність управління, швидкість прийняття рішень та здатність організації адаптуватися до змін.

Організаційна структура управління - це впорядкована система взаємозв'язків між підрозділами та працівниками, яка забезпечує досягнення

цілей організації.

Основні елементи структури:

- рівні управління;
- підрозділи та відділи;
- канали підпорядкування;
- розподіл функцій і обов'язків.

На всіх рівнях управлінської діяльності важливим завданням є обґрунтований вибір відповідного типу організаційної структури або їх поєднання. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить саме від того, наскільки правильно визначено її структурну побудову.

Як зазначав Пітер Друкер, не існує універсальної організаційної структури, яка була б однаково ефективною за будь-яких умов. Кожна організація повинна формувати власну модель управління з урахуванням специфіки діяльності, цілей і зовнішнього середовища [8].

У теорії менеджменту виділяють різні типи організаційних структур, кожен із яких характеризується певними перевагами та обмеженнями. Їх класифікація може здійснюватися за різними критеріями, зокрема за рівнем централізації, спеціалізацією функцій та особливостями взаємодії між підрозділами.

За рівнем централізації управління:

- централізовані структури - характеризуються зосередженням основних управлінських повноважень на вищому рівні керівництва. Рішення приймаються керівниками верхньої ланки, що забезпечує єдність політики управління, але знижує оперативність реагування;

- децентралізовані структури - передбачають передачу значної частини повноважень на нижчі рівні управління. Це сприяє підвищенню гнучкості та швидкості прийняття рішень, але потребує високого рівня відповідальності з боку підрозділів.

Таблиця 1.1

## Переваги і недоліки лінійної структури управління

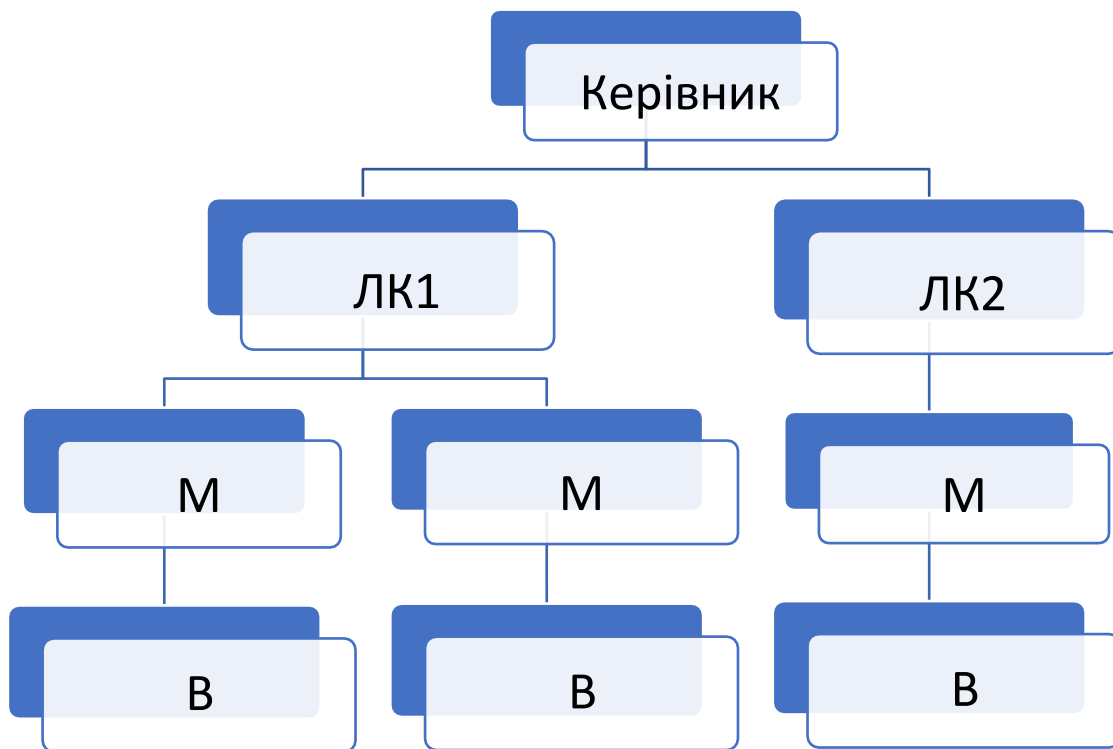
Переваги	Недоліки
чітка система підпорядкування та відповідальності	надмірне навантаження на керівника
оперативність прийняття управлінських рішень	обмежені можливості спеціалізації
простота організації та контролю;	низька гнучкість у складних умовах
єдність керівництва.	неефективність у великих організаціях

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2;4;7].

За рівнем спеціалізації функцій:

- універсальні (інтегровані) структури - передбачають виконання широкого кола функцій одним підрозділом або працівником;
- спеціалізовані структури - базуються на чіткому розподілі функцій між окремими підрозділами (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).

Найпростішою формою є лінійна структура, яка базується на принципі єдиноначальності. У межах такої структури кожен підлеглий має лише одного керівника, що забезпечує чіткість управління та швидкість прийняття рішень.



ЛК1, ЛК2 – лінійні керівники; М-менеджери низової ланки; В - виконавці.

**Рис. 1.1. Лінійна структура управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 7].

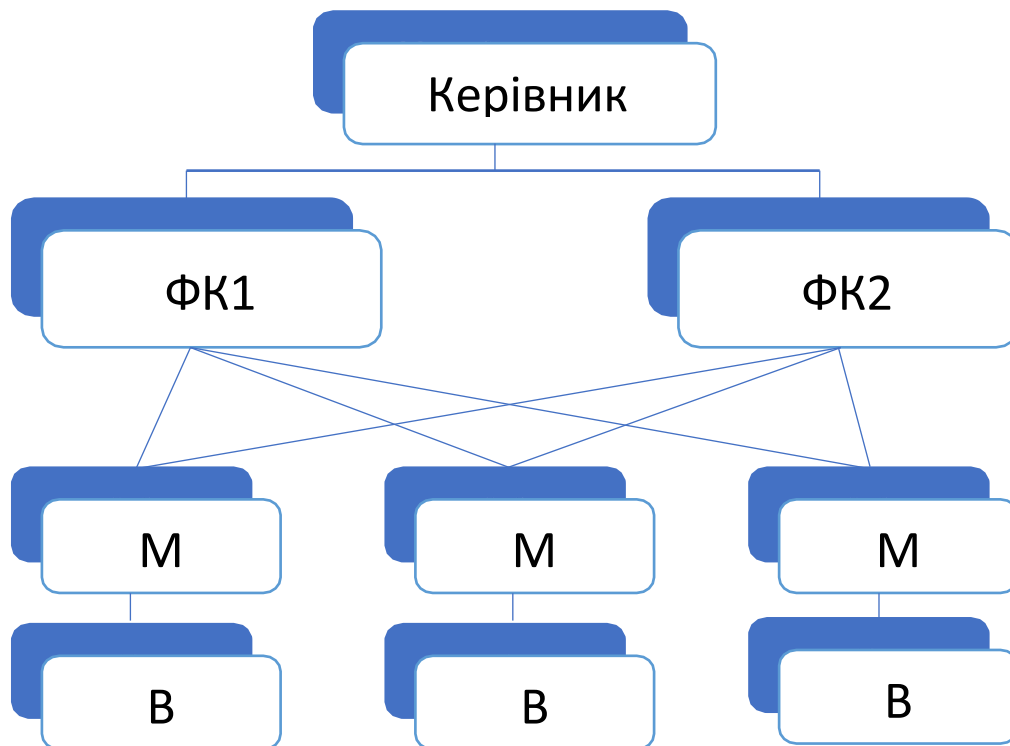
Функціональна структура передбачає поділ управління за окремими напрямками діяльності, такими як виробництво, фінанси, маркетинг чи персонал.

Таблиця 1.2

**Переваги і недоліки функціональної структури управління**

Переваги	Недоліки
високий рівень професійної спеціалізації	ускладнена координація між підрозділами
ефективне використання ресурсів	можливі конфлікти повноважень;
підвищення якості управлінських рішень	зниження оперативності управління

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2;4;7].



ФК1, ФК2 – функціональні керівники; М-менеджери низової ланки;  
В - виконавці.

**Рис 1.2 Функціональна структура управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 7].

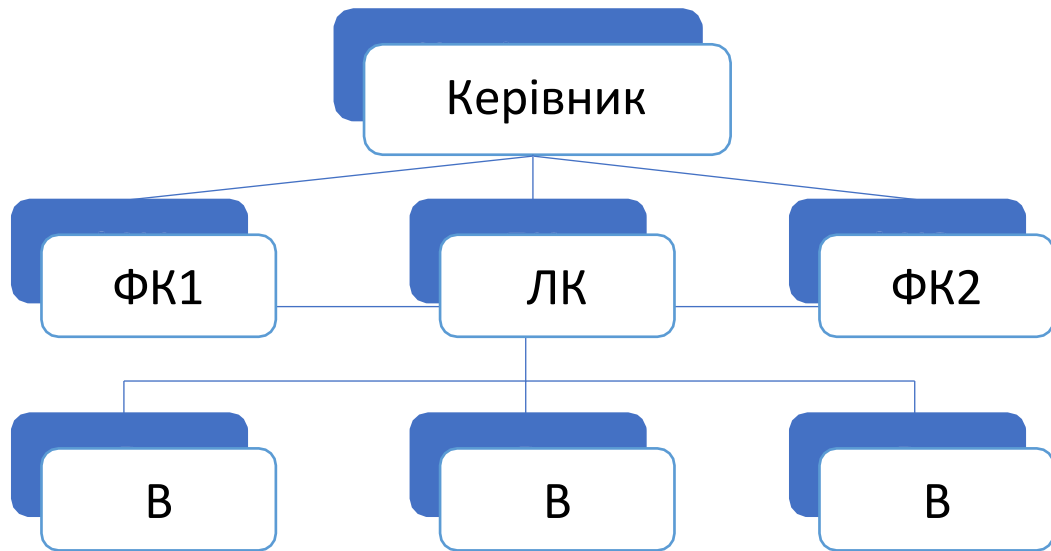
Комбінацією попередніх типів є лінійно-функціональна структура, яка поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією.

Таблиця 1.3

**Переваги і недоліки функціональної структури управління**

Переваги	Недоліки
поєднання чіткості управління та спеціалізації	складність взаємодії між лінійними та функціональними підрозділами
зниження навантаження на керівників	можливе дублювання функцій
підвищення ефективності прийняття рішень	повільна реакція на зміни середовища
стабільність функціонування	протиріччя між лінійними та функціональними керівниками

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2;4;7].



ЛК-лінійний керівник;ФК1, ФК2 – функціональні керівники;  
В - виконавці.

**Рис.1.3 Лінійно-функціональна організаційна структура управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 7].

Серед більш складних і адаптивних форм виділяється дивізійна структура, яка передбачає поділ організації на відносно самостійні підрозділи за продуктами, ринками або територіями.

Таблиця 1.4

**Переваги і недоліки дивізійної структури управління**

Переваги	Недоліки
орієнтація на результат (продукт, ринок або регіон)	дублювання функцій у різних підрозділах
підвищення гнучкості та адаптивності	зростання управлінських витрат
децентралізація управління	складність стратегічної координації
швидке прийняття рішень на рівні підрозділів	можливе послаблення централізованого контролю

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2;4;7].



**Рис.1.4. Дивізіональна організаційна структура управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 7].

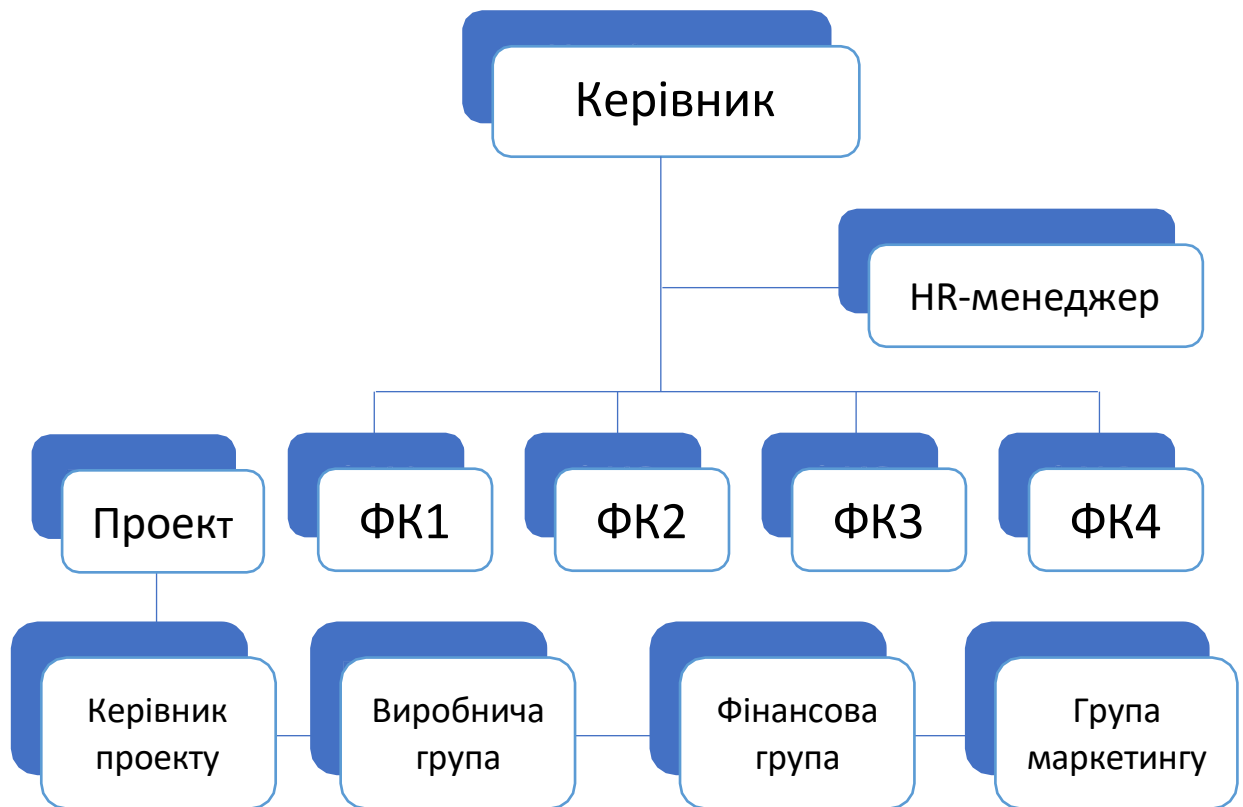
Особливе місце займає матрична структура, що поєднує функціональний і проєктний підходи. У ній працівники підпорядковуються одночасно кільком керівникам, що забезпечує ефективніше використання ресурсів і сприяє реалізації складних проєктів.

Таблиця 1.5

**Переваги і недоліки матричної структури управління**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
ефективне використання ресурсів	подвійне підпорядкування
гнучкість та адаптивність	конфлікти між керівниками
розвиток командної роботи	складність управління
можливість реалізації складних проєктів	підвищені вимоги до комунікації

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 4; 7].



ФК1, ФК2 – функціональні керівники

**Рис.1.5. Матрична організаційна структура управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 7].

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають проєктні та мережеві структури.

Проєктна структура передбачає формування організації навколо окремих проєктів. Для кожного завдання створюється спеціальна команда на чолі з керівником проєкту, який має широкі повноваження щодо розподілу ресурсів і прийняття рішень. Така структура є тимчасовою, оскільки після завершення проєкту команда може розформуватися або змінюватися.

Мережева структура, у свою чергу, базується на співпраці незалежних учасників - як внутрішніх підрозділів, так і зовнішніх партнерів. Організація виступає як координаційний центр, який об'єднує різні елементи через договірні відносини та інформаційні технології. Вона характеризується високим рівнем децентралізації та гнучкості.

Таким чином, різноманіття організаційних структур управління відображає складність і динамічність сучасного економічного середовища. Вибір конкретного типу структури визначається масштабами діяльності організації, її стратегією, технологічними особливостями та рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Ефективна структура управління має забезпечувати баланс між стабільністю та гнучкістю, централізацією та децентралізацією, а також сприяти досягненню довгострокових цілей організації.

Отже, організаційна функція управління є ключовою складовою менеджменту, яка забезпечує впорядкування структури підприємства, розподіл завдань, повноважень і відповідальності, а також координацію діяльності всіх підрозділів. Вона спрямована на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації через ефективну взаємодію між керівниками і працівниками. Організаційна структура управління відображає цю функцію, визначає ієрархію, зв'язки та правила взаємодії, забезпечує оптимальне використання ресурсів і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від правильного формування та реалізації організаційної функції, що створює основу для стабільності, гнучкості та досягнення поставлених цілей.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке організаційна функція управління?
2. Що таке делегування повноважень?
3. Що таке організаційна структура підприємства?
4. Які принципи побудови організаційної структури ви знаєте?
5. Які існують основні типи організаційних структур?
6. У чому особливості лінійної структури управління?
7. Які переваги та недоліки функціональної структури?
8. Що таке лінійно-функціональна структура?
9. У чому сутність дивізійної структури?

10. Що таке матрична організаційна структура?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Що найточніше відображає сутність організаційної функції управління?

- a) розроблення довгострокових стратегій
- b) формування структури та розподіл завдань між працівниками
- c) контроль виконання планів
- d) мотивація персоналу через заохочення

2. Яка головна мета організаційної функції?

- a) забезпечення прибутковості підприємства
- b) узгодження ресурсів і завдань для досягнення цілей
- c) проведення маркетингових досліджень
- d) формування корпоративної культури

3. Організаційна структура - це:

- a) система фінансових звітів підприємства
- b) сукупність методів мотивації персоналу
- c) взаємозв'язки та підпорядкованість елементів управління
- d) план виробництва продукції

4. Який принцип не належить до побудови організаційної структури?

- a) єдність керівництва
- b) чіткий розподіл обов'язків
- c) абсолютна централізація без винятків
- d) оптимальна керованість

5. Сутність якої організаційної структури полягає в тому, що кожен керівник є одноособовим і підпорядковується лише одному вищому керівникові?

- a) функціональної
- b) лінійно-функціональної
- c) лінійної
- d) матричної

6. Яка структура передбачає одночасне підпорядкування працівника кільком керівникам?

- a) лінійна
- b) функціональна
- c) матрична
- d) дивізійна

7. Основна перевага функціональної структури полягає в:

- a) простоті управління
- b) чіткій ієрархії
- c) спеціалізації управлінських функцій
- d) повній автономії підрозділів

8. Дивізійна структура найчастіше використовується, коли:

- a) підприємство має невелику кількість працівників
- b) організація працює в одній галузі
- c) має різні напрямки діяльності або продукти
- d) відсутня потреба в управлінні

9. Що означає принцип єдності керівництва?

- a) всі рішення приймає колектив
- b) один працівник підпорядковується лише одному керівнику
- c) керівники не взаємодіють між собою
- d) відсутність контролю

10. Який недолік матричної структури?

- a) низька гнучкість
- b) відсутність спеціалізації
- c) можливість конфліктів через подвійне підпорядкування
- d) неможливість делегування повноважень

Ключі до тестових завдань

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3:	b	b	c	c	c	c	c	c	b	c

#### **1.4. Мотивація як функція менеджменту**

Шлях до ефективного управління людиною прокладається через глибоке розуміння її мотивації. Лише усвідомлюючи, що саме керує поведінкою людини, що надихає її на дії та які чинники лежать в основі її рішень, можна розробити дієві форми й методи управління. Для цього необхідно зрозуміти, як виникають або активуються певні мотиви, яким способом їх можна перевести в активну фазу і як реалізується процес мотивації людей.

Мотивація - це процес спонукання особистості до дій для задоволення потреб і досягнення певних результатів.

Основні складові мотивації тісно пов'язані між собою і утворюють єдиний процес, який спонукає людину до активної діяльності. В основі цього процесу лежать потреби - відчуття нестачі чогось важливого для існування або розвитку людини. Це можуть бути як фізіологічні потреби (їжа, відпочинок), так і соціальні чи духовні (спілкування, визнання, самореалізація). Саме потреби є початковим поштовхом до виникнення активності.

Потреби є базовою характеристикою особистості, що виникають із моменту народження індивіда та розвиваються протягом усього життя. Вони визначають напрямок і інтенсивність поведінки людини. Усвідомлена чи неусвідомлена потреба спонукає індивіда до діяльності, яка спрямована на досягнення мети, що дозволяє задовольнити цю потребу.

Потреби поділяються на первинні та вторинні. Первинні, тобто фізіологічні потреби, обумовлені біологічною природою людини й забезпечують її основну життєдіяльність. Серед них - потреби в їжі, воді, повітрі, сні, безпеці та інші базові потреби.

Вторинні (психологічні) потреби формуються в процесі соціалізації та набуття індивідуального досвіду. Вони відображають соціальну природу людини та включають потреби у визнанні, повазі, досягненні, спілкуванні, самореалізації тощо. Ці потреби є більш варіативними та залежать від культурного середовища, виховання та індивідуальних особливостей особистості.

За походженням потреби поділяють на природні та соціальні. Природні потреби пов'язані з біологічним існуванням людини, тоді як соціальні виникають у процесі її взаємодії з суспільством. За змістом розрізняють матеріальні потреби (пов'язані зі споживанням матеріальних благ) і нематеріальні (духовні, культурні, соціальні).

Рівень задоволення потреб може варіюватися залежно від умов життя та соціально-економічного становища індивіда. Виділяють мінімальний рівень (забезпечує фізичне виживання), нормальний рівень (підтримує працездатність і соціальну активність) та підвищений рівень, за якого задоволення потреб виходить за межі необхідного та може виконувати функцію самовираження або соціальної демонстрації.

Важливим елементом у структурі поведінки є мотиви. Мотиви — це внутрішні спонукальні чинники (усвідомлені або неусвідомлені), які визначають вибір і спрямованість діяльності людини. Вони формуються на основі потреб і виступають безпосередньою причиною активності особистості.

На основі потреб формуються мотиви, тобто внутрішні причини, що спонукають людину діяти певним чином. Мотиви визначають, чому саме людина обирає ту чи іншу поведінку, і надають їй особистісного змісту. Вони можуть бути усвідомленими або неусвідомленими, але завжди пов'язані з прагненням задовольнити певну потребу.

Бажаного результату діяльності індивіда можна досягти під впливом стимулів. Стимули є зовнішніми чинниками, які впливають на поведінку людини та спонукають її до активності. Вони виступають засобами впливу на мотиваційну сферу особистості, сприяючи формуванню відповідних мотивів і орієнтуючи діяльність на досягнення визначених цілей.

Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули виступають у формі винагороди та передбачають надання індивіду певних благ (матеріальних або нематеріальних) за досягнення визначених результатів діяльності. Негативно спрямовані стимули пов'язані з

обмеженнями або покараннями і застосовуються з метою запобігання небажаних поведінці.

Винагорода розглядається як засіб підкріплення бажаної поведінки, тоді як негативні стимули можуть як стримувати небажані дії, так і формувати мотивацію уникнення. Таким чином, стимули є важливим інструментом регулювання поведінки та діяльності людини.

Винагороди поділяють на матеріальні та нематеріальні (моральні). Матеріальні винагороди передбачають надання працівникові економічних благ, таких як заробітна плата, премії, бонуси, пільги та інші форми фінансового стимулювання. Нематеріальні (моральні) винагороди пов'язані із задоволенням соціально-психологічних потреб особистості, зокрема потреб у визнанні, повазі, самореалізації. До них належать схвалення результатів діяльності, кар'єрне зростання, розширення повноважень, залучення до прийняття рішень, формування відчуття причетності до успіху організації.

У практиці менеджменту також застосовуються негативні стимули (санкції), які іноді називають «антистимулами». Вони спрямовані на припинення небажаної поведінки та можуть проявлятися у вигляді зауважень, штрафів, обмежень або інших форм покарання. Ефективність таких стимулів залежить від їхньої значущості для індивіда та справедливості застосування.

Водночас у сучасних теоріях мотивації перевага надається позитивному стимулюванню, тобто використанню винагород. Це пов'язано з тим, що позитивні стимули сприяють формуванню внутрішньої мотивації, підвищують задоволеність працею та забезпечують більш стійкий і продуктивний результат діяльності, ніж переважно каральні заходи.

Отже, саме знання потреб та інтересів працівників, які можуть трансформуватися у мотиви трудової діяльності та впливати на їхню поведінку, є основою забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості організації.

У теорії менеджменту підходи до мотивування зазвичай поділяють на дві

основні групи: змістові та процесуальні. Змістові теорії зосереджуються на визначенні й систематизації потреб людини, які спонукають її до певної поведінки. Розуміння цих потреб дає змогу керівнику створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб одночасно досягати цілей організації.

До найбільш відомих змістових концепцій мотивації належать теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, а також теорія «Х» і «Y» Дугласа МакГрегора.

Серед них особливе місце посідає теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Вона пояснює поведінку людини через систему з п'яти рівнів потреб, які розташовані у певній послідовності. Перехід до задоволення потреб вищого рівня відбувається лише після того, як у достатній мірі задоволені потреби нижчого рівня.

Ієрархія потреб включає:

- фізіологічні потреби - базові умови існування, такі як їжа, вода, житло, сон і відпочинок;
- потреби безпеки - захист від зовнішніх загроз і впевненість у стабільності майбутнього (наприклад, надійна робота чи страхування);
- соціальні потреби - прагнення до спілкування, належності до групи, підтримки та взаєморозуміння;
- потреби у визнанні - бажання отримати повагу, статус, авторитет і суспільне схвалення;
- потреби самореалізації - прагнення максимально розкрити власний потенціал, творчо розвиватися і досягати особистісного зростання.

Згідно з цією концепцією, чим вищий рівень потреб, тим менше людей керуються ними у своїй поведінці. Наприклад, людина, яка відчуває нестачу їжі, перш за все прагне задовольнити фізіологічні потреби, і лише після цього звертає увагу на інші аспекти життя. У безпечних умовах на перший план виходить соціальна взаємодія, далі - потреба у повазі, і зрештою - самореалізація.

Водночас остання потреба ніколи не може бути повністю задоволена, оскільки розвиток особистості є безперервним процесом.

Отже, теорія Маслоу підкреслює, що мотивація працівників безпосередньо пов'язана з їхніми потребами. Тому ефективний керівник має організувати роботу так, щоб співробітники могли задовольняти свої потреби, досягаючи при цьому цілей організації.

Інша важлива концепція теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, яка виділяє кілька ключових мотивів поведінки. Теорія набутих потреб пояснює, що мотивація людини формується не лише вродженими чинниками, а й значною мірою життєвим досвідом, вихованням і соціальним середовищем. Вона зосереджується на трьох основних потребах, які впливають на поведінку та професійну діяльність людини.

1. Потреба у досягненнях (achievement). Це прагнення людини досягати високих результатів, перевершувати стандарти та вдосконалювати власні вміння. Такі люди орієнтовані на особистий успіх, люблять складні, але реалістичні завдання, і прагнуть отримувати зворотний зв'язок щодо своїх результатів. Вони віддають перевагу ситуаціям, де результат залежить від їхніх власних зусиль.

2. Потреба у владі (power). Цей мотив пов'язаний із бажанням впливати на інших, контролювати ресурси або процеси та займати лідерські позиції. Люди з високою потребою у владі прагнуть визнання, авторитету та можливості керувати. Влада може проявлятися як у конструктивній формі (організація, відповідальність, лідерство), так і в більш егоцентричній (домінування, контроль заради контролю).

3. Потреба у причетності (affiliation). Вона відображає бажання людини бути частиною групи, підтримувати дружні стосунки та отримувати схвалення від інших. Такі люди цінують співпрацю, уникають конфліктів і прагнуть гармонії в колективі. Для них важливі соціальні зв'язки та позитивний емоційний клімат.

Теорія МакКлелланда широко застосовується в менеджменті та

організаційній психології. Вона допомагає керівникам краще розуміти підлеглих, підбирати ефективні стимули та формувати команди з урахуванням індивідуальних мотиваційних профілів.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й створити більш сприятливе робоче середовище.

Теорія мотивації, запропонована Фредерік Герцберг, є однією з ключових у розумінні поведінки працівників в організації. Вона пояснює, що ефективність праці залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішнього ставлення людини до своєї діяльності. Основна ідея полягає в тому, що існують різні чинники, які по-різному впливають на рівень задоволеності роботою.

Відповідно до цієї теорії, усі чинники, які впливають на задоволеність працівників, поділяються на дві основні категорії: гігієнічні та мотиваційні.

Гігієнічні фактори стосуються переважно зовнішніх умов, у яких здійснюється трудова діяльність, і спрямовані на мінімізацію дискомфорту або незадоволення. До цієї групи належать такі аспекти, як рівень заробітної плати, характер міжособистісних стосунків у колективі, стиль та методи управління, фізичні умови праці, а також правила та політика організації. Вони забезпечують базовий рівень задоволеності, але зазвичай не є стимулом для досягнення вищих результатів.

На відміну від цього, мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані зі змістом роботи та внутрішніми потребами людини. Вони включають досягнення, визнання, відповідальність, можливість професійного зростання та самореалізації. Саме ці чинники формують зацікавленість у роботі, сприяють розвитку ініціативності та підвищують загальний рівень мотивації.

Важливою особливістю цієї концепції є те, що задоволення і незадоволення працею не є протилежними станами. Усунення негативних умов не гарантує появи інтересу до роботи, а лише запобігає виникненню невдоволення. Для досягнення високих результатів необхідно поєднувати належні умови праці з розвитком внутрішніх стимулів.

Практичне значення теорії полягає в тому, що вона допомагає керівникам ефективніше організувати робочий процес. Зокрема, важливо не лише забезпечувати комфортні умови, а й створювати можливості для професійного розвитку, визнавати досягнення працівників і надавати їм більше самостійності. Такий підхід сприяє формуванню стійкої мотивації та підвищенню продуктивності праці

Теорія «X» і «Y», розроблена Дуглас МакГрегор, є важливою концепцією в менеджменті, яка пояснює різні підходи до управління працівниками. Вона базується на уявленнях керівника про природу людини та її ставлення до праці.

Суть теорії полягає в тому, що існують два протилежні типи управлінського мислення - «X» і «Y», які визначають стиль керівництва та організацію роботи.

Згідно з теорією «X», люди за своєю природою не люблять працювати і намагаються уникати відповідальності. Вважається, що працівники потребують постійного контролю, чітких інструкцій і навіть примусу для виконання завдань. Такий підхід передбачає жорстке керівництво, централізацію влади та використання зовнішніх стимулів, зокрема матеріального заохочення або покарань.

Натомість теорія «Y» ґрунтується на протилежному баченні. Вона припускає, що праця є природною потребою людини, а за сприятливих умов працівники здатні проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність і самостійно контролювати свою діяльність. Люди можуть прагнути розвитку, самореалізації та досягнення спільних цілей організації.

Основна відмінність між цими підходами полягає в рівні довіри до працівників. Теорія «X» орієнтується на контроль і підпорядкування, тоді як теорія «Y» - на співпрацю, залучення та розвиток потенціалу персоналу.

Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що вона допомагає керівникам обирати більш ефективний стиль управління. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на підхід «Y», оскільки він сприяє підвищенню

мотивації, творчості та відповідальності працівників.

Процесні теорії мотивації досліджують не самі потреби людини, а механізм того, як вона обирає певну поведінку. Вони пояснюють, чому людина докладає зусиль у роботі, як оцінює можливі результати та яким чином її сприйняття справедливості впливає на рівень активності.

До процесних теорій мотивації входять такі концепції, як теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса та модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань, розроблена Віктор Врум, базується на припущенні, що мотивація людини визначається її вірою у зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою. Працівник оцінює, наскільки ймовірно, що його старання приведуть до бажаного результату, чи буде цей результат помічений і винагороджений, а також наскільки цінною є сама винагорода. Якщо хоча б один із цих елементів є слабким, мотивація знижується. Таким чином, людина діє раціонально, обираючи ту модель поведінки, яка, на її думку, забезпечить максимальну вигоду.

Ця теорія підказує керівникам, що необхідно чітко формулювати завдання, забезпечувати прозорий зв'язок між результатами та винагородою, а також враховувати індивідуальні цінності працівників при стимулюванні.

Теорія справедливості, запропонована Стейсі Адамс, акцентує увагу на тому, як люди сприймають чесність розподілу винагород. Працівники порівнюють власні витрати (зусилля, кваліфікацію, досвід) і отримані результати з аналогічними показниками інших людей. Якщо вони відчують баланс, мотивація залишається стабільною. У випадку несправедливості виникає психологічне напруження, яке спонукає змінювати поведінку: зменшувати інтенсивність праці, вимагати підвищення оплати або навіть залишати роботу. Важливо, що ключову роль відіграє саме суб'єктивне сприйняття справедливості, а не об'єктивні показники.

Застосування цієї теорії означає, що організації повинні забезпечувати

прозорість системи оплати праці, справедливий розподіл винагород і уважно стежити за тим, як працівники сприймають ці процеси.

Модель мотивації, розроблена Лайман Портер та Едвард Лоулер, є більш комплексним підходом, який поєднує ідеї попередніх теорій. Вона розглядає мотивацію як результат взаємодії зусиль, здібностей, результатів діяльності, винагороди та рівня задоволення. Згідно з цією моделлю, зусилля працівника залежать від цінності винагороди та впевненості в її отриманні, а результативність - не лише від мотивації, а й від професійних навичок і розуміння своїх обов'язків. Отримані винагороди можуть бути як внутрішніми (почуття досягнення, самореалізація), так і зовнішніми (матеріальні стимули). Важливим елементом є оцінка справедливості винагороди, яка впливає на рівень задоволення працею. Особливість моделі полягає в тому, що саме високі результати роботи призводять до задоволення, а не навпаки.

Ця модель допомагає керівникам комплексно підходити до мотивації персоналу - враховувати здібності працівників, забезпечувати чітке розуміння завдань, поєднувати різні види винагород і підтримувати відчуття справедливості.

Розроблення системи мотивування в організації є поетапним процесом, що передбачає послідовне формування ефективного механізму впливу на поведінку працівників. Насамперед організація повинна здійснити глибокий аналіз потреб персоналу. Це означає вивчення очікувань працівників, їхніх професійних і особистих цінностей, а також факторів, які спонукають їх до більш продуктивної роботи. На цьому етапі важливо враховувати, що різні категорії працівників можуть мати різні мотиваційні пріоритети, тому універсальні підходи часто не дають бажаного результату.

Наступним кроком є визначення цілей системи мотивування. Вони повинні безпосередньо впливати зі стратегічних цілей організації та бути спрямованими на підвищення ефективності діяльності, розвиток персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Чітке формулювання цілей дозволяє

створити логічну основу для подальшого вибору інструментів мотивації.

Після цього здійснюється вибір конкретних методів та інструментів мотивування. Організація формує комплекс заходів, який може включати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, розвиток, сприятливі умови праці). Важливо, щоб ці інструменти були збалансованими та взаємодоповнювали один одного.

Далі необхідно розробити систему оцінювання результатів праці. Вона передбачає встановлення чітких критеріїв і показників ефективності, за якими буде визначатися рівень досягнень працівників.

Така система повинна бути зрозумілою, об'єктивною і прозорою, щоб працівники чітко усвідомлювали зв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою.

Наступний етап - впровадження системи мотивування. Він включає донесення її змісту до працівників, пояснення принципів функціонування, а також практичне застосування розроблених інструментів. Важливо забезпечити відкриту комунікацію, щоб уникнути непорозумінь і сформувати довіру до нової системи. Завершальним етапом є оцінка ефективності системи мотивування та її подальше вдосконалення. Організація аналізує результати впровадження, визначає, наскільки система сприяє досягненню поставлених цілей, і за потреби вносить корективи. Оскільки зовнішні умови та потреби персоналу змінюються, система мотивування повинна бути гнучкою та здатною до постійного розвитку. Отже, мотивація в менеджменті є ключовим інструментом впливу на поведінку та продуктивність працівників. Вона перетворює потреби та прагнення людини на конкретні дії, спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і організаційних результатів. Основу мотивації складають потреби, які можуть бути фізіологічними, соціальними або духовними, а мотиви формуються на їх основі та визначають спрямованість поведінки. Мотивація виступає не лише механізмом стимулювання, а й стратегічним інструментом управління, який дозволяє підвищувати продуктивність, розвивати потенціал працівників і

забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність організації.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке мотивація і яку роль вона відіграє у менеджменті?
2. Які фактори впливають на мотивацію працівників?
3. Чим відрізняється внутрішня мотивація від зовнішньої?
4. У чому суть теорії Маслоу про ієрархію потреб і як її застосовують на практиці?
5. Які основні положення теорії Герцберга про фактори мотивації та гігієни?
6. Як теорія МакКлелланда про потреби у досягненнях, владі та приналежності впливає на управлінські рішення?
7. Як працює теорія чікувань Врума і які елементи формують мотиваційний процес?
8. У чому суть теорії справедливості Адамса і як вона впливає на поведінку працівників?
9. Що таке модель постановки цілей Локка і Латема і як її застосовують для підвищення ефективності праці?
10. Які етапи розроблення системи мотивування працівників в організації і які інструменти при цьому використовуються?

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації, називається:
  - a) мотивуванням
  - b) плануванням
  - c) організуванням
  - d) контролюванням

2. Що найбільш точно відображає сутність мотивації в менеджменті?

- a) контроль за діяльністю виконавців
- b) спонукання працівників до досягнення цілей організації
- c) розподіл ресурсів підприємства
- d) планування виробничих процесів

3. Який фактор є внутрішнім мотиватором?

- a) заробітна плата
- b) премія
- c) визнання досягнень
- d) штрафні санкції

4. До змістовних теорій мотивації належить:

- a) теорія очікувань
- b) теорія справедливості
- c) теорія потреб Маслоу
- d) теорія підкріплення

5. Яка з наведених потреб за Маслоу знаходиться на найвищому рівні?

- a) соціальні потреби
- b) потреби безпеки
- c) фізіологічні потреби
- d) потреба самореалізації

6. Що є основою процесних теорій мотивації?

- a) вивчення потреб працівників
- b) аналіз поведінки людей у процесі досягнення цілей
- c) визначення рівня заробітної плати
- d) контроль за працівниками

7. Теорія очікувань Врума передбачає, що мотивація залежить від:

- a) рівня контролю
- b) співвідношення зусиль, результату та винагороди
- c) соціального статусу працівника

d) впливу керівника

8. Що означає теорія справедливості Адамса?

a) люди прагнуть до самореалізації

b) люди порівнюють свої витрати і винагороди з іншими

c) люди працюють лише заради грошей

d) люди уникають відповідальності

9. Який елемент є важливим при розробленні системи мотивації в організації?

a) ігнорування індивідуальних потреб

b) однакова винагорода для всіх

c) врахування індивідуальних і групових стимулів

d) повний контроль працівників

10. Який метод мотивації належить до нематеріальних?

a) заробітна плата

b) бонуси

c) кар'єрне зростання

d) надбавки

Ключі до тестових завдань

1.4:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	a	b	c	c	d	b	b	b	c	c

## ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

### *«Система мотивації персоналу як інструмент підвищення ефективності організації»*

Для розуміння ролі мотивації у сучасному менеджменті доцільно звернутися до досвіду провідних міжнародних компаній, зокрема Google, яка є одним із найуспішніших прикладів ефективного управління персоналом.

Компанія Google сформувала інноваційну систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До впровадження сучасних підходів до

мотивації багато компаній стикалися з низькою продуктивністю праці, високою плинністю кадрів та відсутністю залученості працівників у досягнення стратегічних цілей.

Одним із ключових факторів успіху Google стало створення комфортного робочого середовища, що включає гнучкий графік роботи, можливість професійного розвитку, підтримку творчих ініціатив та відкриту корпоративну культуру. Це сприяло формуванню високого рівня залученості персоналу та підвищенню ефективності роботи.

Іншим важливим елементом стала система нематеріальної мотивації, яка включає визнання досягнень співробітників, активний розвиток командної роботи та стимулювання інновацій. Завдяки можливості впроваджувати власні ідеї працівники стають більш залученими та зацікавленими у результатах діяльності компанії.

Також ключовим аспектом виступає ефективна система комунікації між керівництвом і працівниками, що забезпечує прозорість управлінських рішень та сприяє зміцненню довіри в колективі.

Однак навіть в успішних компаніях є виклики, пов'язані з утриманням балансу між роботою й особистим життям, високими очікуваннями щодо продуктивності та необхідністю постійного професійного зростання співробітників.

Досвід передових компаній підтверджує, що продумана система мотивації виступає однією з ключових складових підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

На відміну від міжнародних компаній, в українських умовах багато підприємств стикаються з обмеженими можливостями впровадження комплексних систем мотивації.

Розглянемо відповідну управлінську ситуацію. Середнє виробниче підприємство із чисельністю персоналу близько 120 осіб має стабільні ринки збуту, однак стикається з проблемами низької продуктивності праці, значною плинністю кадрів і слабким рівнем зацікавленості працівників. Результати

внутрішньої оцінки виявили низку ключових проблем:

- недостатній рівень заробітної плати порівняно з ринковими стандартами;
- відсутність системи преміювання;
- недостатні можливості професійного розвитку;
- слабка комунікація між керівництвом і працівниками;
- відсутність нематеріальних стимулів.

Керівництво підприємства поставило за мету підвищення ефективності роботи шляхом модернізації системи мотивації співробітників.

Головне питання, яке потребує вирішення: як створити ефективну систему мотивування персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності та зменшенню плинності кадрів?

Для вирішення цього завдання необхідно врахувати:

- потреби та очікування працівників;
- фінансові можливості підприємства;
- сучасні методи стимулювання та підходи до мотивації;
- потреба в гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів;
- значущість корпоративної культури у процесі формування мотивації.

У процесі аналізу підприємство визначає такі ключові аспекти:

1. Матеріальна мотивація - недостатній рівень оплати праці, відсутність системи преміювання та бонусів.
2. Нематеріальна мотивація - відсутність визнання досягнень, слабка корпоративна культура, обмежені можливості розвитку.
3. Організаційні проблеми – недостатня комунікація, відсутність зворотного зв'язку, авторитарний стиль управління.
4. Соціальні фактори - низька задоволеність працею, відсутність командної взаємодії, зниження мотивації.

На основі кейсу запропонуйте комплекс заходів для підвищення мотивації персоналу підприємства. Виконайте такі етапи:

1. Аналіз проблем:

- визначте ключові фактори, що знижують мотивацію працівників;
- обґрунтуйте, які з них найбільше впливають на продуктивність та плинність кадрів.

2. Розробка пропозицій щодо системи мотивації:

- запропонуйте матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси);
- запропонуйте нематеріальні стимули (визнання, тренінги, участь у проєктах, корпоративні заходи);
- розробіть заходи для покращення комунікації та корпоративної культури;
- вкажіть можливі гнучкі форми організації праці.

3. Оцінка очікуваних результатів

- опишіть, як запропоновані заходи вплинуть на продуктивність, плинність кадрів та рівень задоволеності;
- запропонуйте короткострокові та довгострокові показники ефективності.

4. Порівняння з міжнародним досвідом

- проаналізуйте, які підходи Google можна адаптувати для українського підприємства.

Таблиця 1.6

**Порівняльний аналіз: міжнародний досвід - українське підприємство**

<b>Критерій</b>	<b>Міжнародні компанії</b>	<b>Українське підприємство</b>	<b>Пропозиції для українського підприємства</b>
Рівень мотивації	Високий	Низький	
Система стимулювання	Комплексна	Обмежена	
Корпоративна культура	Розвинена	Слабо сформована	
Рівень комунікації	Високий	Низький	
Професійний розвиток	Постійний	Обмежений	

Джерело: узагальнено автором.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Компанія «EcoDrink» займається виробництвом безалкогольних напоїв і тривалий час успішно співпрацювала з постачальниками сировини та торговельними мережами. Налагоджені логістичні та збутові процеси забезпечували стабільний прибуток і виконання планів. Однак на ринку з'явилося кілька нових малих виробників, які швидко завоювали частину клієнтів завдяки гнучкій ціновій політиці та сучасному підходу до маркетингу. У результаті зменшилися обсяги продажів; зросло навантаження на персонал; почали виникати затримки у виконанні замовлень.

Ситуація в колективі також ускладнилася: працівники незадоволені рівнем заробітної плати, яка нижча, ніж у конкурентів; зросла кількість конфліктів у колективі; окремі працівники порушують трудову дисципліну; знизилася якість продукції через «авральний» режим роботи. Деякі співробітники почали відкрито висловлювати невдоволення та закликати колег до активних дій.

Опишіть, якими управлінськими методами - адміністративними, економічними та соціально-психологічними - ви б користувалися як керівник для стабілізації діяльності підприємства, стимулювання мотивації працівників та підвищення якості продукції. Обґрунтуйте свої пропозиції.

**Завдання 2.** Ви працюєте над створенням концепції для нової компанії «EcoTaste», яка займається виробництвом і продажем органічних продуктів харчування. Компанія прагне стати впізнаваною на ринку, пропонуючи здорові та екологічно чисті продукти.

Завдання:

1. Сформулюйте місію фірми.
2. Визначте стратегічні цілі компанії.
3. Поясніть вибір місії та цілей.

**Завдання 3.** Ви працюєте менеджером у новоствореній компанії, яка спеціалізується на приготуванні та доставці здорової їжі. У зв'язку з розширенням діяльності керівництво доручило вам організувати ефективну

систему управління підприємством. На даному етапі в компанії працює обмежена кількість працівників, проте планується подальше зростання.

Вам необхідно визначити оптимальну організаційну структуру підприємства, сформувані основні підрозділи та розподілити обов'язки між працівниками. Можливі підрозділи: виробничий відділ - приготування їжі, контроль якості продуктів;

- відділ логістики та доставки - організація доставки замовлень, контроль транспорту;

- маркетинговий відділ - реклама, просування в соцмережах, взаємодія з клієнтами;

- фінансовий відділ - бухгалтерія, планування витрат і доходів, контроль фінансів;

- відділ кадрів (HR) - підбір персоналу, навчання, мотивація співробітників.

У процесі роботи врахуйте необхідність ефективної взаємодії між підрозділами, уникнення дублювання функцій та забезпечення чіткої відповідальності кожного працівника. Також проаналізуйте, наскільки запропонована вами структура є ефективною, які труднощі можуть виникнути в процесі організації роботи та запропонуйте можливі шляхи їх вирішення.

**Завдання 4.** Менеджер, який два місяці тому звільнився з попереднього місця роботи, проходив співбесіду у відомій організації. Йому запропонували працювати протягом трьох місяців на випробувальному терміні без офіційного оформлення. Кандидата зацікавили умови: висока оплата праці, престижність компанії та зручне розташування. Однак тривалість випробувального терміну та відсутність договору викликали у нього сумніви. Після роздумів він вирішив відмовитися від цієї пропозиції та продовжити пошук роботи.

Завдання:

1. Визначте, які незадоволені потреби особистості вплинули на рішення кандидата відмовитися від запропонованої роботи.

2. Проаналізуйте, які мотиви є визначальними при виборі місця роботи в цій ситуації.

3. Поясніть, які саме мотиви спонукали кандидата спочатку зацікавитися вакансією, а потім відмовитися від неї.

У ході дослідження з'ясовано, що фундаментальними складовими менеджменту виступають його функції: планування, організування, мотивація та контроль. Саме їх послідовна й узгоджена реалізація формує цілісну систему управління, яка забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Особливу роль відіграє планування як основа визначення напрямів розвитку, організування як засіб побудови ефективної структури й розподілу повноважень, а мотивація як інструмент активізації людського потенціалу та підвищення результативності праці.

Важливим підсумком є усвідомлення того, що ефективний менеджмент неможливий без дотримання законів, закономірностей і принципів управління, а також без умілого застосування економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів впливу. Саме комплексне поєднання цих елементів дає змогу керівнику приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати координацію діяльності підрозділів, підтримувати належний рівень дисципліни, формувати сприятливий психологічний клімат та адаптувати організацію до нових викликів. Таким чином, менеджмент слід розглядати як ключову умову ефективного функціонування сучасної організації, її конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Опанування теоретичних засад менеджменту та практичних механізмів їх реалізації є необхідною передумовою формування професійних компетентностей майбутніх фахівців, здатних успішно діяти в умовах невизначеності, динамічних змін і зростаючих вимог до якості управлінських рішень.

«Найкращий спосіб передбачити майбутнє — створити його».

— Пітер Друкер

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
2. Менеджмент: навч. посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів: «Новий Світ-2000», 2022. 356 с.
3. Менеджмент: навч. посібник /Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
4. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ : Каравела, 2003. 432с.
7. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
8. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999. 224 p.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент : навч. посібник / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 800 с.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : навч. посібник. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.

## РОЗДІЛ 2. ТРУДОВЕ ПРАВО

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин, розвитку ринкової економіки, цифровізації праці та оновлення підходів до організації трудових процесів особливого значення набуває правове регулювання трудових відносин. Саме праця є однією з базових сфер життєдіяльності людини, а забезпечення права на працю, належних умов її здійснення, справедливої оплати, безпеки та соціального захисту виступає важливою ознакою правової і соціальної держави. У цьому контексті трудове право посідає провідне місце серед галузей національного права, оскільки воно безпосередньо регламентує відносини, що виникають між працівником і роботодавцем у процесі реалізації трудової функції, а також охоплює значне коло пов'язаних із ними правових інститутів.

Актуальність вивчення трудового права зумовлена тим, що сучасні трудові відносини характеризуються високим рівнем динамічності та постійним оновленням правового регулювання. Розвиток нових форм зайнятості, поширення дистанційної та надомної роботи, використання гнучких режимів робочого часу, посилення ролі соціального діалогу, зміни у сфері договірної регулювання праці, а також потреба у вдосконаленні механізмів захисту трудових прав працівників вимагають ґрунтового теоретичного осмислення та практичного опанування основ трудового законодавства. За таких умов трудове право слід розглядати не лише як систему норм, що регулюють працю, а і як важливий інструмент забезпечення балансу інтересів працівника, роботодавця та держави.

Особливе значення трудове право має для підготовки фахівців у сфері менеджменту, публічного управління, економіки, права та інших галузей, діяльність яких безпосередньо пов'язана з організацією праці, управлінням персоналом, укладенням трудових договорів, забезпеченням трудової дисципліни та застосуванням норм законодавства у повсякденній професійній

практиці. Знання трудового права дає можливість правильно оформлювати трудові відносини, дотримуватися вимог законодавства, запобігати конфліктам у трудовій сфері, ефективно здійснювати кадрову політику та забезпечувати правовий захист усіх учасників трудових правовідносин. У цьому сенсі трудове право виступає не лише юридичною, а й важливою управлінською та соціальною основою функціонування сучасної організації.

Важливою рисою трудового права є його комплексний характер. Воно поєднує норми, що регулюють індивідуальні та колективні трудові відносини, питання зайнятості, професійної підготовки, охорони праці, оплати праці, часу відпочинку, юридичної відповідальності сторін трудового договору, вирішення трудових спорів, а також соціального партнерства. У зв'язку з цим вивчення трудового права потребує системного підходу, який дозволяє розкрити не лише окремі правові норми, а й логіку їх взаємозв'язку у загальній системі правового забезпечення праці. Особливу увагу слід приділяти тому, що трудове право виконує не лише регулятивну, а й соціальну, захисну, економічну та виховну функції, формуючи належні умови для реалізації права людини на працю та стабільності трудових відносин у суспільстві.

Сучасний стан розвитку трудового права свідчить про посилення договірних засад у регулюванні трудових відносин, зростання ролі локальних нормативних актів, колективних договорів та угод, а також розширення сфери застосування правових механізмів індивідуального і колективного захисту трудових прав. Усе це зумовлює необхідність глибокого розуміння природи трудових правовідносин, правового статусу їх суб'єктів, порядку укладення, зміни та припинення трудового договору, а також особливостей відповідальності за порушення трудового законодавства. У сучасних умовах особливої ваги набуває правова визначеність і чіткість у питаннях розмежування трудових і цивільно-правових договорів, регулювання робочого часу, надання відпусток, нарахування та виплати заробітної плати, забезпечення безпечних умов праці та розв'язання трудових конфліктів.

Не менш важливою є і практична складова вивчення трудового права. Норми цієї галузі мають безпосереднє прикладне значення, адже саме через них реалізуються щоденні управлінські, кадрові та організаційні рішення на підприємствах, в установах і організаціях. Від правильного застосування трудового законодавства залежить не лише законність оформлення трудових відносин, а й ефективність роботи колективу, стабільність внутрішнього трудового порядку, рівень соціального захисту працівників та загальна правова культура трудових відносин. Саме тому трудове право має вивчатися як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, з акцентом на сучасні виклики та практику реалізації його норм.

У центрі уваги перебувають базові питання, що формують цілісне розуміння системи правового регулювання праці: поняття трудового права як самостійної галузі права України, сутність трудових правовідносин та характеристика їх суб'єктів; договори у трудовому праві як основна правова форма реалізації права на працю; механізми правового регулювання індивідуальних і колективних трудових відносин; а також види юридичної відповідальності у сфері праці, що забезпечують додержання трудової дисципліни, захист прав сторін та стабільність трудових відносин. Послідовне висвітлення цих питань дає можливість розкрити не лише теоретичні засади трудового права, а й його практичне значення для сучасної професійної діяльності.

Отже, трудове право є однією з найважливіших галузей національного права, яка забезпечує правове підґрунтя функціонування сфери праці, захисту прав людини та реалізації принципів соціальної держави. Його вивчення дозволяє сформувати системне бачення правових механізмів організації праці, розуміння прав і обов'язків суб'єктів трудових правовідносин, навички правильного застосування трудового законодавства та здатність ефективно діяти у сфері управління трудовими процесами. Саме тому опанування основ трудового права є необхідною складовою професійної підготовки сучасного

фахівця, здатного поєднувати правову обізнаність із практичними управлінськими компетентностями.

## **2.1. Трудове право як галузь права України. Трудові правовідносини та їх суб'єкти.**

Трудове право України є самостійною галуззю національного права, яка регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації громадянами права на працю, а також інші відносини, тісно пов'язані з трудовими.

Відповідно до статті 43 Конституції України кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами цього права, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності[1].

Основним нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини в Україні, є Кодекс законів про працю України (КЗпП).[2]

Предмет трудового права становлять суспільні відносини, що виникають у процесі застосування найманої праці.

До них належать: трудові відносини між працівником і роботодавцем; відносини щодо працевлаштування та зайнятості населення; відносини щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; відносини соціального партнерства; колективно-договірні відносини; відносини з нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства; відносини щодо вирішення трудових спорів.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та цифровізації трудових процесів предмет трудового права також охоплює відносини, пов'язані з дистанційною роботою, надомною працею, гнучким режимом робочого часу та іншими сучасними формами зайнятості.

Метод трудового права — це сукупність юридичних способів і прийомів, за допомогою яких здійснюється правове регулювання трудових відносин. Метод трудового права має комплексний характер і поєднує елементи імперативного та диспозитивного правового регулювання.

До основних особливостей методу трудового права належать: поєднання централізованого та локального правового регулювання; договірний характер виникнення трудових відносин; юридична рівність сторін при укладенні трудового договору; організаційна підпорядкованість працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку; соціальна спрямованість правового регулювання.

Централізоване регулювання здійснюється державою шляхом прийняття законів та інших нормативно-правових актів. Воно встановлює мінімальні державні гарантії у сфері праці, зокрема щодо оплати праці, тривалості робочого часу, відпусток, охорони праці.

Локальне регулювання здійснюється безпосередньо на підприємствах, в установах та організаціях шляхом прийняття колективних договорів, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актів.

Система трудового права — це внутрішня структура цієї галузі права, яка відображає сукупність правових норм та їх взаємозв'язок.

Система трудового права складається із: загальної частини, яка містить норми, що визначають принципи трудового права, джерела трудового права, суб'єкти трудових правовідносин, основні положення щодо зайнятості, колективно-договірне регулювання праці, та особливої частини, яка включає інститути трудового договору, робочого часу, часу відпочинку, оплати праці, трудової дисципліни, матеріальної відповідальності сторін трудових відносин, охорони праці, гарантій і компенсацій, трудових спорів, нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю [3].

Трудове право тісно взаємодіє з іншими галузями права, однак має власний предмет і метод правового регулювання.

Від цивільного права. Цивільне право регулює майнові відносини між юридично рівними сторонами. У трудовому праві працівник підпорядковується внутрішньому трудовому розпорядку підприємства [7].

Від адміністративного права. Адміністративне право регулює управлінські відносини у сфері державного управління. Трудове право регулює відносини між працівником і роботодавцем у процесі виконання трудових функцій [9].

Від права соціального забезпечення. Право соціального забезпечення регулює відносини щодо матеріального забезпечення громадян у разі втрати працездатності, безробіття, старості або інших соціальних ризиків. Трудове право регулює безпосередньо процес трудової діяльності.

Функції трудового права — це основні напрями впливу правових норм на суспільні відносини у сфері праці.

До основних функцій трудового права належать: регулятивна; соціальна; захисна; економічна; виховна.

Регулятивна функція полягає у встановленні правил поведінки учасників трудових правовідносин. Соціальна функція спрямована на забезпечення соціального захисту працівників. Захисна функція забезпечує охорону трудових прав працівників. Економічна функція сприяє підвищенню ефективності організації праці. Виховна функція формує дисципліноване ставлення до праці.

Джерела трудового права — це форми зовнішнього вираження правових норм, що регулюють трудові відносини.

До основних джерел трудового права належать: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України у сфері праці, підзаконні нормативно-правові акти, локальні нормативні акти підприємств, міжнародні правові акти.

Серед спеціальних законів у сфері трудового права важливе значення мають: Закон України «Про оплату праці»; Закон України «Про відпустки»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про зайнятість населення»;

Закон України «Про колективні договори і угоди»; Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [10].

Важливу роль також відіграють міжнародні трудові стандарти, зокрема конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, ратифіковані Україною.

Трудові правовідносини є основним видом суспільних відносин, які регулюються нормами трудового права. Вони виникають у процесі реалізації громадянами права на працю та пов'язані з виконанням працівником трудової функції на підприємстві, в установі чи організації.

Трудові правовідносини — це врегульовані нормами трудового права суспільні відносини між працівником і роботодавцем, що виникають на підставі трудового договору і пов'язані з виконанням працівником певної роботи з підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку та отриманням винагороди за працю [10].

Особливостями трудових правовідносин є: особистий характер виконання роботи; підпорядкування працівника внутрішньому трудовому розпорядку; забезпечення працівникові умов праці роботодавцем; регулярна виплата заробітної плати; державні гарантії захисту трудових прав.

Умовами виникнення трудових правовідносин є: досягнення особою встановленого законом віку для вступу в трудові відносини; наявність трудової правоздатності та дієздатності; наявність роботодавця, який має право приймати працівників на роботу; укладення трудового договору.

Згідно з Кодексом законів про працю України загальним правилом є те, що трудові правовідносини виникають з шістнадцяти років. Водночас законодавством передбачені винятки, які дозволяють працевлаштування з п'ятнадцяти років за згодою одного з батьків або осіб, що їх замінюють.

Основною підставою виникнення трудових правовідносин є укладення трудового договору між працівником і роботодавцем. У деяких випадках трудові правовідносини можуть виникати також на підставі обрання на посаду;

призначення на посаду; конкурсного відбору; направлення на роботу відповідно до законодавства [8].

Зміст трудових правовідносин становлять взаємні права та обов'язки працівника і роботодавця, визначені законодавством, колективним договором, трудовим договором та локальними нормативними актами.

Основні права працівника: право на працю і вільний вибір професії; право на належні, безпечні та здорові умови праці; право на своєчасну і повну оплату праці; право на відпочинок; право на соціальний захист; право на участь у професійних спілках; право на захист своїх трудових прав [3].

Основні обов'язки працівника: сумлінно виконувати трудові обов'язки; додержуватися трудової дисципліни; виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку; дбайливо ставитися до майна роботодавця; дотримуватися правил охорони праці [3].

Основні права роботодавця: вимагати від працівників виконання трудових обов'язків; організовувати трудовий процес; застосовувати заходи заохочення і дисциплінарної відповідальності; приймати локальні нормативні акти.

Основні обов'язки роботодавця: забезпечувати належні умови праці; виплачувати заробітну плату у встановлені строки; дотримуватися трудового законодавства; забезпечувати безпечні умови праці; гарантувати працівникам трудові права.

Суб'єкти трудового права — це учасники трудових правовідносин, які мають трудову правосуб'єктність, тобто здатність мати трудові права та обов'язки і реалізовувати їх.

Суб'єкти трудового права можна класифікувати на:

- індивідуальні суб'єкти: працівники; роботодавці (фізичні або юридичні особи).
- колективні суб'єкти: трудові колективи; професійні спілки; об'єднання роботодавців.
- суб'єкти публічного управління: державні органи; органи місцевого

самоврядування; органи нагляду і контролю у сфері праці.

Найманий працівник — це фізична особа, яка вступає у трудові відносини з роботодавцем на підставі трудового договору та виконує визначену роботу за винагороду.

Працівник є центральним суб'єктом трудового права, оскільки саме для забезпечення його трудових прав і гарантій створюється система трудового законодавства.

Основними ознаками найманого працівника є: виконання роботи особисто; включення до трудового колективу; підпорядкування правилам внутрішнього трудового розпорядку; отримання заробітної плати.

Роботодавцем може бути власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, а також фізична особа, яка використовує найману працю.

Роботодавець виступає стороною трудового договору і має право: приймати працівників на роботу; організувати виробничий процес; встановлювати правила внутрішнього трудового розпорядку; застосовувати заходи дисциплінарної відповідальності.

Водночас роботодавець зобов'язаний забезпечувати дотримання трудового законодавства, гарантувати безпечні умови праці та своєчасно виплачувати заробітну плату.

Підприємства, установи та організації виступають суб'єктами трудового права як юридичні особи, які здійснюють господарську або іншу діяльність та використовують найману працю.

Вони можуть: укладати трудові договори з працівниками; виступати стороною колективного договору; створювати умови для організації праці; забезпечувати соціально-трудова гарантії працівників.

Трудовий колектив — це сукупність працівників підприємства, установи або організації, які спільно здійснюють трудову діяльність. Трудовий колектив бере участь у укладенні колективного договору, вирішенні питань організації

праці, управлінні підприємством у межах, визначених законодавством, вирішенні соціально-економічних питань діяльності підприємства.

Професійні спілки — це добровільні громадські організації, які об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності. Основною метою діяльності профспілок є представництво та захист трудових, соціально-економічних прав і інтересів працівників. Профспілки мають право представляти інтереси працівників, брати участь у колективних переговорах, укладати колективні договори, здійснювати громадський контроль за додержанням законодавства про працю, брати участь у вирішенні трудових спорів.

У сфері трудових правовідносин важливу роль відіграють державні органи, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Вони здійснюють державну політику у сфері праці, контроль за додержанням трудового законодавства, регулювання зайнятості населення, соціальний захист працівників.

До таких органів належать центральні органи виконавчої влади у сфері праці; служби зайнятості; органи державного нагляду за додержанням законодавства про працю; органи місцевого самоврядування, які реалізують державну політику у сфері зайнятості та соціального захисту населення.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке трудове право і яке його місце в системі права України?
2. Які основні принципи трудового права ви знаєте?
3. Що є предметом регулювання трудового права?
4. Які методи правового регулювання застосовуються у трудовому праві?
5. Що таке трудові правовідносини? Дайте їх визначення.
6. Які ознаки характеризують трудові правовідносини?
7. Хто є суб'єктами трудових правовідносин?
8. Що є об'єктом трудових правовідносин?

9. Які підстави виникнення, зміни та припинення трудових правовідносин?

10. Чим трудові правовідносини відрізняються від цивільно-правових відносин?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Трудове право — це:

- a) Галузь права, що регулює майнові відносини
- b) Галузь права, що регулює трудові та пов'язані з ними відносини
- c) Сукупність норм кримінального права
- d) Частина адміністративного права

2. Основним джерелом трудового права в Україні є:

- a) Конституція України
- b) Цивільний кодекс України
- c) Кодекс законів про працю України
- d) Господарський кодекс України

3. Предметом трудового права є:

- a) Сімейні відносини
- b) Трудові та пов'язані з ними відносини
- c) Адміністративні правопорушення
- d) Кримінальні правовідносини

4. Суб'єктами трудових правовідносин є:

- a) Суд і прокуратура
- b) Працівник і роботодавець
- c) Лише держава
- d) Політичні партії

5. Трудові правовідносини виникають на підставі:

- a) Усної домовленості без оформлення
- b) Трудового договору

- c) Судового рішення
- d) Адміністративного акта

6. До ознак трудових правовідносин належить:

- a) Повна самостійність працівника
- b) Підпорядкованість правилам внутрішнього трудового розпорядку
- c) Відсутність оплати праці
- d) Тимчасовість без оформлення

7. Об'єктом трудових правовідносин є:

- a) Майно підприємства
- b) Результати інтелектуальної діяльності
- c) Праця працівника
- d) Грошові кошти держави

8. Який метод характерний для трудового права?

- a) Імперативний і диспозитивний
- b) Лише імперативний
- c) Лише диспозитивний
- d) Каральний

9. До принципів трудового права належить:

- a) Свобода договору без обмежень
- b) Заборона праці
- c) Свобода праці
- d) Примусова праця

10. Трудові правовідносини відрізняються від цивільно-правових тим, що:

- a) Виникають лише усно
- b) Мають підпорядкований характер
- c) Не передбачають оплати
- d) Не регулюються законом

Ключі до тестових завдань

2.1:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	c	b	b	b	b	c	a	c	b

## 2.2. Договори в трудовому праві.

Важливе місце у системі регулювання трудових відносин посідає колективно-договірне регулювання, яке передбачає узгодження інтересів працівників і роботодавців. Колективний договір є одним із основних локальних нормативно-правових актів у сфері праці.

Колективний договір — це правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні та виробничі відносини між роботодавцем і працівниками підприємства, установи чи організації.

Правові засади укладення колективних договорів визначаються Кодексом законів про працю України та Законом України «Про колективні договори і угоди» [5].

Сторонами колективного договору є:

- роботодавець (власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган);
- працівники, інтереси яких представляє профспілкова організація або інший уповноважений трудовим колективом представницький орган.

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форми власності та господарювання, які використовують найману працю і мають статус юридичної особи.

Таблиця 2.1

### Типовий зміст колективного договору та Правил внутрішнього трудового розпорядку

№п/п	Колективний договір	Правила внутрішнього трудового розпорядку
1	Загальні положення, що містять інформацію про сторони, які уклали договір.	Режим роботи ПУО.
2	Фактичні дані про економічний розвиток ПУО (орган, обраний та уповноважений загальними зборами (конференцією) трудового колективу).	Робочий тиждень.
3	Інформація про виробничі взаємовідносини.	Початок та закінчення роботи при змінному режимі

<b>№п/п</b>	<b>Колективний договір</b>	<b>Правила внутрішнього трудового розпорядку</b>
4	Організація трудових відносин, робочого часу та відпочинку.	Час для відпочинку та харчування.
5	Висвітлення правил впровадження змін на ПУО. Організація виробництва і праці. Забезпечення продуктивної зайнятості працівників.	Порядок прийняття на роботу та строки випробування для різних категорій працівників.
6	Правила нормування та оплати праці.	Порядок надання відпусток.
7	Правила преміювання працівників.	Порядок переведення працівників [зокрема у разі зміни істотних умов праці, простою в роботі тощо].
8	Охорона праці.	Порядок звільнення працівників та виплата вихідної допомоги
9	Правозахисна робота на ПУО. Гарантії та компенсації працівникам, вивільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва.	Обов'язки та відповідальність працівників тощо
10	Соціальні пільги та гарантії. Організація оздоровлення та санаторно-курортного лікування співробітників та членів їхніх родин.	
11	Вирішення трудових спорів на ПУО.	
12	Гарантії діяльності представників трудового колективу.	
13	Соціальне партнерство.	
14	Правила змін та доповнень до колективного договору.	
15	Контроль за виконанням умов колективного договору.	
16	Додатки (підписані представниками роботодавця та трудового колективу): А) Положення про правила оплати праці; Б) Положення про преміювання працівників; В) Правила внутрішнього трудового розпорядку; Г) Штатний розпис	

Джерело: узагальнено автором на основі [7,8]

Зміст колективного договору становлять взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин.

До основних питань, що можуть включатися до колективного договору,

належать: організація виробництва і праці; забезпечення зайнятості працівників; нормування і оплата праці; встановлення форм, систем та розмірів заробітної плати; умови і охорона праці; режим роботи, тривалість робочого часу та часу відпочинку; надання відпусток; соціальні гарантії, пільги та компенсації; забезпечення житлово-побутового, культурного та медичного обслуговування працівників; гарантії діяльності професійних спілок; участь трудового колективу в управлінні підприємством.

Положення колективного договору не можуть погіршувати становище працівників порівняно з чинним законодавством.

Крім колективних договорів, у системі соціального партнерства укладаються колективні угоди. Колективна угода — це правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини на галузевому, територіальному або національному рівні.

Залежно від рівня укладення розрізняють: генеральну угоду (на загальнодержавному рівні); галузеві угоди; територіальні угоди.

Сторонами колективних угод є: органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування; об'єднання роботодавців; профспілки або їх об'єднання.

Колективні угоди визначають основні принципи регулювання трудових відносин, соціально-економічні гарантії працівників, а також механізми співпраці сторін соціального діалогу.

Укладення колективного договору здійснюється шляхом колективних переговорів між сторонами.

Процедура укладення колективного договору включає такі основні етапи:

1. Ініціювання переговорів однією із сторін.
2. Створення робочої комісії для ведення переговорів.
3. Підготовка проекту колективного договору.
4. Обговорення проекту в трудовому колективі.
5. Підписання договору уповноваженими представниками сторін.

6. Реєстрація колективного договору у відповідному органі виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання або з іншої дати, визначеної сторонами.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства незалежно від того, чи є вони членами профспілки.

Колективний договір діє з моменту підписання або з визначеної у ньому дати; протягом строку, встановленого сторонами; до укладення нового договору.

У разі зміни власника підприємства колективний договір зберігає чинність протягом встановленого законодавством строку.

Колективні угоди діють на відповідному рівні соціального діалогу та поширюються на суб'єктів, які входять до сфери їх дії.

Законодавством України передбачена відповідальність за порушення вимог щодо укладення та виконання колективних договорів і угод.

До таких порушень належать: ухилення від участі у колективних переговорах; порушення або невиконання умов колективного договору; ненадання необхідної інформації для ведення переговорів.

За такі порушення винні особи можуть нести: дисциплінарну відповідальність; адміністративну відповідальність; матеріальну відповідальність.

Відповідальність спрямована на забезпечення належного виконання сторонами взятих на себе зобов'язань і дотримання принципів соціального партнерства у сфері праці.

Трудовий договір є основною правовою формою реалізації права громадян на працю та основою виникнення трудових правовідносин. Трудовий договір потрібно відмежовувати від цивільно-правової угоди. Деталі розібрані в таблиці 2.2.

**Поняття трудового договору і його відмінності від суміжних  
цивільно-правових договорів**

Трудовий договір	Цивільно-правовий договір (договір підряду або надання послуг)
<b>Законодавче регулювання відносин</b>	
Трудовий договір укладають відповідно до Кодексу законів про працю України (КЗпП) та прийнятих на його підставі нормативно-правових актів	Договір підряду (надання послуг) укладають відповідно до норм Цивільного кодексу України (ЦК)
<b>Поняття договору</b>	
Трудовим договором є угода між працівником і роботодавцем (роботодавцем – фізичною особою), за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а роботодавець (роботодавець – фізична особа) зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. (ст. 21 КЗпП)	Цивільно-правовим договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов’язків (ст. 626 ЦК). За договором підряду одна сторона (підрядник) зобов’язується на свій ризик виконати певну роботу за завданням другої сторони (замовника), а замовник зобов’язується прийняти та оплатити виконану роботу (ст. 837 ЦК). За договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов’язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов’язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором (ст. 901 ЦК)
<b>Сторони договору</b>	
Роботодавець і працівник.	Замовник і підрядник (виконавець). Підрядник (виконавець) — фізична або юридична особа
<b>Форма договору</b>	
Як правило, письмова. Додержання письмової форми є обов’язковим у випадках, передбачених статтею 24 КЗпП	Письмова (ст. 208 ЦК)
<b>Предмет договору</b>	
Процес праці, тобто виконання працівником певної трудової функції за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, як правило, без досягнення будь-якого кінцевого результату	Кінцевий результат, тобто виконання підрядником/виконавцем обумовленої роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату

Виконавець роботи	
Працівник. Виконує доручену роботу особисто і не має права передоручати її іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством (ст. 30 КЗпП)	Підрядник і субпідрядники. Підрядник має право, якщо інше не встановлено договором, залучати до виконання роботи третіх осіб (субпідрядників), при цьому залишаючись відповідальним перед замовником за результат їхньої роботи (ст. 838 ЦК). За договором про надання послуг виконавець повинен надати послугу особисто. Але у випадках, установлених договором, виконавець має право покласти виконання договору на іншу особу, залишаючись відповідальним перед замовником уповному обов'язі за порушення договору (ст. 902 ЦК)
Строк договору	
Трудовий договір може бути: <ul style="list-style-type: none"> <li>- безстроковим, що укладається на невизначений строк;</li> <li>- на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;</li> <li>- таким, що укладається на час виконання певної роботи.</li> <li>- строковим, що укладають у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами (ст. 23 КЗпП)</li> </ul>	Договір підяду або надання послуг не може бути укладений на невизначений строк, оскільки виконання конкретної роботи обумовлюється певним часом її виконання. Тому в таких договорах, як правило, за домовленістю сторін встановлюють строки виконання роботи або її окремих етапів. Якщо ж у договорі підяду не встановлено таких строків, підрядник повинен виконати роботу, а замовник має право вимагати її виконання у прийнятні строки, які відповідали б суті зобов'язання, характеру та обсягам роботи й практиці ділових стосунків (ч. 2 ст. 846 ЦК)
Документи, необхідні для оформлення правовідносин	
Паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я, відповідний військово-обліковий документ та інші документи (ч. 2 ст. 24 КЗпП).	Паспорт або інший документ, що посвідчує особу, реєстраційний номер облікової картки платника податків. Для виконання окремих видів робіт, встановлених законом, підрядник (субпідрядник) зобов'язаний мати також спеціальний дозвіл (ч. 3 ст. 837 ЦК)

Порядок оформлення правовідносин	
Працівник подає заяву (укладає Сторони укладають письмовий договір. Роботодавець видає наказ (розпорядження) про прийняття на роботу і повідомляє ДПС про прийняття працівника на роботу. Кадровик оформляє для працівника облікові документи (особова картка П-2, особова справа тощо), вносить запис про прийняття на роботу до трудової книжки	Сторони укладають письмовий договір. Наказ (розпорядження) не видають. Запис до трудової книжки не вносять
Умови праці	
Роботодавець повинен правильно організувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно дотримувати законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту (ст. 141 КЗпП)	Підрядник (виконавець) сам забезпечує належні умови для виконання роботи
Режим праці та відпочинку	
Працівник повинен дотримувати правил внутрішнього трудового розпорядку. ПВТР визначають порядок прийняття і звільнення з роботи, основні права й обов'язки працівників, трудовий розпорядок на підприємстві, час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування, перелік заохочень, порядок застосування дисциплінарних стягнень тощо	На підрядника (виконавця) не поширюються вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Тому режим роботи та відпочинку він організовує особисто
Оплата праці	
Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства і не може бути меншим від мінімальної заробітної плати, встановленої законом. Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим із виборним органом первинної профспілкової організації, щонайменше двічі на місяць через проміжок часу, що не перевищує 16 календарних днів, та не пізніше 7 днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата (ст. 115 КЗпП)	Розмір, порядок і строки виплати винагороди за виконану роботу (надані послуги) визначаються сторонами самостійно, зазначаються в договорі й не залежить від розміру мінімальної заробітної плати

Дисципліна праці	
Працівник повинен дотримувати правил внутрішнього трудового розпорядку, своєчасно і точно виконувати розпорядження роботодавця, додержувати трудової і технологічної дисципліни (ст. 21, 139 КЗпП)	Підрядник організовує роботу на власний розсуд. Хід і якість роботи можна перевіряти, але не втручаючись у діяльність підрядника (ст. 849 ЦК)
Охорона праці	
На підприємствах, в установах, організаціях для працівників мають бути створені безпечні й нешкідливі умови праці	Сторони рівноправні. Замовник не зобов'язаний забезпечувати іншій стороні належні та безпечні умови праці, якщо інше не встановлено договором
Соціальні та трудові гарантії	
Законодавство про працю гарантує працівнику: право на оплату праці, на відпочинок, на щорічні оплачувані відпустки, на здорові й безпечні умови праці, на об'єднання в професійні спілки, на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів), на участь в управлінні підприємством, установою, організацією, на звернення до суду для вирішення трудових спорів та інші права, встановлені законодавством. Крім того, всіх працівників страхують у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування, що охоплює: <ul style="list-style-type: none"> <li>- пенсійне страхування;</li> <li>- страхування у зв'язку з тимчасовою втратою</li> <li>- працездатності та витратами, зумовленими похованням;</li> <li>- страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності;</li> <li>- страхування на випадок безробіття;</li> <li>- інші види страхування, передбачені Законами України</li> </ul>	Цивільне законодавство, на відміну від трудового, не передбачає пільг і гарантій особам, які виконують роботи (надають послуги) за ЦПД. Ці особи не мають права на відпустку, на участь в управлінні підприємством та інші гарантії, визначені трудовим правом. Період виконання послуг (надання робіт) за ЦПД не зараховується до страхового стажу для оплати тимчасової непрацездатності, хоча зараховується до «пенсійного» стажу
Відповідальність	
Працівника можна притягнути до дисциплінарної відповідальності (догана, звільнення), обмеженої матеріальної відповідальності. І лише у випадках, прямо передбачених законом, — до повної (ст. 134 КЗпП України). Обов'язок доводити вину працівника покладається на роботодавця	Виконавець (підрядник) несе повну матеріальну відповідальність за завдану замовникові шкоду, недоотримані ним доходи, упущену вигоду, якщо не доведе, що шкода завдана не з його вини, або якщо інше не встановлено договором (штрафні санкції, дострокове розірвання договору, відшкодування збитків) або законом

Обмеження при укладенні договору	
Не допускається прийняття на роботу осіб молодше 16 років (ст.188 КЗпП). За згодою одного з батьків або особи, що замінює його, можна, як виняток, приймати на роботу осіб, які досягли 15-ти років	Особа, яка вчиняє правочин, повинна мати необхідний обсяг цивільної дієздатності (ч. 2 ст7 203 ЦК) Тобто бути повнолітньою — віком більше 18-ти років. Неповнолітній особі повну цивільну дієздатність може бути надано рішенням органу опіки та піклування за заявою заінтересованої особи та за письмовою згодою батьків (усиновителів) або піклувальника, а в разі відсутності такої згоди - за рішенням суду (ст. 35 ЦК)
Розірвання договору	
Трудовий договір може бути припинено тільки в порядку та у випадках, передбачених КЗпП. Звільнення оформлюють наказом (розпорядженням). До трудової книжки вносять запис про звільнення, який засвідчують підписом	Порядок і наслідки розірвання ЦПД визначаються самим договором, домовленістю сторін або законом. Запис про розірвання (припинення) ЦПД до трудової книжки не вносять

Джерело: узагальнено автором на основі [7,8]

Відповідно до трудового законодавства України трудовий договір — це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи [3].

Зміст трудового договору становлять умови, що визначають права та обов’язки сторін.

Умови трудового договору поділяються на:

1. **Обов’язкові умови:** місце роботи; трудова функція (посада, спеціальність, кваліфікація); дата початку роботи; умови оплати праці.
2. **Додаткові умови:** встановлення випробувального строку; режим робочого часу; надання житла або інших соціальних гарантій; умови підвищення кваліфікації; інші умови, що не суперечать законодавству.

Трудовий договір може укладатися у таких формах: усній формі; письмовій формі; контракті.

Письмова форма трудового договору є обов’язковою у випадках,

передбачених законодавством, зокрема при укладенні контракту, при прийнятті на роботу неповнолітніх, при роботі у фізичних осіб — роботодавців та в інших випадках.

У процесі трудової діяльності можуть виникати обставини, що зумовлюють необхідність зміни умов трудового договору.

Зміна умов трудового договору може відбуватися за взаємною згодою сторін, ініціативою роботодавця у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ініціативою працівника.

Законодавство розрізняє такі форми зміни умов трудового договору переведення на іншу роботу, переміщення працівника, зміна істотних умов праці.

До істотних умов праці належать система та розмір оплати праці, режим роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, інші важливі умови праці.

Про зміну істотних умов праці працівник повинен бути попереджений не пізніше ніж за два місяці.

Трудове законодавство передбачає кілька видів трудових договорів. За строком дії трудові договори поділяються на:

1. Безстроковий трудовий договір укладається на невизначений строк.
2. Строковий трудовий договір укладається на визначений строк або на час виконання певної роботи.
3. Трудовий договір на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру роботи або умов її виконання.

Контракт є особливою формою трудового договору, в якій строк його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін можуть визначатися за домовленістю сторін.

Контракт укладається у письмовій формі і має чітко визначений строк дії.

У контракті можуть встановлюватися спеціальні умови організації праці; підвищена відповідальність сторін; додаткові підстави для припинення трудового договору; особливі умови оплати праці.

Контракти найчастіше укладаються з керівниками підприємств, педагогічними працівниками, спортсменами, державними службовцями та іншими категоріями працівників.

Припинення трудового договору означає завершення трудових правовідносин між працівником і роботодавцем.

Підставами припинення трудового договору є угода сторін; закінчення строку трудового договору; призов або вступ працівника на військову службу; переведення працівника на інше підприємство; відмова працівника від переведення в іншу місцевість разом із підприємством; розірвання трудового договору з ініціативи працівника або роботодавця; інші підстави, передбачені законодавством.

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, за власним бажанням.

Для цього працівник повинен письмово попередити роботодавця не пізніше ніж за два тижні.

У разі наявності поважних причин трудовий договір може бути розірваний у строк, про який просить працівник.

До таких причин належать: переїзд на нове місце проживання; вступ до навчального закладу; неможливість проживання в даній місцевості; вагітність; догляд за дитиною або хворим членом сім'ї; інші обставини.

Строковий трудовий договір може бути розірваний з ініціативи працівника лише за наявності поважних причин.

Роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником лише у випадках, передбачених законодавством.

До таких підстав належать: зміни в організації виробництва і праці (ліквідація, реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників);

невідповідність працівника займаній посаді; систематичне невиконання працівником трудових обов'язків; прогул без поважних причин; поява на роботі у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння; вчинення за місцем роботи розкрадання майна.

Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця допускається лише з дотриманням гарантій, передбачених трудовим законодавством.

Законодавством передбачено додаткові підстави розірвання трудового договору з окремими категоріями працівників.

Такі підстави можуть застосовуватися, зокрема, до керівників підприємств, педагогічних працівників, державних службовців, працівників, які виконують виховні функції, одноразове грубе порушення трудових обов'язків керівником, вчинення аморального проступку працівником, який виконує виховні функції, порушення умов контракту. Такі підстави застосовуються лише у випадках, прямо передбачених законодавством.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке трудовий договір і яке його юридичне значення?
2. Які сторони беруть участь у трудовому договорі?
3. Які існують види трудових договорів за строком їх дії?
4. Чим відрізняється безстроковий трудовий договір від строкового?
5. Що таке контракт як особлива форма трудового договору?
6. Які умови є обов'язковими для включення до трудового договору?
7. Які додаткові умови можуть бути передбачені трудовим договором?
8. У якій формі укладається трудовий договір відповідно до законодавства України?
9. Який порядок укладення трудового договору?
10. У яких випадках трудовий договір може бути визнаний недійсним?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Трудовий договір — це:

- a) Угода між працівниками
- b) Угода між працівником і роботодавцем про виконання роботи
- c) Договір купівлі-продажу
- d) Адміністративний акт

2. Сторонами трудового договору є:

- a) Держава і громадянин
- b) Працівник і роботодавець
- c) Суд і підприємство
- d) Профспілка і держава

3. За строком дії трудові договори поділяються на:

- a) Усні та письмові
- b) Основні та додаткові
- c) Безстрокові та строкові
- d) Прості та складні

4. Контракт — це:

- a) Вид цивільного договору
- b) Усна домовленість
- c) Особлива форма трудового договору
- d) Адміністративна угода

5. Яка форма трудового договору є загальною?

- a) Письмова
- b) Усна
- c) Електронна
- d) Нотаріальна

6. Коли обов'язкова письмова форма трудового договору?

- a) Завжди
- b) Ніколи

- c) У випадках, передбачених законом
- d) Лише за бажанням працівника

7. До обов'язкових умов трудового договору належить:

- a) Колір офісу
- b) Місце роботи
- c) Хобі працівника
- d) Сімейний стан

8. Додатковою умовою трудового договору є:

- a) Посада
- b) Заробітна плата
- c) Випробувальний строк
- d) Місце роботи

9. Трудовий договір вважається укладеним з моменту:

- a) Подання заяви
- b) Підписання договору або фактичного допуску до роботи
- c) Усної розмови
- d) Видачі трудової книжки

10. Трудовий договір може бути визнаний недійсним, якщо:

- a) Працівник передумав працювати
- b) Відсутній підпис керівника
- c) Укладений з порушенням законодавства
- d) Роботодавець змінив графік

#### Ключі до тестових завдань

2.2:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	b	c	c	b	c	b	C	b	c

### **2.3. Механізми правового регулювання індивідуальних і колективних трудових відносин.**

Механізми правового регулювання індивідуальних і колективних

трудова відносина є важливою складовою сучасної системи трудового права, оскільки вони забезпечують баланс інтересів працівників, роботодавців та держави у сфері праці. Через систему правових норм, принципів і процедур держава встановлює правила організації праці, визначає права та обов'язки сторін трудових правовідносин, а також гарантує захист соціально-трудова прав працівників. Індивідуальні трудові відносини охоплюють взаємодію між конкретним працівником і роботодавцем, тоді як колективні відносини пов'язані з узгодженням інтересів трудових колективів, професійних спілок та роботодавців у процесі соціального діалогу. Саме ефективне правове регулювання цих відносин сприяє стабільності трудових відносин, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню соціальної справедливості у суспільстві.

Раціональна організація робочого часу є важливим елементом правового регулювання трудових відносин. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та створення належних умов для відпочинку працівників.

Робочий час — це встановлений законодавством або трудовим договором період часу, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку та умов трудового договору повинен виконувати свої трудові обов'язки.

Нормативна тривалість робочого часу визначається трудовим законодавством України.

Загальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Це є загальна норма робочого часу.

Для окремих категорій працівників законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу, зокрема для: працівників віком від 16 до 18 років; працівників віком від 15 до 16 років; працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці; окремих категорій педагогічних, медичних та інших працівників. Крім того, за угодою між працівником і роботодавцем може встановлюватися неповний робочий час.

Залежно від тривалості та умов організації праці розрізняють кілька видів робочого часу.

Нормальний робочий час — це встановлена законодавством тривалість робочого часу, яка не перевищує 40 годин на тиждень.

Скорочений робочий час встановлюється для окремих категорій працівників відповідно до законодавства з урахуванням віку, умов праці або характеру виконуваної роботи.

Неповний робочий час встановлюється за домовленістю між працівником і роботодавцем. Він може передбачати: неповний робочий день; неповний робочий тиждень; поєднання неповного робочого дня і неповного робочого тижня. При встановленні неповного робочого часу оплата праці здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Режим робочого часу — це встановлений на підприємстві порядок розподілу робочого часу протягом доби, тижня або іншого облікового періоду.

Режим робочого часу визначає: час початку і закінчення роботи; тривалість робочого дня; чергування робочих і вихідних днів; тривалість перерв для відпочинку і харчування; порядок чергування змін. Режим робочого часу встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором або графіками змінності.

У деяких випадках з урахуванням особливостей виробництва або характеру роботи застосовуються спеціальні режими робочого часу.

Змінна робота застосовується на підприємствах, де виробничий процес триває протягом доби або перевищує тривалість робочого дня. Працівники виконують роботу у дві, три або більше змін відповідно до затверджених графіків змінності. Перехід з однієї зміни до іншої здійснюється за встановленим графіком.

Підсумковий облік робочого часу застосовується на підприємствах, де неможливо дотримуватися встановленої щоденної або щотижневої тривалості робочого часу.

У такому випадку облік робочого часу здійснюється за певний обліковий період (місяць, квартал тощо), протягом якого загальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати встановлену норму.

Ненормований робочий час встановлюється для окремих категорій працівників, коли характер їх роботи не піддається точному обліку у часі.

У разі необхідності такі працівники можуть залучатися до виконання роботи понад встановлену тривалість робочого часу без додаткової оплати, але з наданням додаткової відпустки.

Гнучкий режим робочого часу передбачає можливість самостійного визначення працівником часу початку і закінчення роботи у межах встановлених норм. Такий режим включає: фіксований час роботи; змінний час роботи; перерву для відпочинку і харчування. Гнучкий графік застосовується за погодженням між працівником і роботодавцем.

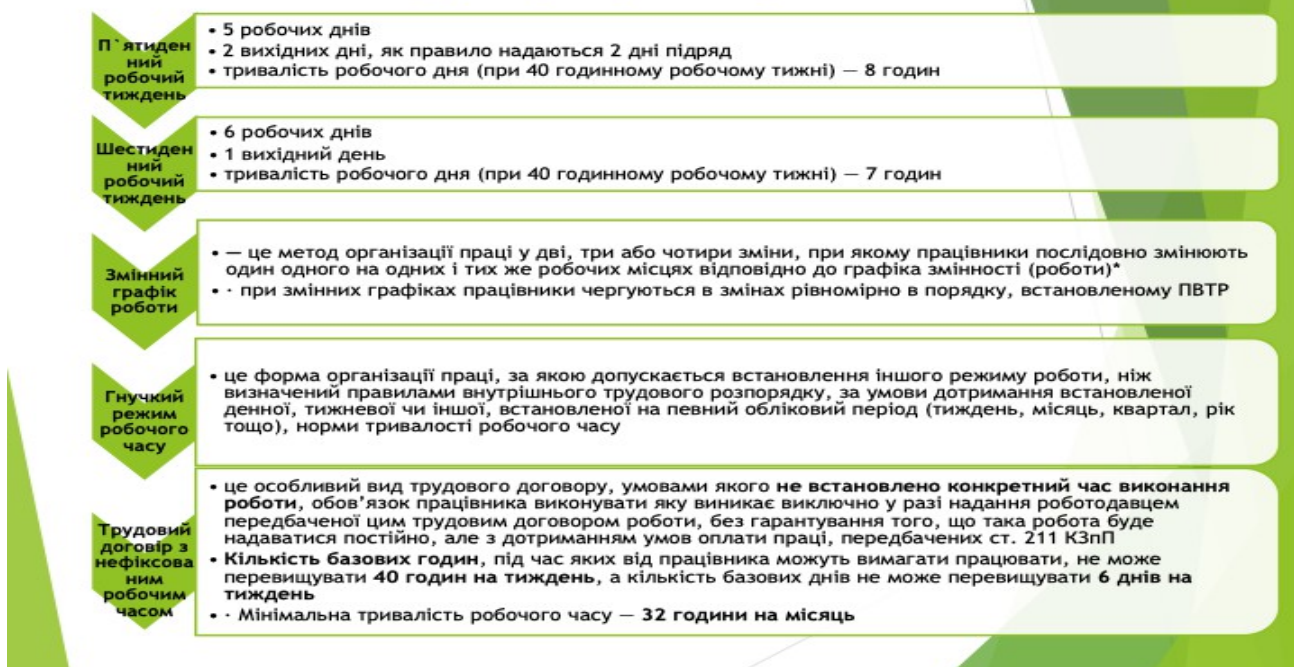
Надурочними роботами вважаються роботи, які виконуються працівником понад встановлену тривалість робочого часу.

Залучення до надурочних робіт допускається лише у виняткових випадках, передбачених законодавством.

Загальна тривалість надурочних робіт не повинна перевищувати: чотирьох годин протягом двох днів підряд; 120 годин на рік. Надурочні роботи оплачуються у підвищеному розмірі.

Вахтовий метод роботи застосовується у випадках, коли місце виконання роботи знаходиться на значній відстані від місця постійного проживання працівників. При цьому працівники виконують роботу протягом визначеного періоду (вахти), після чого отримують період відпочинку. Такий режим роботи використовується, зокрема, у будівництві, енергетиці, гірничодобувній промисловості та інших сферах.

## Види графіків роботи:



*Рис. 2.1. Види графіків роботи*

Джерело: узагальнено автором на основі [7,8]

Раціональне поєднання робочого часу і часу відпочинку є важливою умовою забезпечення продуктивної праці, збереження здоров'я працівників та підвищення ефективності трудової діяльності.

Час відпочинку — це встановлений законодавством період часу, протягом якого працівник звільняється від виконання трудових обов'язків і може використовувати його на власний розсуд.

Правове регулювання часу відпочинку здійснюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про відпустки» та іншими нормативно-правовими актами.

До основних видів часу відпочинку належать: перерви протягом робочого дня; щоденний відпочинок (міжзмінний); вихідні дні; святкові і неробочі дні; відпустки.

Перерва для відпочинку і харчування надається працівникам, як правило, через чотири години після початку роботи. Її тривалість не повинна

перевищувати двох годин. Така перерва не включається до робочого часу.

Щоденний відпочинок забезпечує відновлення працездатності працівника між робочими днями або змінами.

Вихідні дні надаються працівникам щотижня. При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідні дні, а при шестиденному — один вихідний день.

До святкових і неробочих днів, встановлених законодавством України, належать державні та релігійні свята, у які робота, як правило, не проводиться.

Найтривалішим видом часу відпочинку є відпустка. Відпустка — це визначений законодавством період часу, протягом якого працівник звільняється від виконання трудових обов'язків із збереженням за ним місця роботи (посади) та у більшості випадків заробітної плати.

Правове регулювання відпусток здійснюється насамперед Законом України «Про відпустки».

Відпустки надаються працівникам для: відновлення працездатності; зміцнення здоров'я; задоволення особистих та сімейних потреб; навчання; виконання інших соціально важливих функцій. Право на відпустку мають усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності.

Щорічні відпустки надаються працівникам для відпочинку та відновлення працездатності. До них належать: основна щорічна відпустка та додаткові щорічні відпустки.

Основна щорічна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік.

Додаткові щорічні відпустки можуть надаватися: за роботу із шкідливими та важкими умовами праці; за особливий характер праці; за ненормований робочий день.

Таблиця 2.3

## Види відпусток

Щорічна основна відпустка:	Щорічна додаткова відпустка:	Відпустки без збереження зарплати:	Соціальні відпустки:
мають право усі працівники незалежно від займаної посади і характеру виконуваної роботи;	1) шкідливі і важкі умови праці;	1) за сімейними обставинами;	1) відпустка у зв'язку з Вагітністю та пологами;
	2) у зв'язку із навчанням працівника;	2) у разі простою в роботі з незалежних від працівника причин;	2) відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трьох років;
	3) творча відпустка: - не більше 3 місяців [для завершення кандидатських дисертацій]; - не більше 6 місяців [для завершення докторських дисертацій]; - не більше 3 місяців [для написання підручників, монографій, навчальних посібників тощо];	3) обов'язкові відпустки, що Надаються за бажанням Працівника [у разі необхідності];	
	4) відпустка працівникам, які мають дітей: - жінка, яка працює і має двох і більше дітей віком до 15 років чи дитину-інваліда; - жінка, яка усиновила дитину; - батько, який виховує дитину без матері [у тому числі і у випадку тривалого перебування матері у лікувальному закладі]; - особа, яка взяла дитину під опіку	4) наукова відпустка строком 1-3 роки із збереженням за працівником його робочого місця на ПУО	

Джерело: узагальнено автором на основі [7,8]

Додаткові відпустки у зв'язку з навчанням. Такі відпустки надаються працівникам, які поєднують роботу з навчанням у закладах освіти. Вони

надаються для: складання іспитів; підготовки та захисту дипломної роботи; проходження навчальних сесій.

Творчі відпустки надаються працівникам для завершення наукових робіт, написання підручників, монографій або інших наукових праць.

Соціальні відпустки, до яких належать: відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; додаткова відпустка працівникам, які мають дітей.

Відпустки без збереження заробітної плати. Такі відпустки надаються працівникові за сімейними обставинами або з інших причин за погодженням з роботодавцем.

Тривалість такої відпустки визначається за домовленістю сторін, але не може перевищувати встановлених законодавством строків.

Оплата праці є одним із ключових елементів трудових правовідносин та важливою соціально-економічною гарантією працівників.

Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу відповідно до трудового договору.

Правове регулювання оплати праці здійснюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами.

Залежно від способу нарахування заробітна плата поділяється на: основну заробітну плату; додаткову заробітну плату; інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Структура заробітної плати визначається законодавством і складається з кількох складових.

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок, посадових окладів або відрядних розцінок.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. До додаткової заробітної плати належать: доплати; надбавки; премії; компенсаційні виплати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати можуть включати винагороди за підсумками роботи за рік, матеріальну допомогу, премії за спеціальними системами та інші виплати.

Система оплати праці — це спосіб встановлення залежності розміру заробітної плати від кількості та якості праці працівника.

Основними системами оплати праці є: Погодинна система оплати праці — передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу. Відрядна система оплати праці передбачає оплату праці залежно від кількості виробленої продукції або виконаного обсягу робіт. У практиці можуть застосовуватися різні види відрядної системи, зокрема: пряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; акордна система оплати праці.

Преміювання є важливим засобом матеріального стимулювання працівників. Премії можуть надаватися працівникам за: досягнення високих виробничих показників; якісне виконання роботи; виконання або перевиконання планових завдань; економію матеріальних ресурсів; інші виробничі досягнення. Порядок преміювання працівників визначається колективним договором або положенням про преміювання, що діє на підприємстві.

Доплати і надбавки є важливими складовими додаткової заробітної плати. Доплати встановлюються у випадках, коли працівник виконує роботу в умовах, що відрізняються від нормальних. До них можуть належати доплати: за роботу в нічний час; за роботу у святкові та неробочі дні; за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування. Надбавки встановлюються для стимулювання працівників і можуть надаватися, зокрема: за високу професійну майстерність; за вислугу років; за інтенсивність праці; за особливі умови роботи. Оплата праці в Україні регулюється на різних рівнях. До основних сфер

регулювання оплати праці належать: державне регулювання; договірне регулювання; локальне регулювання на підприємстві.

Державне регулювання передбачає встановлення мінімальної заробітної плати, державних гарантій в оплаті праці та інших соціальних стандартів. Договірне регулювання здійснюється через генеральні, галузеві та територіальні угоди. Локальне регулювання здійснюється на рівні підприємства через колективний договір та інші локальні нормативні акти.

Тарифна система є важливим інструментом організації оплати праці. Вона включає: тарифні ставки; тарифні сітки; тарифні коефіцієнти; посадові оклади; кваліфікаційні характеристики. Тарифна система забезпечує диференціацію заробітної плати залежно від складності роботи, кваліфікації працівників та умов праці.

Заробітна плата повинна виплачуватися регулярно у робочі дні не рідше двох разів на місяць. Проміжок між виплатами заробітної плати не повинен перевищувати 16 календарних днів. Виплата заробітної плати здійснюється за місцем роботи або шляхом перерахування коштів на банківський рахунок працівника. Відрахування із заробітної плати можуть здійснюватися лише у випадках, передбачених законодавством України. До таких випадків належать: податки та обов'язкові платежі; виконання судових рішень; відшкодування матеріальної шкоди; інші випадки, встановлені законодавством. Загальний розмір відрахувань не може перевищувати встановлених законодавством меж.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке організація праці та які її основні елементи?
2. Які правові засоби використовуються для організації праці на підприємстві?
3. Яку роль відіграють правила внутрішнього трудового розпорядку в організації праці?
4. Як здійснюється правове регулювання робочого часу та часу

відпочинку?

5. Що входить до механізму правового регулювання індивідуальних трудових відносин?

6. Яке значення має трудовий договір у процесі організації праці?

7. Які основні форми правового регулювання колективних трудових відносин?

8. Яка роль колективного договору в організації праці на підприємстві?

9. Як здійснюється соціальний діалог у сфері організації праці?

10. У чому полягає взаємозв'язок між організацією праці та механізмами правового регулювання трудових відносин?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Механізм правового регулювання трудових відносин — це:

- a) система заходів примусу
- b) сукупність правових засобів впливу на трудові відносини
- c) лише діяльність роботодавця
- d) форма контролю держави

2. Індивідуальні трудові відносини виникають між:

- a) державою і громадянином
- b) працівником і роботодавцем
- c) профспілкою і державою
- d) судом і підприємством

3. Основним засобом регулювання індивідуальних трудових відносин є:

- a) колективний договір
- b) наказ роботодавця
- c) трудовий договір
- d) рішення суду

4. Колективні трудові відносини регулюються за допомогою:

- a) трудової книжки

- b) колективного договору
- c) наказів роботодавця
- d) особистих заяв

5. Робочий час — це:

- a) час відпочинку працівника
- b) час, протягом якого працівник виконує трудові обов'язки
- c) час відпустки
- d) перерва в роботі

6. Нормальна тривалість робочого часу в Україні не повинна перевищувати:

- a) 30 годин на тиждень
- b) 35 годин на тиждень
- c) 40 годин на тиждень
- d) 50 годин на тиждень

7. Час відпочинку — це:

- a) час виконання роботи
- b) час, коли працівник звітує
- c) час, вільний від виконання трудових обов'язків
- d) понаднормова робота

8. До видів часу відпочинку належить:

- a) робоча зміна
- b) відпустка
- c) понаднормова робота
- d) чергування

9. Соціальний діалог у сфері праці — це:

- a) спілкування працівників між собою
- b) взаємодія працівників, роботодавців і держави
- c) судовий процес
- d) наказ керівника

10. Однією з форм колективного захисту трудових прав є:

- a) догана
- b) страйк
- c) звільнення
- d) переведення

#### Ключі до тестових завдань

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3:	b	b	c	b	b	c	c	b	b	b

#### **2.4. Механізми та види юридичної відповідальності у трудових правовідносинах.**

Юридична відповідальність у трудових правовідносинах є важливим елементом забезпечення належного виконання сторонами своїх прав і обов'язків у сфері праці. Вона спрямована на підтримання трудової дисципліни, захист прав працівників і роботодавців, а також на запобігання порушенням трудового законодавства. Механізми юридичної відповідальності передбачають застосування визначених законом заходів впливу у випадку невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків. У трудовому праві існують різні види відповідальності, які відрізняються підставами виникнення, суб'єктами застосування та правовими наслідками, що забезпечують комплексний підхід до регулювання трудових відносин.

Матеріальна відповідальність у трудовому праві є одним із засобів забезпечення належного виконання сторонами трудового договору своїх обов'язків та відшкодування заподіяної шкоди. Матеріальна відповідальність сторін трудового договору — це передбачений трудовим законодавством обов'язок працівника або роботодавця відшкодувати шкоду, заподіяну іншій стороні внаслідок порушення трудових обов'язків.

Матеріальна відповідальність у трудовому праві має свої особливості порівняно з цивільно-правовою відповідальністю і застосовується лише у випадках, передбачених законодавством. Для настання матеріальної

відповідальності необхідна наявність таких умов: наявність прямої дійсної шкоди; протиправна поведінка працівника або роботодавця; причинний зв'язок між діями та заподіяною шкодою; вина особи, яка заподіяла шкоду. Лише за наявності всіх зазначених умов може наставати матеріальна відповідальність.

Трудове законодавство передбачає кілька видів матеріальної відповідальності працівників. Основними видами матеріальної відповідальності є: обмежена матеріальна відповідальність — загальний вид матеріальної відповідальності працівників. У цьому випадку працівник відшкодовує шкоду у межах свого середнього місячного заробітку, якщо інше не передбачено законодавством.

Повна матеріальна відповідальність означає обов'язок працівника відшкодувати шкоду у повному розмірі. Вона може застосовуватися у випадках, передбачених законодавством, зокрема: коли шкоду заподіяно умисно; коли шкоду заподіяно внаслідок злочинних дій працівника; коли шкоду заподіяно у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння; коли шкоду заподіяно працівником, з яким укладено договір про повну матеріальну відповідальність; у випадку нестачі матеріальних цінностей.

Розмір шкоди визначається на підставі фактичних втрат підприємства. При визначенні розміру шкоди враховуються: вартість пошкодженого або втраченого майна; ступінь зносу майна; реальні витрати підприємства на відновлення або придбання майна. Розмір шкоди визначається відповідно до бухгалтерських даних та інших документів, що підтверджують фактичні збитки.

Відшкодування шкоди, заподіяної працівником підприємству, може здійснюватися у добровільному або примусовому порядку. Добровільне відшкодування передбачає, що працівник за власною згодою компенсує заподіяну шкоду. Примусове відшкодування може здійснюватися: шляхом утримання із заробітної плати працівника; на підставі рішення суду. При цьому утримання із заробітної плати не може перевищувати встановлених законодавством меж.

Роботодавець також може нести відповідальність за шкоду, заподіяну працівникові під час виконання трудових обов'язків. Матеріальна відповідальність роботодавця може виникати у випадках: незаконного звільнення працівника; незаконного переведення на іншу роботу; затримки виплати заробітної плати; ушкодження здоров'я працівника під час виконання трудових обов'язків.

У таких випадках роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівникові: втрачений заробіток; витрати на лікування; інші матеріальні збитки.

Крім того, працівникові може бути відшкодована моральна шкода, якщо порушення його трудових прав призвело до моральних страждань або втрати нормальних життєвих зв'язків.

Матеріальна відповідальність є важливим інститутом трудового права, який спрямований на забезпечення належного виконання сторонами трудового договору своїх обов'язків та відшкодування шкоди, заподіяної у процесі трудової діяльності.

Матеріальна відповідальність сторін трудового договору — це передбачений трудовим законодавством обов'язок працівника або роботодавця відшкодувати шкоду, заподіяну іншій стороні внаслідок порушення трудових обов'язків.

Особливість матеріальної відповідальності у трудовому праві полягає в тому, що вона має спеціальний правовий режим і застосовується лише в межах трудових правовідносин. На відміну від цивільно-правової відповідальності, вона має обмежений характер і спрямована насамперед на захист інтересів як працівника, так і роботодавця.

Основними підставами матеріальної відповідальності є: порушення трудових обов'язків; заподіяння прямої дійсної шкоди майну підприємства або працівникові; наявність вини особи, яка заподіяла шкоду.

Для притягнення до матеріальної відповідальності необхідна наявність таких умов: наявність прямої дійсної шкоди. Йдеться про фактичне зменшення

наявного майна підприємства або необхідність здійснення додаткових витрат на відновлення майна. Протиправна поведінка працівника або роботодавця. Вона може виражатися у порушенні правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій або інших норм трудового законодавства. Причинний зв'язок між протиправними діями та заподіяною шкодою. Необхідно довести, що саме дії або бездіяльність особи стали причиною заподіяної шкоди. Вина особи, яка заподіяла шкоду. Вина може проявлятися у формі умислу або необережності. Відсутність хоча б однієї з цих умов виключає можливість притягнення особи до матеріальної відповідальності.

Матеріальна відповідальність працівників поділяється на кілька видів залежно від обсягу відшкодування шкоди.

Обмежена матеріальна відповідальність є загальним видом матеріальної відповідальності працівників. У цьому випадку працівник відшкодовує заподіяну шкоду у межах свого середнього місячного заробітку. Такий вид відповідальності застосовується у більшості випадків, коли шкода заподіяна з необережності. Наприклад: псування матеріалів або інструментів; пошкодження обладнання через недбалість; неправильне використання техніки.

Повна матеріальна відповідальність передбачає обов'язок працівника відшкодувати заподіяну шкоду у повному розмірі. Вона застосовується лише у випадках, прямо передбачених законодавством. До таких випадків належать: заподіяння шкоди умисно; заподіяння шкоди у стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння; заподіяння шкоди внаслідок злочинних дій; нестача матеріальних цінностей; заподіяння шкоди працівником, з яким укладено договір про повну матеріальну відповідальність; розголошення комерційної таємниці або службової інформації. Договори про повну матеріальну відповідальність можуть укладатися лише з тими працівниками, які безпосередньо обслуговують або використовують матеріальні цінності.

Розмір шкоди визначається на підставі фактичних втрат підприємства. При визначенні розміру шкоди враховуються: вартість пошкодженого або втраченого

майна; ступінь зносу майна; реальні витрати на відновлення або ремонт майна; ринкова вартість матеріальних цінностей на момент відшкодування. Розмір шкоди встановлюється на підставі бухгалтерських документів, актів інвентаризації та інших матеріалів, що підтверджують факт заподіяння збитків. У разі виникнення спору щодо розміру шкоди питання може бути вирішене у судовому порядку.

Відшкодування шкоди може здійснюватися у добровільному або примусовому порядку. Працівник може добровільно відшкодувати шкоду повністю або частково. У такому випадку працівник має право: внести необхідну суму коштів до каси підприємства; передати рівноцінне майно; відремонтувати пошкоджене майно.

Якщо працівник відмовляється добровільно відшкодувати шкоду, роботодавець має право: видати наказ про утримання із заробітної плати працівника; звернутися до суду. При цьому законодавством встановлено обмеження щодо розміру відрахувань із заробітної плати.

Загальний розмір усіх відрахувань під час кожної виплати заробітної плати не може перевищувати 20 %, а у деяких випадках — 50 % заробітної плати [3,7]. Роботодавець також може нести відповідальність перед працівником у разі порушення його трудових прав або заподіяння шкоди. Матеріальна відповідальність роботодавця може виникати у випадках: незаконного звільнення працівника; незаконного переведення на іншу роботу; затримки виплати заробітної плати; порушення вимог охорони праці; ушкодження здоров'я працівника під час виконання трудових обов'язків. У таких випадках роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівникові: втрачений заробіток; витрати на лікування; витрати на реабілітацію; інші матеріальні збитки.

Крім матеріальної відповідальності, роботодавець може нести також моральну відповідальність. Моральна шкода може полягати у: моральних стражданнях працівника; погіршенні його психологічного стану; втраті нормальних життєвих зв'язків; необхідності змінити спосіб життя.

Відшкодування моральної шкоди здійснюється за рішенням суду з урахуванням характеру порушення трудових прав працівника та ступеня моральних страждань.

Трудова дисципліна є важливим елементом організації праці та ефективного функціонування підприємств, установ і організацій. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, дотримання встановлених правил поведінки у трудовому колективі та належне виконання трудових обов'язків.

Трудова дисципліна — це встановлений нормами трудового права та локальними нормативними актами порядок поведінки працівників у процесі трудової діяльності, що передбачає обов'язкове виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, трудових обов'язків та інших вимог трудового законодавства.

Трудова дисципліна є необхідною умовою організації праці та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона ґрунтується на свідомому ставленні працівників до праці, взаємній відповідальності сторін трудових відносин та дотриманні встановлених правил.

Основними методами забезпечення трудової дисципліни є:

1. Переконавання. Цей метод передбачає формування у працівників свідомого ставлення до праці, роз'яснення вимог трудового законодавства та правил внутрішнього трудового розпорядку.

2. Заохочення. Заохочення є важливим засобом стимулювання працівників до сумлінної праці. Воно може здійснюватися у формі подяки, премії, нагородження почесними грамотами, присвоєння почесних звань тощо.

3. Дисциплінарний вплив. У випадках порушення трудової дисципліни до працівників можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення.

Забезпечення трудової дисципліни також здійснюється шляхом створення належних умов праці, раціональної організації виробничого процесу та справедливого застосування заходів відповідальності.

Внутрішній трудовий розпорядок є важливим інструментом регулювання поведінки працівників на підприємстві. Внутрішній трудовий розпорядок — це система правил, що визначають порядок прийняття і звільнення працівників, їх основні права та обов'язки, режим роботи, порядок застосування заохочень і дисциплінарних стягнень. Правила внутрішнього трудового розпорядку затверджуються роботодавцем за погодженням з представницьким органом працівників (профспілкою). У правилах внутрішнього трудового розпорядку визначаються: порядок прийняття на роботу і звільнення працівників; основні обов'язки працівників і роботодавця; режим робочого часу та часу відпочинку; порядок застосування заходів заохочення; порядок притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності.

Правила внутрішнього трудового розпорядку є обов'язковими для виконання всіма працівниками підприємства. Працівники повинні: своєчасно приходити на роботу; сумлінно виконувати трудові обов'язки; дотримуватися правил охорони праці; бережливо ставитися до майна підприємства; підтримувати належний порядок на робочому місці.

Дисциплінарна відповідальність є одним із видів юридичної відповідальності у трудовому праві.

Дисциплінарна відповідальність — це застосування до працівника заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни. Порушення трудової дисципліни називається дисциплінарним проступком. Дисциплінарним проступком вважається невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків. До дисциплінарних проступків можуть належати: запізнення на роботу; прогул без поважних причин; невиконання трудових обов'язків; порушення правил охорони праці; поява на роботі у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння.

Згідно із законодавством до працівників можуть застосовуватися такі дисциплінарні стягнення: догана; звільнення з роботи. Законодавством можуть передбачатися також спеціальні дисциплінарні стягнення для окремих категорій

працівників (наприклад, державних службовців, військовослужбовців або працівників транспорту). Застосування дисциплінарних стягнень повинно здійснюватися з дотриманням вимог трудового законодавства. Перед застосуванням дисциплінарного стягнення роботодавець зобов'язаний вимагати від працівника письмове пояснення. Якщо працівник відмовляється надати пояснення, складається відповідний акт. При виборі виду дисциплінарного стягнення роботодавець повинен враховувати: ступінь тяжкості вчиненого проступку; обставини, за яких він був вчинений; попередню роботу працівника; поведінку працівника у трудовому колективі. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарне стягнення повинно застосовуватися у визначені законодавством строки. Воно може бути накладене: не пізніше одного місяця з дня виявлення проступку, не пізніше шести місяців з дня його вчинення. До зазначеного строку не включається час хвороби працівника або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення оформлюється наказом або розпорядженням роботодавця, з яким працівник повинен бути ознайомлений під підпис. Якщо протягом одного року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівник не вчинить нового порушення трудової дисципліни, він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Крім того, роботодавець може зняти дисциплінарне стягнення достроково, якщо працівник проявив себе як сумлінний працівник.

Охорона праці є важливим напрямом державної соціальної політики та одним із ключових інститутів трудового права. Вона спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов праці, збереження життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності.

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності. Охорона праці як правовий інститут

включає систему норм, що регулюють: організацію безпечних умов праці; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; проведення інструктажів та навчання з охорони праці; відповідальність за порушення вимог охорони праці. Забезпечення безпечних умов праці є обов'язком роботодавця і важливою гарантією захисту трудових прав працівників [6].

Державна політика у сфері охорони праці спрямована на створення належних умов праці та запобігання виробничому травматизму і професійним захворюванням. Основними принципами державної політики у сфері охорони праці є: пріоритет життя і здоров'я працівників; повна відповідальність роботодавця за створення безпечних умов праці; комплексне вирішення питань охорони праці; соціальний захист працівників; використання економічних методів управління охороною праці; участь держави, роботодавців і працівників у вирішенні питань охорони праці. Держава забезпечує: розроблення і реалізацію державних програм з охорони праці; здійснення державного нагляду за додержанням законодавства про охорону праці; навчання і підготовку спеціалістів з охорони праці; міжнародне співробітництво у сфері безпеки праці. Важливим напрямом державної політики є також запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням.

Законодавство України передбачає систему гарантій, спрямованих на забезпечення права працівників на безпечні умови праці. До основних гарантій належать: право працівника на безпечні і здорові умови праці; право на забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту; право на відмову від виконання роботи у разі виникнення небезпечної ситуації; право на відшкодування шкоди у разі ушкодження здоров'я; право на пільги і компенсації за роботу у шкідливих умовах праці. Працівник має право відмовитися від виконання дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя або здоров'я. У такому випадку роботодавець зобов'язаний: усунути небезпечну ситуацію; вжити необхідних заходів для забезпечення безпеки працівників. Крім того, працівники, зайняті на роботах із шкідливими

або небезпечними умовами праці, мають право на: скорочену тривалість робочого часу; додаткову відпустку; підвищену оплату праці; безкоштовне лікувально-профілактичне харчування; забезпечення спеціальним одягом і засобами захисту.

Організація охорони праці на підприємствах здійснюється роботодавцем. Роботодавець зобов'язаний створити безпечні та нешкідливі умови праці; забезпечити функціонування системи управління охороною праці; організувати проведення інструктажів та навчання працівників; забезпечити працівників засобами індивідуального захисту; проводити розслідування нещасних випадків на виробництві.

На підприємствах створюється служба охорони праці, яка організовує роботу з безпеки праці. Основними завданнями служби охорони праці є: контроль за дотриманням вимог законодавства про охорону праці; проведення інструктажів з охорони праці; організація навчання працівників; участь у розслідуванні нещасних випадків. Працівники зобов'язані: дотримуватися вимог охорони праці; використовувати засоби індивідуального захисту; проходити навчання і інструктажі; повідомляти про небезпечні ситуації на робочому місці. Контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюється державними органами та представницькими органами працівників. Державний нагляд за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють спеціально уповноважені державні органи. До їх основних повноважень належать: проведення перевірок підприємств; контроль за дотриманням вимог охорони праці; видача приписів щодо усунення порушень; притягнення винних осіб до відповідальності. Крім державного нагляду, здійснюється громадський контроль, який проводять: професійні спілки; уповноважені трудових колективів з питань охорони праці. Громадський контроль спрямований на забезпечення дотримання прав працівників на безпечні умови праці. Професійні спілки мають право: перевіряти стан умов праці; вимагати усунення порушень; брати участь у розслідуванні нещасних випадків; представляти інтереси працівників у питаннях

охорони праці.

У процесі трудових відносин між працівниками та роботодавцями можуть виникати розбіжності щодо застосування норм трудового законодавства, умов праці або виконання трудових обов'язків. Такі розбіжності можуть призводити до виникнення трудових спорів.

Трудові спори — це неврегульовані розбіжності між працівниками і роботодавцями щодо застосування норм трудового законодавства, умов праці або виконання трудових прав і обов'язків, які передаються на розгляд компетентних органів.

Трудові спори можуть виникати з різних причин, зокрема: порушення умов трудового договору; неправильне застосування норм трудового законодавства; порушення прав працівників на оплату праці; незаконне звільнення або переведення на іншу роботу; невиконання колективного договору.

Залежно від складу учасників трудові спори поділяються на два основні види: Індивідуальні трудові спори — це спори між окремим працівником і роботодавцем щодо застосування трудового законодавства, умов трудового договору або інших трудових прав. Колективні трудові спори — це спори між трудовим колективом (або його представниками) та роботодавцем або органами влади щодо встановлення або зміни умов праці, укладення чи виконання колективних договорів і угод. Кожен із цих видів трудових спорів має свій порядок вирішення, встановлений законодавством України.

Індивідуальні трудові спори вирішуються у порядку, передбаченому трудовим законодавством. Основними органами, які розглядають індивідуальні трудові спори, є: комісії з трудових спорів (КТС); суди [7].

Комісія з трудових спорів створюється на підприємствах, в установах і організаціях для вирішення трудових спорів між працівниками і роботодавцем. Комісія формується з рівної кількості представників працівників і роботодавця. Працівник має право звернутися до комісії з трудових спорів у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого

права. Комісія з трудових спорів повинна розглянути заяву працівника у десятиденний строк. Рішення комісії приймається більшістю голосів її членів та оформлюється відповідним протоколом [3,7].

У деяких випадках трудові спори можуть розглядатися безпосередньо у суді. До таких випадків належать спори щодо: поновлення на роботі; зміни дати або формулювання причини звільнення; оплати за час вимушеного прогулу; дискримінації у сфері праці. Працівник має право звернутися до суду у місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки. Суд розглядає трудові спори у порядку цивільного судочинства.

Колективні трудові спори виникають між трудовими колективами та роботодавцями або органами влади щодо: встановлення нових або зміни існуючих умов праці; укладення чи зміни колективних договорів і угод; виконання колективного договору; дотримання трудового законодавства. Порядок вирішення колективних трудових спорів регулюється спеціальним законодавством. Процедура вирішення колективних трудових спорів включає кілька етапів: переговори між сторонами спору. Сторони намагаються врегулювати конфлікт шляхом переговорів. Створення примирної комісії. Якщо переговори не дали результату, створюється примирна комісія, яка складається з представників сторін. Залучення посередника або трудового арбітражу. У разі необхідності може бути залучений незалежний посередник або створений трудовий арбітраж. Метою цих процедур є досягнення взаємоприйняттого рішення між сторонами спору.

Одним із засобів захисту трудових прав працівників є право на страйк. Страйк - це тимчасове колективне добровільне припинення роботи працівниками з метою вирішення колективного трудового спору. Право на страйк гарантується законодавством України. Рішення про оголошення страйку приймається трудовим колективом або його представницьким органом. Страйк може бути оголошений лише після використання всіх примирних процедур.

Працівники, які беруть участь у законному страйку, не можуть бути притягнуті до дисциплінарної відповідальності. Водночас законодавством передбачені випадки, коли страйк забороняється або обмежується, зокрема: на підприємствах, діяльність яких пов'язана із забезпеченням життєво важливих потреб населення; у Збройних силах України; у правоохоронних органах. Незаконний страйк може призвести до застосування відповідальності до організаторів.

Забезпечення дотримання трудового законодавства є важливою умовою захисту прав працівників та стабільного функціонування трудових відносин. Для цього в Україні функціонує система державного нагляду та громадського контролю за додержанням законодавства про працю.

Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю - це діяльність уповноважених органів та організацій, спрямована на перевірку виконання роботодавцями вимог трудового законодавства, виявлення порушень і вжиття заходів щодо їх усунення. Основною метою нагляду і контролю є: забезпечення реалізації трудових прав працівників; запобігання порушенням трудового законодавства; забезпечення безпечних і здорових умов праці; притягнення винних осіб до відповідальності [7].

Нагляд і контроль у сфері трудового права поділяються на кілька видів:

1. Державний нагляд і контроль. Здійснюється спеціально уповноваженими державними органами, які перевіряють дотримання вимог законодавства про працю та охорону праці.

2. Відомчий контроль. Здійснюється органами управління підприємств, установ і організацій у межах їх компетенції.

3. Громадський контроль. Здійснюється професійними спілками та іншими представницькими органами працівників. Усі ці види контролю спрямовані на забезпечення ефективного дотримання трудового законодавства.

Державний нагляд за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені органи державної влади.

До основних органів державного нагляду належать: центральні органи виконавчої влади у сфері праці; органи, що здійснюють державний нагляд за охороною праці; органи, які контролюють додержання санітарних норм; органи, що здійснюють нагляд за пожежною безпекою. Основними повноваженнями цих органів є: проведення перевірок підприємств, установ і організацій; контроль за дотриманням вимог трудового законодавства; видача приписів щодо усунення порушень; притягнення винних осіб до відповідальності; зупинення робіт або експлуатації обладнання у разі загрози життю чи здоров'ю працівників. Посадові особи органів державного нагляду мають право безперешкодно відвідувати підприємства, перевіряти документацію, отримувати необхідну інформацію та вимагати усунення виявлених порушень.

Крім державного нагляду, важливу роль у забезпеченні дотримання трудового законодавства відіграє громадський контроль. Громадський контроль - це діяльність представницьких органів працівників, спрямована на перевірку дотримання роботодавцями трудового законодавства та захист прав працівників. Основними суб'єктами громадського контролю є: професійні спілки; об'єднання професійних спілок; уповноважені трудових колективів з питань охорони праці. Громадський контроль є важливим механізмом захисту трудових прав працівників і сприяє підвищенню рівня дотримання трудового законодавства.

Особи, винні у порушенні трудового законодавства або правил охорони праці, можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності.

Залежно від характеру порушення можуть застосовуватися такі види відповідальності:

**Дисциплінарна відповідальність.** Застосовується до працівників або посадових осіб за порушення трудової дисципліни або невиконання вимог законодавства про працю.

**Адміністративна відповідальність.** Застосовується до посадових осіб підприємств або роботодавців у випадках порушення трудового законодавства.

**Матеріальна відповідальність.** Настає у випадках заподіяння майнової

шкоди підприємству або працівникові.

Кримінальна відповідальність. Може наставати у випадках грубого порушення правил охорони праці, що спричинило тяжкі наслідки для працівників. Застосування юридичної відповідальності є важливим засобом забезпечення дотримання законодавства про працю та захисту прав працівників.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке юридична відповідальність у трудовому праві?
2. Які функції виконує юридична відповідальність у сфері трудових відносин?
3. Які підстави притягнення до юридичної відповідальності у трудових правовідносинах?
4. Які існують види юридичної відповідальності у трудовому праві?
5. У чому полягає дисциплінарна відповідальність працівника?
6. Які види дисциплінарних стягнень передбачені законодавством України?
7. Що таке матеріальна відповідальність працівника і в яких випадках вона настає?
8. У чому полягає матеріальна відповідальність роботодавця перед працівником?
9. Яка різниця між повною та обмеженою матеріальною відповідальністю працівника?
10. У яких випадках може наставати адміністративна або кримінальна відповідальність у сфері трудових відносин?

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Юридична відповідальність у трудовому праві - це:
  - a) Заохочення працівника
  - b) Обов'язок зазнати негативних наслідків за правопорушення

- c) Виконання трудових обов'язків
- d) Право на відпустку

2. Основними видами відповідальності у трудовому праві є:

- a) Кримінальна і сімейна
- b) Дисциплінарна і матеріальна
- c) Адміністративна і фінансова
- d) Господарська і цивільна

3. Дисциплінарна відповідальність настає за:

- a) Порушення трудової дисципліни
- b) Вчинення злочину
- c) Порушення цивільного договору
- d) Невиконання сімейних обов'язків

4. До дисциплінарних стягнень належить:

- a) Штраф
- b) Догана
- c) Арешт
- d) Позбавлення волі

5. Матеріальна відповідальність працівника настає за:

- a) Порушення дисципліни
- b) Завдання майнової шкоди роботодавцю
- c) Прогул
- d) Запізнення

6. Обмежена матеріальна відповідальність означає:

- a) Відшкодування всієї шкоди
- b) Відшкодування частини шкоди у встановлених межах
- c) Відсутність відповідальності
- d) Лише моральну відповідальність

7. Повна матеріальна відповідальність працівника настає:

- a) Завжди

- b) У випадках, передбачених законом
- c) За бажанням працівника
- d) Лише за рішенням суду

8. Матеріальна відповідальність роботодавця перед працівником виникає у разі:

- a) Запізнення працівника
- b) Невиплати заробітної плати
- c) Порухення дисципліни
- d) Відмови від відпустки

9. Адміністративна відповідальність у сфері праці може наставати за:

- a) Порухення трудового законодавства
- b) Виконання роботи
- c) Укладення договору
- d) Надання відпустки

10. Кримінальна відповідальність у трудових відносинах може наставати за:

- a) Запізнення на роботу
- b) Грубе порушення прав працівників (наприклад, незаконне звільнення)
- c) Зміну графіка роботи
- d) Відпустку без збереження зарплати

Ключі до тестових завдань

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4:	b	b	a	b	b	b	b	b	a	b

## ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці особливої актуальності набувають питання правового регулювання трудових відносин, дотримання трудових прав працівників і забезпечення ефективної взаємодії між роботодавцем і трудовим колективом. Трудове право України виступає важливим інструментом забезпечення соціальної стабільності, захисту

прав працівників та формування справедливих умов праці. Практика свідчить, що більшість конфліктів у сфері праці виникає внаслідок порушення законодавства, недотримання процедур або недостатнього рівня комунікації між сторонами трудових правовідносин. У зв'язку з цим важливим є вміння аналізувати конкретні ситуації, застосовувати норми права та знаходити ефективні шляхи їх вирішення.

На підприємстві ТОВ «ЕнергоТех», яке спеціалізується на виробництві електротехнічного обладнання, у зв'язку з модернізацією виробництва було прийнято рішення про зміну організації праці. Керівництво запровадило новий режим роботи, що передбачає гнучкий графік і можливість дистанційної роботи для частини працівників. Про зміни було повідомлено шляхом видання наказу, однак частина працівників висловила незгоду, вважаючи, що нововведення можуть призвести до підвищення навантаження та погіршення умов праці. Один із працівників відмовився виконувати нові правила, за що отримав дисциплінарну догану. У ситуацію втрутився профспілковий комітет, який наполягав на проведенні консультацій і дотриманні принципів соціального діалогу. Водночас постає питання щодо дотримання норм законодавства при зміні істотних умов праці, ролі колективного договору та правомірності дисциплінарного стягнення.

В іншому випадку працівниця підприємства «Фінанс-Плюс» Марина Шевченко була звільнена у зв'язку зі скороченням штату після конфлікту з керівництвом. Однак уже через короткий час на її посаду було прийнято іншу особу, що викликало сумніви щодо законності звільнення. Працівниця звернулася до суду з вимогою поновлення на роботі та виплати компенсації за вимушений прогул. Дана ситуація потребує аналізу правових підстав звільнення, дотримання процедури скорочення штату, а також визначення прав працівника у разі незаконного звільнення.

Наступна ситуація пов'язана з матеріальною відповідальністю працівника. На підприємстві «ТехноСервіс» під час інвентаризації було виявлено нестачу

товару на значну суму. Відповідальність за збереження майна покладалася на працівника складу, однак він заперечує свою вину, аргументуючи це відсутністю належних умов охорони та доступом інших осіб до складу. У цьому випадку необхідно визначити наявність підстав для притягнення до матеріальної відповідальності, встановити ступінь вини працівника та оцінити можливість застосування повної або обмеженої відповідальності.

Крім того, на підприємстві «МеталПром» виникла ситуація колективного трудового спору у зв'язку з незадоволенням працівників рівнем заробітної плати та умовами праці. Після відмови адміністрації задовольнити вимоги трудового колективу працівники ініціювали процедуру колективного трудового спору. Це вимагає аналізу механізмів соціального діалогу, ролі профспілок, а також правових умов реалізації права на страйк.

Таким чином, наведені ситуації охоплюють ключові аспекти трудового права: трудові правовідносини, трудові договори, механізми їх правового регулювання та види юридичної відповідальності. Їх аналіз сприяє формуванню практичних навичок застосування законодавства та розвитку професійного мислення.

1. Визначте, які норми Кодексу законів про працю України регулюють зміну істотних умов праці та оцініть правомірність дій роботодавця у ситуації з ТОВ «ЕнергоТех».

2. Проаналізуйте роль колективного договору та профспілкового комітету у процесі врегулювання трудових конфліктів.

3. Оцініть правомірність застосування дисциплінарного стягнення до працівника, який відмовився виконувати нові умови праці.

4. Визначте правові підстави звільнення працівника у зв'язку зі скороченням штату та проаналізуйте ситуацію із працівницею Маріною Шевченко.

5. Які права має працівник у разі незаконного звільнення та які рішення може прийняти суд?

6. Визначте умови настання матеріальної відповідальності працівника та оцініть можливість її застосування у ситуації на підприємстві «ТехноСервіс».

7. Проаналізуйте, які фактори впливають на визначення розміру матеріальної шкоди та порядок її відшкодування.

8. Визначте сутність колективного трудового спору та основні етапи його вирішення.

9. Охарактеризуйте роль профспілок і органів соціального діалогу у врегулюванні колективних трудових конфліктів.

10. Запропонуйте комплексні шляхи врегулювання трудових конфліктів у наведених ситуаціях із урахуванням норм чинного законодавства України.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** На підприємстві ТОВ «ЕнергоТех», яке займається виробництвом електротехнічного обладнання, працює понад 200 працівників. Підприємство має укладений колективний договір, який регулює основні соціально-трудові відносини між адміністрацією та трудовим колективом.

У зв'язку з модернізацією виробництва керівництво підприємства вирішило змінити організацію праці. Зокрема, було запроваджено новий режим роботи, який передбачає гнучкий графік робочого часу та можливість дистанційної роботи для частини працівників.

Адміністрація підприємства повідомила працівників про зміни умов праці та видала відповідний наказ. Однак частина працівників висловила незгоду із новими умовами, вважаючи, що такі зміни можуть призвести до збільшення навантаження та погіршення умов праці.

Крім того, один із працівників — інженер підприємства — відмовився виконувати нові правила організації роботи, аргументуючи це тим, що зміни не були погоджені з трудовим колективом. У зв'язку з цим керівництво підприємства оголосило працівникові дисциплінарну догану за порушення трудової дисципліни.

Профспілковий комітет підприємства звернувся до адміністрації з вимогою провести консультації з представниками працівників та переглянути порядок впровадження нових умов праці.

Завдання для аналізу ситуації

1. Визначте, які норми трудового законодавства України регулюють зміну істотних умов праці.
2. Проаналізуйте, чи були дотримані вимоги трудового законодавства при запровадженні нового режиму роботи.
3. Оцініть роль колективного договору та профспілок у вирішенні даної ситуації.
4. Визначте, чи є правомірним застосування дисциплінарного стягнення до працівника.
5. Запропонуйте можливі шляхи врегулювання трудового конфлікту між працівниками та роботодавцем.

**Завдання 2.** Працівниця Марина Шевченко працювала на посаді бухгалтера у приватному підприємстві «Фінанс-Плюс» протягом п'яти років. Після конфлікту з керівником підприємства вона отримала повідомлення про звільнення у зв'язку зі скороченням штату працівників.

Однак через два тижні після її звільнення на ту ж саму посаду було прийнято іншого працівника. Марина Шевченко вважає, що звільнення було незаконним і фактично пов'язане з особистим конфліктом з керівництвом.

Працівниця звернулася до суду з вимогою: поновити її на роботі; виплатити компенсацію за вимушений прогул.

Завдання для аналізу ситуації:

1. Визначте, які норми трудового законодавства регулюють звільнення працівників у зв'язку зі скороченням штату.
2. Проаналізуйте, чи є підстави вважати звільнення працівниці незаконним.
3. Які права має працівник у випадку незаконного звільнення?

4. Які рішення може прийняти суд у цій ситуації?

5. Під час аналізу ситуації студентам необхідно: застосувати норми Кодексу законів про працю України; врахувати принципи соціального партнерства у сфері праці; проаналізувати права та обов'язки сторін трудових правовідносин; обґрунтувати власні висновки з позиції чинного законодавства.

**Завдання 3.** На підприємстві «ТехноСервіс» працівник складу Олександр Коваль відповідав за зберігання електронного обладнання. Під час проведення інвентаризації було виявлено нестачу товару на суму 35 000 гривень.

Керівництво підприємства вирішило стягнути цю суму з працівника, мотивуючи це тим, що саме він відповідав за збереження майна.

Однак працівник стверджує, що склад не був обладнаний належною системою охорони, а доступ до приміщення мали також інші працівники підприємства.

Завдання для аналізу ситуації:

1. Визначте умови настання матеріальної відповідальності працівника.  
2. Які обставини необхідно встановити для притягнення працівника до відповідальності?

3. Чи може працівник нести повну матеріальну відповідальність у даній ситуації?

4. Які фактори можуть вплинути на розмір відшкодування шкоди?

5. Під час аналізу ситуації студентам необхідно: застосувати норми Кодексу законів про працю України; врахувати принципи соціального партнерства у сфері праці; проаналізувати права та обов'язки сторін трудових правовідносин; обґрунтувати власні висновки з позиції чинного законодавства.

**Завдання 4.** На підприємстві «МеталПром» працівники висловили незадоволення рівнем заробітної плати та умовами праці. Представники трудового колективу звернулися до адміністрації підприємства з вимогою підвищити заробітну плату та покращити умови праці.

Однак керівництво підприємства відмовилося задовольнити ці вимоги,

посилаючись на складну економічну ситуацію.

У результаті працівники вирішили ініціювати колективний трудовий спір та звернутися до відповідних органів для його вирішення.

Завдання для аналізу ситуації:

1. Визначте, що таке колективний трудовий спір.
2. Які етапи проходить процедура вирішення колективного трудового спору?
3. Яку роль відіграють профспілки та органи соціального діалогу у вирішенні таких конфліктів?
4. За яких умов працівники можуть оголосити страйк?
5. Під час аналізу ситуації студентам необхідно: застосувати норми Кодексу законів про працю України; врахувати принципи соціального партнерства у сфері праці; проаналізувати права та обов'язки сторін трудових правовідносин; обґрунтувати власні висновки з позиції чинного законодавства.

Трудове право відіграє ключову роль у формуванні справедливих та стабільних відносин між працівниками і роботодавцями, забезпечуючи баланс інтересів сторін та гарантування основних соціально-економічних прав людини. Воно не лише визначає правила організації праці, але й сприяє розвитку соціального партнерства, підвищенню рівня трудової культури та зміцненню правової держави. У сучасних умовах глобалізації та трансформації ринку праці особливого значення набуває поєднання національних правових традицій із міжнародними стандартами регулювання праці. Саме тому ефективне правове регулювання праці є важливою передумовою розвитку суспільства, захисту гідності працівника та формування гармонійних трудових відносин.

«Право існує для того, щоб забезпечити справедливість у відносинах між людьми».

— Рене Давид

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР (зі змінами).
2. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII (зі змінами і доповненнями).
3. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами).
4. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII (зі змінами).
5. Про охорону праці : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII (зі змінами).
6. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР (зі змінами).
7. European Commission. Flexicurity in Europe. URL: <https://ec.europa.eu/social/flexicurity> (дата звернення 04.04.2026).
8. European Union. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. EUR-Lex, 2012. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex%3A12012P%2FTXT> (дата звернення 04.04.2026).
9. HUDOC-ESC. URL: [https://hudoc.esc.coe.int/eng?i=I\\_Ob\\_-2/Ob/EN](https://hudoc.esc.coe.int/eng?i=I_Ob_-2/Ob/EN) (дата звернення 04.04.2026).
10. International Labour Organization. Decent Work Agenda. URL : <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work> (дата звернення 04.04.2026).
11. Горбова Н. А. Виклики трудового законодавства в умовах дистанційної роботи : юридичні аспекти. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 3. С. 200 -203.

## РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує цілеспрямоване функціонування організацій та досягнення їх стратегічних і тактичних цілей. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності, посилення конкуренції та впливу цифровізації процес управлінського рішення набуває особливої складності та потребує науково обґрунтованого підходу. Ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від якості, своєчасності та обґрунтованості прийнятих рішень, що зумовлює необхідність використання сучасних методів, моделей і технологій управління.

Управлінські рішення є інтегруючим механізмом реалізації функцій менеджменту, поєднуючи планування, організацію, мотивацію та контроль у єдину систему управлінських дій. Їх прийняття базується на аналізі альтернатив, використанні моделей, застосуванні методів оцінювання та врахуванні різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Це забезпечує не лише вибір оптимального варіанта дій, а й мінімізацію ризиків та підвищення ефективності управлінських процесів.

Розділ присвячений комплексному розгляду теоретичних і прикладних аспектів прийняття управлінських рішень, зокрема сутності, принципів і вимог до них, аналізу альтернатив та підготовки рішень, використанню моделей прийняття рішень, а також сучасних методів і технологій їх обґрунтування. Особлива увага приділяється інструментарію, який дозволяє підвищити раціональність та ефективність управлінського вибору в умовах невизначеності та ризику.

Основними завданнями розділу є:

- узагальнення теоретичних підходів до сутності, принципів та вимог до управлінських рішень;
- розкриття особливостей аналізу альтернатив та етапів підготовки

управлінських рішень;

- дослідження моделей прийняття управлінських рішень та їх практичного застосування;
- характеристика сучасних методів і технологій прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розуміння сутності та механізмів прийняття управлінських рішень, а також оволодіння сучасними методами й моделями їх розроблення є необхідною умовою формування ефективної управлінської діяльності, що відповідає вимогам сучасного етапу розвитку менеджменту, цифрової трансформації та зростаючої складності управлінських систем.

### **3.1. Управлінські рішення: сутність, принципи та вимоги**

Управлінське рішення є головним елементом у всіх процесах менеджменту, оскільки саме через прийняття рішень реалізуються основні функції управління – планування, організація, мотивація та контроль. Здебільшого управлінське рішення визначається як результат цілеспрямованого вибору суб'єктом управління одного з можливих варіантів дій для досягнення поставленої мети.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки, як:

- цілі (суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації);
- наслідки (рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління);
- поділ праці – спеціалізація (в організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень);
- професіоналізм (для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи) [10].

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін

«проблема» у перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, що потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об’єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління [10].

Проблема визначення сутності управлінського рішення є однією з ключових у теорії менеджменту, оскільки саме через прийняття рішень реалізується управлінський вплив на соціально-економічні системи. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття (табл. 4.1), що зумовлено багатогранністю управлінської діяльності, різноманітністю умов її здійснення та складністю процесів, які відбуваються в організаціях.

Таблиця 3.1

**Підходи щодо визначення сутності управлінського рішення**

Підхід	Автори	Визначення
альтернативний	Мочерний С.В., Гросул В.А., Цюцюра С.В.	Управлінське рішення – це усвідомлений результат вибору суб’єктом управління однієї оптимальної або найбільш доцільної альтернативи з кількох можливих варіантів, спрямованої на розв’язання конкретної проблеми та досягнення визначеної мети в конкретних умовах господарювання.
процесний	Глоба Г.О., Якимчук С., Барабаш Ю.О.	Управлінське рішення – це розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний та організаційно-правовий процес, який здійснюється суб’єктом управління в межах його компетенції та визначає послідовність дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній або спроектованій ситуації.
результативний	Мала Н.Т., Орлів М.С.	Управлінське рішення – це продукт управлінської праці та результат творчої, інтелектуальної діяльності керівника, що виникає внаслідок аналізу ситуації, постановки цілей і визначення способів їх досягнення.
функціональний	Василенко В.А.	Управлінське рішення – це обміркований намір або потреба здійснити певні дії, що ґрунтується на усвідомленні проблеми, постановці цілей і визначенні шляхів їх

		досягнення, забезпечуючи координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації
комплексний	Пушкар З., Пушкар Б., Олійниченко О.М., Мала Н.Т., Процик І.С.	Управлінське рішення – це складний творчий процес і результат діяльності менеджера, що передбачає розроблення, вибір і реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів дій із використанням економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших методів менеджменту з метою досягнення стратегічних цілей організації в межах наданих повноважень

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8].

Отож, у науковій літературі управлінське рішення здебільшого розглядається як:

- вибір альтернативи (альтернативний підхід);
- процес діяльності суб'єкта управління, що включає аналіз, оцінювання та прийняття рішення (процесний підхід);
- результат управлінської праці та творчої, інтелектуальної діяльності керівника (результативний підхід);
- інструмент управлінського впливу на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації (функціональний підхід); комплексний процес і результат, що поєднує розроблення, вибір і реалізацію альтернатив із використанням різних методів менеджменту (комплексний підхід);
- оформлений управлінський акт (рішення, наказ, розпорядження) або практична дія менеджера, спрямована на вирішення конкретної управлінської проблеми.

Таким чином, у сучасному менеджменті управлінське рішення доцільно трактувати як багатогранну системну категорію, що поєднує такі елементи:

- процес (послідовність дій щодо його підготовки та прийняття),
- результат (конкретний управлінський продукт),
- управлінський вплив (спрямованість на досягнення цілей організації),
- альтернативність вибору (наявність варіантів і необхідність обґрунтування оптимального).

У складі управлінського рішення виокремлюють такі основні аспекти:

- організаційний аспект зумовлює здійснення певних дій, спрямованих на розробку і реалізацію рішення (створення системи комунікацій, організація обговорення проблем і альтернатив, інструктаж, мотивація, контроль);
- психологічний аспект дозволяє розглядати рішення як прояв логіко-розумової діяльності суб'єкта, спрямованої на вирішення проблем організації і включає різноманітні поведінкові риси;
- інформаційний аспект означає, що успішне прийняття рішення можливо тільки при наявності достовірної, своєчасної інформації, що надходить на кожному етапі прийняття рішення в потрібному обсязі і піддається необхідному перетворенню;
- юридичний аспект полягає в тому, що будь-яке рішення з точки зору правових та нормативних актів має бути коректним як за змістом, так і за формою;
- економічний аспект проявляється в тому, що на розробку і реалізацію будь-якого управлінського рішення потрібні фінансові, матеріальні, інші витрати (кожне управлінське рішення має реальну вартість);
- соціальний аспект закладено в механізмі управління персоналом організації, який включає мотиваційні важелі для узгодження діяльності колективу;
- технологічний аспект проявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-обчислювальними та іншими засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішення [4].

У системі менеджменту управлінські рішення виконують низку функцій, серед яких:

- регулююча (впливають на поведінку організації);
- координуюча (узгоджують дії підрозділів);
- мотиваційна (спрямовують діяльність персоналу);
- контрольна (визначають критерії оцінювання результатів);

- забезпечувальна (визначає шляхи і способи, ресурси і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань);
- скеровуюча (розробляється виходячи зі стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи). З метою систематизації управлінські рішення класифікують за різними ознаками (табл. 4.2). Така класифікація дозволяє не лише впорядкувати різноманітні управлінські рішення, а й обирати адекватні методи, підходи та інструменти їх розроблення і прийняття залежно від конкретної управлінської ситуації. Крім того, класифікація сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, зниженню рівня невизначеності та ризику, а також забезпеченню їх ефективної реалізації, оскільки враховує особливості середовища, цілі управління та ресурсні можливості організації.

## Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
за функціонально-управлінським змістом	планові, організаційні, координуючі, контролюючі, інформуючі, регулюючі, прогнозуючі
за сферою впливу	економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні, технічні
за роллю в управлінні	керівні, нормативно-організаційні, оперативно-розпорядчі
за рівнем управління	стратегічні, тактичні, оперативні
за ієрархічним рівнем прийняття	загальнодержавні, галузеві, регіональні, місцеві, внутрішньоорганізаційні
за рангом управління	вищого, середнього, низового рівня
за юридичними властивостями	нормативні, індивідуальні, загальнозначущі, змішані
за кількістю альтернатив	безальтернативні, бінарні, малоальтернативні, багатоальтернативні (багатоваріантні)
за ступенем визначеності	в умовах визначеності, ризику, невизначеності
за спрямованістю впливу	внутрішні, зовнішні
за рівнем централізації	централізовані, децентралізовані, комбіновані
за обсягом вирішуваних питань	загальні, часткові, локальні
за масштабом впливу	комплексні, часткові
за ступенем складності	прості, середньої складності, складні
за ступенем новизни / унікальності	рутинні, стандартні, нестандартні, інноваційні, творчі
за програмованістю	програмовані (стандартні), непрограмовані (нестандартні)
за механізмом обґрунтування	інтуїтивні, засновані на судженнях (досвіді), раціональні, аналітичні
за суб'єктом прийняття	одноосібні, колегіальні, колективні
за способом прийняття	консультативні, спільні (консенсусні), парламентські (більшістю)
за організацією розроблення	індивідуальні, колегіальні, колективні, змішані
за психологічними особливостями	виважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні
за ступенем формалізації	формалізовані, неформалізовані
за методами оброблення інформації	алгоритмічні, евристичні
за кількістю цілей	одноцільові, багатоцільові
за кількістю критеріїв	однокритеріальні, багатокритеріальні
за причинами виникнення	ситуаційні, ініціативні, планові, директивні
за місцем в управлінському циклі	основні, додаткові, координуючі

за обов'язковістю виконання	директивні (імперативні), рекомендаційні, орієнтаційні
за рівнем директивності / гнучкості	жорсткі, гнучкі, спрямувальні
за тривалістю дії / періодом реалізації	довгострокові, середньострокові, короткострокові, оперативні
за частотою повторення	разові, періодичні, циклічні
за швидкістю прийняття	автоматичні, блиц, експрес, пролонговані
за наслідками впливу	позитивні, нейтральні, негативні
за прогнозованою ефективністю	ординарні, синергічні, асинергічні
за складністю реалізації	прості, процесні
за глибиною дії	однорівневі, багаторівневі
за компетентністю	на основі досвіду, професійні
за формою вираження	письмові, усні
за формою реалізації	накази, розпорядження, плани, програми
за об'єктом спрямування	виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні, інвестиційні
за ступенем досягнення цілей	допустимі, ефективні, оптимальні
за характером результату	детерміновані, недетерміновані
за можливістю корекції	зворотні (кориговані), незворотні
за метою	комерційні, некомерційні

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від дотримання відповідних принципів (табл. 3.3). Їх реалізація забезпечує науково обґрунтований вибір альтернатив, зниження рівня невизначеності та підвищення якості управлінського впливу.

## Принципи прийняття управлінських рішень

Принцип	Сутність принципу
цільова спрямованість	передбачає чітке визначення мети управління, формування «дерева цілей» та узгодження критеріїв їх досягнення
науковість	забезпечує прийняття рішень на основі наукових методів, об'єктивних закономірностей і сучасних досягнень теорії управління
системність	вимагає врахування взаємозв'язків між елементами системи та комплексного підходу до вирішення проблем
комплексність	передбачає охоплення всіх аспектів проблеми (економічних, соціальних, організаційних тощо)
обґрунтованість	ґрунтується на використанні достовірної, повної та релевантної інформації при прийнятті рішення
оптимальність	передбачає вибір найкращого варіанта з можливих альтернатив за визначеними критеріями ефективності
раціональність	забезпечує логічність, послідовність і доцільність процесу прийняття рішення
своєчасність (оперативність)	передбачає прийняття рішення у відповідний момент часу для запобігання втратам і підвищення ефективності
реальність	враховує ресурсні, кадрові, фінансові та правові обмеження при розробленні рішення
відповідність механізму реалізації	забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та організаційними можливостями їх досягнення
узгодженість	вимагає відповідності рішення стратегічним, тактичним і оперативним цілям організації
послідовність	забезпечує логічну впорядкованість етапів підготовки та реалізації рішення
гнучкість	передбачає можливість адаптації рішення до змін середовища та його коригування
відповідність правовим нормам	гарантує дотримання чинного законодавства і нормативно-правових актів
ефективність	забезпечує досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів
оптимальний розподіл повноважень	передбачає раціональне делегування функцій, прав і відповідальності між рівнями управління
єдиноначальність і колегіальність	поєднує колективне обговорення рішень із персональною відповідальністю керівника за їх прийняття
індивідуальна відповідальність	закріплює відповідальність конкретних осіб за виконання управлінських рішень
кадрового забезпечення	орієнтує на підбір кваліфікованих, компетентних і відповідальних працівників
ініціативності та використання досвіду	передбачає залучення досвіду працівників і стимулювання їх активності та творчості
конкретності	вимагає чіткого визначення заходів, термінів, результатів і виконавців
контрольованості	передбачає можливість оцінки виконання та досягнення результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [7;].

Дотримання принципів прийняття управлінських рішень забезпечує підвищення їх якості, мінімізацію ризиків. У результаті це сприяє досягненню поставлених цілей організації з оптимальним використанням ресурсів.

Якість управлінського рішення визначається ступенем його відповідності поставленим цілям та умовам функціонування організації. Основними вимогами до управлінських рішень є:

- реалістичність – можливість практичної реалізації;
- економічність – оптимальне використання ресурсів;
- правова відповідність – дотримання чинного законодавства;
- узгодженість – відповідність іншим рішенням і стратегії організації;
- гнучкість – можливість коригування залежно від змін середовища;
- соціальна прийнятність – урахування інтересів персоналу та суспільства;
- результативність – досягнення поставлених цілей;
- ефективність – забезпечення максимального результату за мінімальних витрат.

Дотримання зазначених вимог сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує їх практичну реалізацію та досягнення запланованих результатів у діяльності організації.

На ефективність управлінських рішень впливає комплекс чинників, які поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать:

- організаційна культура (цінності, переконання та норми організації можуть впливати на процеси ухвалення рішень);
- організаційна структура (ієрархія, розподіл праці та канали комунікації впливають на те, як ухвалюються і реалізуються рішення);
- інформаційні обмеження (обсяг, своєчасність та доступність інформації, витрати на отримання інформації, якість комунікацій);
- ресурси організації (доступність фінансових, людських і технологічних ресурсів може обмежувати або розширювати варіанти ухвалення рішень);

- стиль лідерства осіб, які приймаються рішення, підхід вищого керівництва до лідерства впливає на процеси ухвалення рішень та їхні результати, орієнтація на індивідуальне або колегіальне прийняття рішень);

- особистісні характеристики особи, яка приймає рішення (досвід, набуті компетентності, вік, освіта, тип особистості, ставлення до ризику тощо) [10].

До зовнішніх чинників, котрі впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать:

- економічні умови (макроекономічні показники розвитку країни: інфляція, рівень безробіття, рівень ВВП, інвестиційна привабливість країни);

- ринкові умови (галузеві особливості, вподобання споживачів, конкуренція в галузі, тенденції розвитку галузі впливають на рішення, пов'язані з маркетингом, ціноутворенням і розробкою продукції);

- нормативно-правове середовище (закони та нормативні акти на місцевому, національному та міжнародному рівнях впливають на рішення, які визначають нормативні вимоги ведення бізнесу, управління ризиками та ведення бізнесу);

- технологічні зміни (рівень технологій, швидкість впровадження інновацій в галузі можуть створювати можливості або загрози, що вимагають управлінських рішень, пов'язаних з інноваціями, автоматизацією та цифровою трансформацією тощо);

- політична обстановка (політика уряду, стабільність і геополітичні чинники можуть впливати на ухвалення рішень, особливо у сфері міжнародної діяльності підприємств) .

Врахування зазначених чинників дозволяє підвищити обґрунтованість і адаптивність управлінських рішень.

Загалом процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових, як:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які

несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [2].

Процес прийняття управлінських рішень є послідовною сукупністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення обґрунтованого вибору оптимального варіанту дій. Він передбачає використання відповідних методів аналізу, оцінювання альтернатив і прогнозування можливих наслідків, що дозволяє знизити рівень невизначеності та ризику (табл. 3.4).

Важливою характеристикою цього процесу є його циклічність, оскільки результати реалізації та контролю можуть зумовлювати необхідність прийняття нових рішень або коригування вже ухвалених. Крім того, ефективність процесу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, професійної компетентності суб'єкта управління та здатності враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 3.4

### Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Назва етапу	Зміст етапу
Виявлення та формулювання проблеми	Ідентифікація проблемної ситуації, визначення її причин і сутності
Збір і аналіз інформації	Отримання, систематизація та оцінка інформації для прийняття рішення
Визначення цілей і критеріїв	Формулювання цілей і встановлення критеріїв оцінювання альтернатив
Розроблення альтернатив	Генерування можливих варіантів вирішення проблеми
Оцінювання альтернатив	Порівняння варіантів за визначеними критеріями (ефективність, ризики, витрати)
Вибір оптимального рішення	Визначення найбільш доцільного варіанта дій
Прийняття та оформлення рішення	Офіційне затвердження рішення (наказ, розпорядження, план)
Реалізація рішення	Організація виконання: розподіл ресурсів, завдань і відповідальності
Контроль і оцінювання результатів	Моніторинг виконання та оцінка досягнутих результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 8].

Отже, управлінське рішення – це ключовий інструмент реалізації функцій менеджменту та досягнення цілей організації. Його ефективність визначається дотриманням принципів, якістю обґрунтування, урахуванням чинників впливу та правильністю організації процесу прийняття. Сучасні умови розвитку організацій вимагають підвищення науковості, аналітичності та гнучкості управлінських рішень.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність управлінського рішення та його роль у системі менеджменту?
2. Які основні підходи до визначення управлінського рішення виділяють у науковій літературі?
3. Які складові поєднує сучасне розуміння управлінського рішення як багатогранної категорії?
4. Які функції виконують управлінські рішення в системі менеджменту?
5. За якими основними ознаками здійснюється класифікація управлінських рішень?
6. Які принципи прийняття управлінських рішень є ключовими та в чому їх сутність?
7. Які основні вимоги висуваються до якості управлінських рішень?
8. Які внутрішні чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
9. Які зовнішні чинники необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень?
10. Які етапи включає процес прийняття управлінських рішень та яка їх послідовність?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Управлінське рішення – це:
  - a) випадковий вибір дій без аналізу
  - b) усвідомлений вибір однієї з альтернатив для досягнення мети
  - c) виконання наказів без обговорення
  - d) автоматичне реагування на події
2. Основна роль управлінського рішення в менеджменті полягає у:
  - a) заміні функцій планування
  - b) реалізації функцій управління

- c) виключно контролі персоналу
- d) формуванні бухгалтерської звітності

3. Процесний підхід до управлінського рішення розглядає його як:

- a) технічну операцію
- b) результат наказу
- c) послідовність логічних і організаційних дій
- d) фінансовий документ

4. До основних функцій управлінських рішень належить:

- a) декоративна
- b) регулююча
- c) рекламна
- d) технічна

5. Принцип оптимальності означає:

- a) вибір будь-якого доступного варіанта
- b) вибір найкращого варіанта за критеріями ефективності
- c) прийняття рішення без аналізу
- d) копіювання попередніх рішень

6. Який із принципів забезпечує відповідність рішення чинному законодавству?

- a) гнучкість
- b) обґрунтованість
- c) правова відповідність
- d) раціональність

7. До внутрішніх чинників впливу на управлінські рішення належить:

- a) політична ситуація
- b) економічна криза в країні
- c) організаційна культура
- d) міжнародні відносини

8. До зовнішніх чинників впливу на управлінські рішення належить:

- a) ресурси організації
- b) стиль лідерства
- c) технологічні зміни в галузі
- d) компетентність працівників

9. Який етап не належить до процесу прийняття управлінського рішення?

- a) виявлення проблеми
- b) розроблення альтернатив
- c) випадковий вибір рішення без аналізу
- d) контроль результатів

10. Ефективність управлінського рішення визначається:

- a) кількістю наказів
- b) ступенем відповідності цілям і результатам організації
- c) швидкістю друку документа
- d) кількістю працівників

Ключі до тестових завдань:

3.1:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	b	c	b	b	c	c	c	c	b

### 3.2. Аналіз альтернатив і підготовка управлінських рішень

Аналіз альтернатив є ключовим етапом процесу прийняття управлінських рішень, що передбачає виявлення, порівняння та оцінювання можливих варіантів дій з метою вибору найбільш доцільного. Його сутність полягає у забезпеченні обґрунтованості рішення шляхом системного врахування різних підходів до вирішення проблеми, умов функціонування організації, наявних ресурсів і можливих наслідків. Саме на цьому етапі формується основа для прийняття оптимального рішення, що відповідає поставленим цілям та критеріям ефективності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє альтернативність, яка передбачає наявність кількох варіантів вирішення управлінської проблеми. Чим ширший і якісніший спектр альтернатив, тим вищою є ймовірність вибору найбільш

ефективного рішення. Альтернативність сприяє розвитку управлінського мислення, стимулює пошук інноваційних підходів та дозволяє уникнути однобічності в оцінюванні ситуації. Водночас вона вимагає використання відповідних методів аналізу, таких як порівняльний аналіз, експертні оцінки, моделювання тощо.

Разом із тим, у процесі аналізу альтернатив часто виникають типові помилки, які можуть негативно вплинути на якість управлінського рішення. До них належать обмеження кола альтернатив (ігнорування можливих варіантів), суб'єктивізм і упередженість у їх оцінюванні, недооцінка ризиків і невизначеності, а також недостатнє використання інформації. Поширеною є також орієнтація на звичні або вже відомі рішення без належного аналізу нових можливостей. Уникнення таких помилок потребує системного підходу, залучення компетентних фахівців і застосування науково обґрунтованих методів аналізу.

Для формування альтернатив використовують різні методи, що дозволяють забезпечити широту можливих варіантів управлінських рішень та підвищити їх обґрунтованість. Методи формування альтернатив управлінських рішень – це інструменти генерації варіантів дій для вирішення проблем, що поділяються на творчі (табл. 3.5), експертні (табл. 3.6) та кількісні (табл. 3.7). Вони базуються на принципі відкладеної критики, стимулюючи максимальну кількість ідей, що дозволяє вибрати найбільш ефективну стратегію. Застосування методів формування альтернатив управлінських рішень сприяє активізації творчого мислення, використанню професійного досвіду та системному аналізу управлінських ситуацій. Це дає змогу зменшити ризик прийняття помилкових рішень і підвищити ефективність управлінського процесу загалом.

## Творчі методи формування альтернатив управлінських рішень

Назва методу	Сутність методу
Мозковий штурм	Колективне генерування ідей без критики з метою отримання максимальної кількості альтернатив. Сприяє розкриттю творчого потенціалу учасників і формуванню нестандартних підходів до вирішення проблеми.
Обернена мозкова атака	Критичний аналіз уже сформованих ідей для відбору найбільш життєздатних рішень. Дає змогу виявити слабкі місця запропонованих варіантів і підвищити їх якість.
Синектика	Використання аналогій, метафор, інтуїтивного мислення для генерації нестандартних рішень. Дозволяє переосмислити проблему через перенесення її в новий контекст.
Метод аналогій	Використання досвіду вирішення подібних проблем у минулому або в інших сферах. Забезпечує швидке знаходження рішень у типових або повторюваних ситуаціях.
Морфологічний аналіз	Побудова матриці параметрів проблеми з подальшим комбінуванням для отримання альтернатив. Дозволяє системно охопити всі можливі варіанти рішень.
Метод фокальних об'єктів	Перенесення властивостей випадкових об'єктів на досліджувану проблему. Стимулює появу оригінальних ідей через поєднання несумісних характеристик.
Метод вільних асоціацій	Генерація ідей через виникнення нових асоціативних зв'язків. Активізує підсвідомі механізми мислення та творчість.
Метод контрольних запитань	Формування рішень через систему навідних і стимулюючих запитань. Допомагає розглянути проблему з різних боків і не пропустити важливі аспекти.
Метод ключових запитань	Структурування проблеми та пошук рішень через уточнювальні питання. Сприяє логічному впорядкуванню мислення та формуванню алгоритму дій.
Метод сценаріїв	Розробка альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного). Дає змогу підготуватися до різних умов і зменшити невизначеність.
Метод комбінування	Створення нових рішень шляхом поєднання елементів існуючих альтернатив. Дозволяє отримати більш ефективні гібридні варіанти.
Метод Меттчета	Використання різних режимів мислення (образи, стратегії, паралельні площини). Сприяє комплексному розгляду проблеми з різних інтелектуальних позицій.
Метод ліквідації безвихідних ситуацій	Варіювання рішень для подолання кризових або тупикових ситуацій. Дає змогу знайти вихід навіть у складних умовах невизначеності.
Метод очікування натхнення	Використання підсвідомих процесів мислення для генерації ідей. Ефективний у поєднанні інтенсивної роботи та періодів відпочинку

### Експертні методи обґрунтування управлінських рішень

Назва методу	Сутність методу
Метод експертних оцінок	Формування альтернатив на основі знань і досвіду експертів. Дозволяє врахувати професійне бачення складних і недостатньо структурованих проблем.
Метод Делфі	Багатоетапне анонімне опитування експертів для досягнення узгодженості. Мінімізує вплив авторитетів і забезпечує об'єктивність оцінок.
Метод інтерв'ю	Отримання інформації шляхом безпосереднього опитування експерта. Забезпечує глибину та деталізацію відповідей завдяки живому спілкуванню.
Метод анкетування	Збір експертної інформації через стандартизовані письмові опитування. Дозволяє охопити велику кількість респондентів за відносно короткий час.
Метод експертних комісій	Колективне обговорення проблеми експертами з формуванням спільного рішення. Сприяє інтеграції різних точок зору, але може містити елемент компромісу.
Метод колективної експертної оцінки	Узагальнення індивідуальних оцінок експертів для отримання об'єктивного результату. Підвищує достовірність висновків за рахунок групової думки.
Метод дискусії	Обговорення різних позицій із можливістю критики та аргументації. Дає змогу виявити суперечності та знайти оптимальні рішення.

### Кількісні (формалізовані) методи прийняття управлінських рішень

Назва методу	Сутність методу
Дерево рішень	Графічне відображення варіантів дій із урахуванням умов, імовірностей і наслідків. Полегшує вибір оптимального рішення на основі порівняння результатів.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для вибору рішення. Забезпечує комплексне бачення внутрішнього та зовнішнього середовища.
Матриця рішень	Порівняння альтернатив за системою критеріїв із визначенням оптимального варіанту. Дозволяє формалізувати процес вибору та підвищити його об'єктивність.
Метод декомпозиції	Розбиття складної проблеми на простіші складові для полегшення аналізу. Дає змогу глибше дослідити кожен елемент і підвищити якість рішення.
Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін параметрів на результати рішення. Дає змогу визначити найбільш критичні фактори ризику.
Метод Монте-Карло	Імітаційне моделювання з урахуванням імовірнісних розподілів. Дозволяє оцінити різні сценарії розвитку подій у складних системах.

Назва методу	Сутність методу
Теорія ігор	Моделювання поведінки суб'єктів в умовах конфлікту інтересів. Дає змогу прогнозувати дії конкурентів і обирати оптимальну стратегію.
Метод ПАТЕРН	Ієрархічне структурування цілей із їх кількісною оцінкою. Дозволяє визначити пріоритети у складних системах управління.
Логіко-формалізовані методи	Використання математичних моделей для оптимізації рішень. Забезпечують високу точність і обґрунтованість результатів.
Моделі «чорної дошки»	Коллективне поетапне обґрунтування рішень із відображенням інформації в реальному часі. Сприяють узгодженню дій учасників і прозорості процесу прийняття рішень.

Система методів прийняття управлінських рішень охоплює широкий спектр інструментів – від інтуїтивно-творчих до формалізованих математичних підходів. Їх застосування залежить від типу проблеми, рівня її структурованості, наявності інформації та часових обмежень. У практиці управління найбільш ефективним є комбіноване використання методів, коли творчі підходи (мозковий штурм, синектика) поєднуються з експертними (Делфі, комісії) та кількісними (моделювання, аналіз чутливості). Такий інтегрований підхід забезпечує підвищення обґрунтованості рішень, зниження ризиків і досягнення стратегічних цілей організації.

Для забезпечення обґрунтованого та ефективного вибору оптимального варіанта управлінського рішення застосовуються відповідні критерії оцінювання (табл. 4.8), які є практичним інструментом порівняння альтернатив, дозволяють визначити їх відповідність поставленим цілям, ресурсним можливостям і умовам функціонування організації. Використання критеріїв сприяє підвищенню об'єктивності прийняття рішень, зменшенню впливу суб'єктивних чинників та врахуванню економічних, соціальних і ризикових аспектів. У підсумку це забезпечує підвищення якості управлінських рішень і ефективності їх реалізації.

## Класифікація видів ефективності управлінських рішень

Вид ефективності	Сутність	Показники оцінювання
Організаційна ефективність	Відображає здатність управлінського рішення забезпечувати досягнення цілей організації, раціональне використання ресурсів та оптимізацію структури і процесів управління	Рівень досягнення цілей; продуктивність праці; скорочення витрат часу; оптимізація чисельності персоналу; ефективність управлінських процесів
Технологічна ефективність	Характеризує вплив рішення на вдосконалення технологій, підвищення продуктивності та впровадження інновацій, здатності забезпечити технологічний розвиток організації	Рівень автоматизації; продуктивність обладнання; зниження технологічних витрат; кількість впроваджених технологій
Психологічна ефективність	Визначає вплив рішення на персонал, мотивацію, задоволеність працею та корпоративний клімат	Рівень задоволеності працівників; плинність кадрів; рівень мотивації; показники залученості персоналу
Правова ефективність	Оцінює відповідність управлінського рішення законодавству та рівень правової захищеності організації та персоналу, дотримання принципу верховенства права	Відсутність правопорушень; кількість судових спорів; рівень відповідності нормативним актам; мінімізація юридичних ризиків
Екологічна ефективність	Відображає вплив рішення на довкілля, рівень екологічної безпеки, та відповідність принципам сталого розвитку	Рівень викидів; обсяг відходів; енергоефективність; дотримання екологічних стандартів
Етична ефективність	Характеризує відповідність рішення моральним нормам, принципам соціальної відповідальності та ділової етики	Рівень корпоративної соціальної відповідальності; дотримання етичних стандартів; репутація організації
Політична ефективність	Визначає узгодженість рішення з політичними цілями, інтересами держави чи організації, рівень суспільної підтримки та рівень підтримки	Рівень підтримки стейкхолдерів; відповідність державній політиці; суспільна довіра
Інформаційна ефективність	Оцінює якість інформаційного забезпечення рішення	Повнота та достовірність інформації; швидкість обробки даних; рівень аналітичної обґрунтованості
Інноваційна ефективність	Визначає ступінь новизни рішення, здатність рішення стимулювати розвиток, зміни та конкурентні переваги	Кількість інновацій; рівень новизни; приріст конкурентоспроможності; впровадження нових продуктів/процесів

Управлінські рішення в умовах невизначеності приймаються за відсутності повної та достовірної інформації про майбутні стани зовнішнього середовища та ймовірності їх настання. У таких ситуаціях суб'єкт управління не може точно передбачити наслідки кожної альтернативи, що зумовлює необхідність використання спеціальних критеріїв вибору рішень (табл. 4.9). Застосування цих критеріїв дозволяє знизити рівень невизначеності та обрати найбільш прийнятний варіант дій залежно від управлінських пріоритетів і ставлення до ризику.

Таблиця 3.9

### Критерії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Критерій	Сутність критерію	Вид управлінського підходу
Лапласа	Вибір альтернативи за максимальним середнім виграшем за умови рівноймовірності станів середовища	Нейтральний
Вальда (максиміну)	Вибір рішення з найкращим результатом серед найгірших можливих варіантів	Песимістичний
Севіджа (мінімаксу жалю)	Мінімізація максимально можливих втрат («жалю») від неправильного вибору	Обережний
максимаксу	Вибір альтернативи з максимально можливим виграшем	Оптимістичний
середнього виграшу	Вибір рішення на основі середнього значення можливих результатів	Компромісний
Гурвіца	Поєднання найкращих і найгірших результатів із використанням коефіцієнта оптимізму	Компромісний
Байєса (очікуваної корисності)	Вибір альтернативи на основі математичного очікування з урахуванням імовірностей	Ймовірнісний
мінімального ризику	Вибір рішення з найменшим рівнем можливих втрат	Обережний
максимальної надійності	Орієнтація на стабільність результатів за різних умов	Консервативний
Домінування	Відсіювання альтернатив, що є гіршими за всіма параметрами	Раціональний
Парето-оптимальності	Вибір рішень, які не можна покращити без погіршення інших параметрів	Багатокритеріальний

Використання зазначених критеріїв дозволяє обґрунтувати вибір

управлінського рішення в умовах невизначеності, враховуючи різні підходи до оцінки ризику та можливих результатів.

Вибір критеріїв – процес творчий і часто неформалізований. Виділяють загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації тощо);
- техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- ергономічні (безпека, зручність тощо);
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки) [10].

У процесі прийняття управлінських рішень необхідно уникати таких психологічних пасток:

1) пастка «прив'язки рішення» (проблему потрібно розглянути з різних точок зору, проаналізувати різні варіанти, думки різних людей щоб уникнути «прив'язки» до пропозиції партнера);

2) прагнення зберегти статус-кво (важливо об'єктивно підходити до прийняття рішення відкинувши особисті амбіції і упередження);

3) пастка минулих рішень (прагнення виправдати раніше зроблений вибір, навіть якщо його обґрунтування вже втратило сенс);

4) пастка підтверджуючих доказів (людина уважніше ставиться до доказів, що підтверджують її особисту думку, ніж до фактів, що її спростовують);

5) пастка формулювання (форма запитання впливає на прийняття того чи іншого рішення – люди прагнуть уникати ризику, коли мова йде про придбання чого-небудь і готові ризикнути, коли проблема сформована в термінах

уникнення втрат);

б) пастка оцінок і прогнозів (надлишкова впевненість або надлишкова обережність) [10].

Прийняття управлінських рішень в умовах ризику характеризується наявністю часткової інформації про можливі наслідки альтернатив і відомими або оціненими ймовірностями настання певних подій. У таких умовах суб'єкт управління може не лише порівнювати варіанти рішень, а й прогнозувати їх результати з певною мірою ймовірності, що дозволяє підвищити обґрунтованість вибору.

Сутність ризику полягає у можливості виникнення відхилень між запланованими та фактичними результатами управлінських рішень. Ризик відображає ймовірність як негативних, так і позитивних відхилень, однак у практиці управління переважно розглядається як загроза втрат або недосягнення цілей.

Види ризиків у процесі прийняття рішень можуть бути класифіковані за різними ознаками. Найпоширенішими є економічні, фінансові, виробничі, соціальні, політичні та організаційні ризики. Також виділяють систематичні (зовнішні) та несистематичні (внутрішні) ризики, що відрізняються джерелами виникнення та можливістю управління ними.

Оцінка ризиків передбачає визначення ймовірності настання несприятливих подій та можливих втрат у разі реалізації кожної альтернативи. Для цього використовуються якісні та кількісні методи, зокрема експертні оцінки, статистичний аналіз, побудова матриць ризиків та сценарне моделювання. Результатом оцінки є визначення рівня ризику та його впливу на ефективність рішення.

Очікувана корисність є узагальненим критерієм прийняття рішень в умовах ризику, який враховує як можливі результати, так і ймовірності їх настання. Вона визначається як зважена оцінка вигадів або втрат за кожною альтернативою. Вибір здійснюється на користь варіанта з максимальною

очікуваною корисністю, що забезпечує найбільш раціональне рішення в умовах невизначеності ризику. Тому прийняття рішень в умовах ризику ґрунтується на поєднанні аналізу ймовірностей, оцінки можливих наслідків та використання критеріїв раціонального вибору, що дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

У процесі прийняття та реалізації управлінських рішень важливим завданням є мінімізація можливих негативних наслідків, пов'язаних із невизначеністю та ризиком. Для цього в практиці менеджменту застосовуються спеціальні методи зниження ризику (табл. 3.10), які дозволяють підвищити стійкість організації та забезпечити стабільність її функціонування.

Таблиця 3.10

### Методи зниження ризику в управлінні

Метод	Сутність методу
Диверсифікація	Розподіл діяльності, ресурсів або інвестицій між різними напрямками для зменшення залежності від одного джерела ризику
Страховання	Передача частини ризику страховій компанії з метою компенсації можливих втрат
Резервування	Створення запасів ресурсів (фінансових, матеріальних, часових, кадрових) для покриття непередбачених витрат
Сценарне планування	Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій і відповідних управлінських дій
Лімітування	Встановлення граничних обсягів витрат, кредитів, ризикових операцій або повноважень
Хеджування	Зниження фінансових ризиків шляхом використання похідних фінансових інструментів або взаємокомпенсуючих операцій
Дезінвестиція	Вихід із ризикових проєктів або скорочення участі в них для зменшення потенційних втрат
Контроль і моніторинг	Постійне спостереження за ризиковими процесами для своєчасного виявлення та реагування на загрози
Диверсифікація постачальників	Використання кількох постачальників ресурсів для зменшення залежності від одного джерела
Аутсорсинг ризикових функцій	Передача частини функцій зовнішнім виконавцям, які краще управляють відповідними ризиками

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

Обґрунтування управлінських рішень є важливим етапом процесу 156

підготовки, що передбачає всебічну оцінку доцільності, ефективності та наслідків запропонованих альтернатив. Воно забезпечує наукову та практичну основу для вибору оптимального варіанта дій і сприяє підвищенню якості управління. У менеджменті виділяють різні види обґрунтування управлінських рішень (табл. 3.11). Вони відображають комплексний підхід щодо оцінювання доцільності та ефективності прийнятих рішень і дозволяють враховувати різні аспекти функціонування організації.

Таблиця 3.11

### Види обґрунтування управлінських рішень

Вид обґрунтування	Сутність
Економічне	Оцінювання витрат і результатів, визначення ефективності та доцільності використання ресурсів, вибір оптимального співвідношення «витрати–результат»
Організаційне	Оцінка можливості реалізації рішення в межах організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, узгодженості процедур
Соціальне	Врахування впливу рішення на персонал, умови праці, мотивацію, соціально-психологічний клімат і суспільні інтереси
Правове	Перевірка відповідності рішення чинному законодавству, нормативно-правовим актам і внутрішнім регламентам
Фінансове	Аналіз джерел фінансування, грошових потоків, фінансової стійкості та ризиків
Техніко-технологічне	Оцінка можливості реалізації рішення з урахуванням наявних технологій, обладнання та технічного рівня організації
Екологічне	Визначення впливу рішення на навколишнє середовище та відповідності принципам сталого розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [6].

Документальне оформлення управлінських рішень є завершальним етапом їх прийняття, який передбачає фіксацію рішення в офіційній письмовій формі. Це забезпечує його юридичну силу, обов'язковість виконання та можливість контролю реалізації. Правильне оформлення управлінських документів є важливою умовою ефективного функціонування системи управління.

Управлінський документ, як правило, має чітко визначену структуру, яка включає:

- реквізитну частину (назва організації, назва документа, дата і місце складання);
- констатуючу частину (обґрунтування ситуації, опис проблеми, підстави для прийняття рішення);
- розпорядчу частину (безпосередньо управлінське рішення, завдання, строки виконання, відповідальні особи);
- заключну частину (підписи керівника та інших уповноважених осіб, печатка за потреби).

До основних вимог оформлення управлінських документів належать:

- чіткість і однозначність формулювань;
- логічна послідовність викладу;
- конкретність завдань, строків і відповідальних осіб;
- відповідність чинним стандартам діловодства;
- відсутність двозначності та розпливчастих формулювань;
- дотримання офіційно-ділового стилю мовлення.

Дотримання зазначених вимог забезпечує чіткість і зрозумілість управлінського документа, а також сприяє спрощенню його практичної реалізації.

Управлінські документи мають важливе юридичне значення, оскільки закріплюють управлінські рішення як обов'язкові до виконання. Вони визначають права, обов'язки та відповідальність учасників управлінського процесу, забезпечуючи правову регламентацію їх діяльності. Юридична сила документа забезпечується через:

- відповідність чинному законодавству;
- видання уповноваженим органом або посадовою особою;
- дотримання встановленої форми та процедури оформлення;
- реєстрацію та зберігання у системі діловодства.

Тому документальне оформлення управлінських рішень є важливим інструментом забезпечення їх легітимності, контролю виконання та

ефективності управлінської діяльності.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до більш науково обґрунтованих, інформаційно насичених та технологічно підтриманих підходів щодо прийняття управлінських рішень. Їх застосування дозволяє підвищити об'єктивність, точність і швидкість управлінських процесів, а також знизити рівень невизначеності та ризику. У сучасній практиці менеджменту використовують такі підходи до прийняття управлінських рішень, як:

- управління на основі доказів (Evidence-based management) передбачає прийняття рішень на основі наукових досліджень, перевірених даних, професійного досвіду та експертних оцінок. Такий підхід знижує суб'єктивізм і забезпечує більш обґрунтований вибір управлінських альтернатив;

- прийняття рішень на основі даних (Data-driven decision making) ґрунтується на системному зборі, обробці та аналізі даних. Використання аналітики та статистичних інструментів дає змогу виявляти закономірності, прогнозувати розвиток подій і приймати більш точні управлінські рішення;

- цифровізація управлінських процесів (Digitalization of decision-making processes) передбачає використання інформаційних технологій, автоматизованих систем, цифрових платформ та штучного інтелекту для підтримки та оптимізації процесу прийняття рішень;

- аналітика великих даних (Big Data analytics) – дозволяє обробляти великі обсяги інформації для виявлення прихованих тенденцій і підтримки стратегічних рішень;

- штучний інтелект у прийнятті рішень (Artificial intelligence in decision making) – забезпечує прогнозування, моделювання сценаріїв та автоматизацію окремих управлінських рішень;

- гнучке управління (Agile management) – орієнтоване на швидку адаптацію рішень до змін зовнішнього середовища та їх поетапне вдосконалення.

- партисипативне прийняття рішень (Participative decision making) – передбачає залучення працівників до процесу розроблення та обговорення рішень, що підвищує їх якість і рівень прийнятності в організації.

Отже, сучасні підходи щодо прийняття управлінських рішень базуються на поєднанні аналітичних методів, цифрових технологій та колективної участі, що забезпечує підвищення обґрунтованості, швидкості та якості управлінських рішень, а також сприяє адаптації організацій до динамічних змін зовнішнього середовища.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Чому альтернативність є важливою умовою якісного управлінського рішення?
2. Які типові помилки виникають на етапі аналізу альтернатив і до чого вони призводять?
3. Які методи використовуються для формування альтернатив управлінських рішень?
4. У чому полягає сутність творчих, експертних та кількісних методів формування альтернатив?
5. За якими критеріями здійснюється оцінювання альтернатив управлінських рішень?
6. У чому полягає роль економічних, соціальних та ризикових критеріїв оцінювання рішень?
7. Які критерії застосовуються для прийняття рішень в умовах невизначеності?
8. У чому полягає сутність критеріїв Лапласа, Вальда та Севіджа?
9. Як враховується ризик у процесі прийняття управлінських рішень?
10. Які сучасні підходи використовуються у підготовці та прийнятті управлінських рішень?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Аналіз альтернатив у процесі управління – це:
  - a) випадковий вибір одного варіанту
  - b) виявлення, порівняння та оцінювання можливих варіантів дій
  - c) виконання вже прийнятого рішення
  - d) контроль за працівниками
2. Альтернативність управлінського рішення означає:
  - a) відсутність вибору
  - b) наявність лише одного варіанта
  - c) наявність кількох можливих варіантів дій
  - d) автоматичне рішення системи
3. Основною метою аналізу альтернатив є:
  - a) збільшення кількості документів
  - b) вибір найбільш доцільного варіанта рішення
  - c) скорочення персоналу
  - d) уникнення планування
4. До творчих методів формування альтернатив належить:
  - a) метод Вальда
  - b) мозковий штурм
  - c) метод Лапласа
  - d) метод домінування
5. Метод Дельфі належить до:
  - a) кількісних методів
  - b) експертних методів
  - c) адміністративних методів
  - d) технічних методів
6. SWOT-аналіз використовується для:
  - a) обліку витрат
  - b) оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

- c) контролю персоналу
- d) автоматизації рішень

7. Умови невизначеності означають:

- a) повну інформацію про майбутнє
- b) відсутність альтернатив
- c) відсутність повної інформації про наслідки рішень
- d) автоматичне рішення

8. Критерій Вальда передбачає:

- a) вибір найгіршого результату
- b) вибір найкращого з найгірших результатів
- c) випадковий вибір
- d) середній виграш

9. Метод сценарного підходу передбачає:

- a) один варіант розвитку подій
- b) повну відмову від аналізу
- c) розроблення кількох сценаріїв розвитку ситуації
- d) автоматичне рішення системи

10. Критерії оцінювання управлінських рішень включають:

- a) естетичні та художні
- b) економічні, соціальні, ризикові, ефективності
- c) політичні та релігійні
- d) лише технічні

Ключі до тестових завдань:

3.2:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	c	b	b	b	b	c	b	c	b

### 3.3. Моделі прийняття управлінських рішень

Моделювання – це важливий інструмент підготовки та обґрунтування управлінських рішень. У найзагальнішому розумінні модель – це спрощене

уявлення реального об'єкта, процесу або явища, яке відтворює його основні характеристики, властивості та взаємозв'язки. Модель не є повним відображенням реальності, однак вона дозволяє виділити найсуттєвіші елементи системи, відкидаючи другорядні чинники. Це забезпечує можливість аналізу складних управлінських ситуацій у більш простій та структурованій формі.

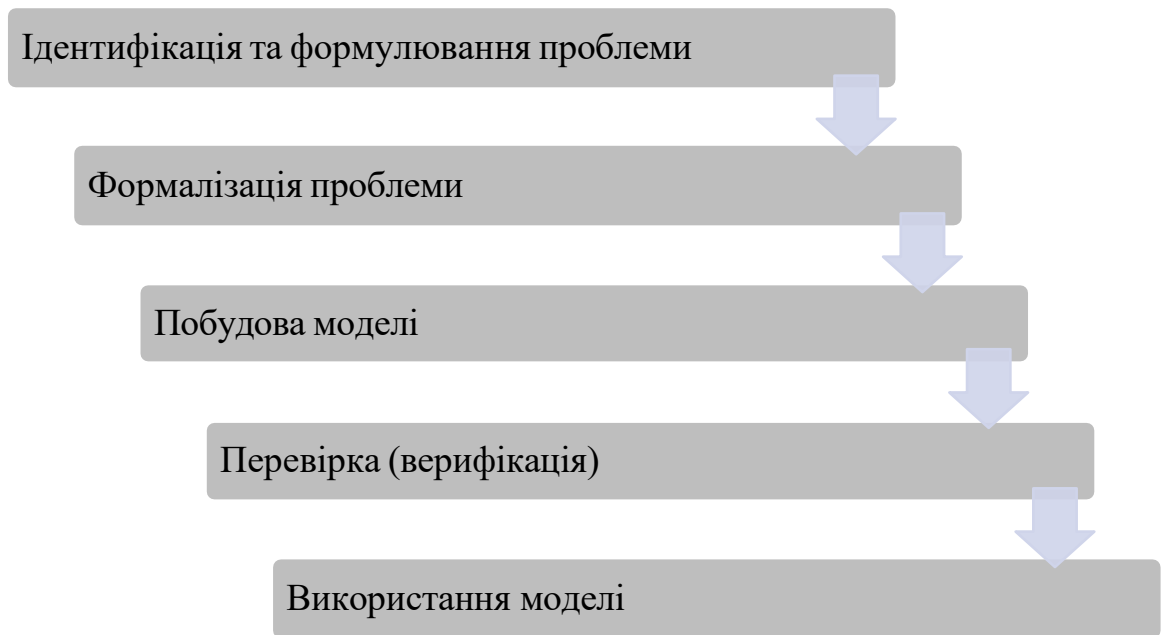
У менеджменті використовуються різні типи моделей: описові, аналітичні, математичні, імітаційні, графічні та інформаційні. Вибір типу моделі залежить від управлінської проблеми та рівня доступної інформації. Моделювання відіграє ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє керівникам аналізувати альтернативи без безпосереднього впливу на реальні об'єкти управління. Основними функціями моделювання в менеджменті є:

- аналітична – забезпечує глибше розуміння проблемної ситуації;
- прогностична – дає змогу передбачати можливі наслідки управлінських рішень;
- оптимізаційна – сприяє вибору найкращого варіанта дій серед альтернатив;
- експериментальна – дозволяє перевіряти гіпотези без ризику для реальної системи.

Застосування моделювання підвищує якість управлінських рішень, зменшує рівень невизначеності та ризику, а також скорочує час їх підготовки. Крім того, воно забезпечує більш раціональне використання ресурсів та сприяє підвищенню ефективності управління в цілому. Тому моделювання є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, який забезпечує науково обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень у складних і динамічних умовах.

Процес моделювання в менеджменті є послідовністю взаємопов'язаних етапів (рис. 3.1), спрямованих на створення, перевірку та практичне використання моделі для підтримки прийняття управлінських рішень. Його

якість безпосередньо впливає на достовірність результатів і ефективність управлінських рішень.



**Рис. 3.1. Процес моделювання в менеджменті [4]**

На етапі «ідентифікація та формулювання проблеми» визначається управлінська проблема, її зміст, причини виникнення, мета моделювання та очікувані результати. Чітке формулювання дозволяє окреслити межі задачі та уникнути надмірного ускладнення моделі.

Етап «формалізація проблеми» передбачає переведення реальної проблемної ситуації у формалізований вигляд шляхом визначення змінних, параметрів, обмежень і взаємозв'язків між ними. Саме на цьому етапі відбувається перехід від якісного опису до кількісного або структурованого представлення.

На основі формалізованих даних створюється модель (математична, графічна, імітаційна або інформаційна), яка відображає ключові характеристики об'єкта управління та його поведінку в різних умовах.

На етапі «перевірка (верифікація) моделі» здійснюється оцінювання адекватності моделі реальним процесам, перевіряється її логічна узгодженість, точність та придатність до практичного використання. За необхідності модель уточнюється або коригується.

Етап «використання моделі» передбачає застосування моделі для аналізу альтернатив, прогнозування наслідків управлінських рішень та вибору оптимального варіанта дій. Отримані результати використовуються у процесі прийняття управлінських рішень.

У процесі прийняття управлінських рішень застосовуються різні види моделей (фізичні, аналогові, математичні, комп'ютерні), які відрізняються способом відображення реальної дійсності, рівнем абстракції та інструментами реалізації. Класифікація моделей дозволяє правильно обрати інструмент моделювання залежно від характеру управлінської задачі та наявної інформації. Фізичні моделі є матеріальними копіями об'єктів або процесів, які відтворюють їхні основні властивості у зменшеному або збільшеному масштабі. Вони використовуються для точного представлення структури або функціонування системи. У менеджменті застосовуються рідше, але можуть бути корисними для демонстрації організаційних процесів або логістичних систем.

Аналогові моделі базуються на використанні аналогій між різними системами, коли поведінка одного об'єкта описується через інший, подібний за структурою або функціями. Вони дозволяють спростити складні процеси та зробити їх більш зрозумілими для аналізу.

Математичні моделі є формалізованим описом управлінських процесів за допомогою математичних символів, формул, рівнянь та функцій. Вони широко застосовуються в менеджменті для оптимізації рішень, прогнозування та аналізу альтернатив.

Комп'ютерні моделі реалізуються за допомогою інформаційних технологій і програмного забезпечення. Вони дозволяють проводити складні розрахунки, імітацію сценаріїв та аналіз великих обсягів даних. Такі моделі є найбільш ефективними в умовах цифровізації управління та використання Big Data.

У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька базових моделей

прийняття управлінських рішень (табл. 3.12), які відрізняються підходами до аналізу інформації, ступенем формалізації та роллю особи, що приймає рішення. Вибір моделі залежить від складності ситуації, рівня невизначеності та наявності інформаційних ресурсів.

Раціональна модель передбачає логічний і послідовний процес прийняття рішень на основі повного аналізу альтернатив, критеріїв та наслідків. Вона орієнтована на вибір оптимального варіанта, що максимізує ефективність. Застосовується в умовах достатньої інформації та чітко визначених цілей.

Таблиця 3.12

**Порівняльна характеристика основних моделей прийняття  
управлінських рішень**

<b>Модель</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Раціональна	Ґрунтується на повному аналізі альтернатив і виборі оптимального рішення	Висока обґрунтованість, системність, точність	Вимагає багато часу та повної інформації
Поведінкова	Враховує обмежену раціональність і вплив людського фактору	Реалістичність, врахування соціальних аспектів	Можлива неоптимальність рішень
Інтуїтивна	Базується на досвіді та інтуїції керівника	Швидкість прийняття рішень	Високий ризик помилок
Експертна	Використання знань і оцінок групи експертів	Комплексність, врахування різних думок	Залежність від якості експертів

Поведінкова модель враховує обмежену раціональність людини та вплив організаційних, психологічних і соціальних факторів. Рішення приймаються не завжди оптимальні, але достатньо прийнятні в конкретних умовах. Важливу роль відіграють досвід, інтереси та поведінкові стереотипи.

Інтуїтивна модель базується на особистому досвіді, знаннях і професійному чутті менеджера. Рішення приймаються швидко, без детального аналізу альтернатив, що особливо важливо в умовах дефіциту часу або інформації.

Експертна модель ґрунтується на залученні групи фахівців або експертів

для оцінювання ситуації та формування управлінського рішення. Вона дозволяє врахувати різні точки зору та підвищити обґрунтованість вибору.

Отже, різні моделі прийняття управлінських рішень застосовуються залежно від умов управлінської ситуації, рівня невизначеності та доступних ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність управління.

Математичні моделі є одним із найважливіших інструментів обґрунтування управлінських рішень (табл. 3.13), оскільки дозволяють формалізувати складні процеси, визначати оптимальні варіанти дій та підвищувати точність прогнозування. Вони базуються на використанні математичних методів, рівнянь, функцій та алгоритмів для опису економічних і управлінських процесів.

Таблиця 3.13

### Класифікація математичних моделей у системі прийняття управлінських рішень

Модель	Сутність моделі	Сфера застосування
<b>Детерміновані моделі</b>		
Лінійне програмування	Оптимізація цільової функції за умов чітко заданих обмежень	Планування виробництва, розподіл ресурсів
Мережеві моделі (PERT/CPM)	Визначення послідовності робіт і критичного шляху проекту	Проектний менеджмент, будівництво, ІТ
Модель управління запасами	Визначення оптимального рівня запасів для мінімізації витрат	Логістика, складське господарство
<b>Стохастичні</b>		
Модель черг	Аналіз систем обслуговування з випадковим потоком заявок	Банки, сервісні центри, транспорт
Модель Монте-Карло	Багаторазове випадкове моделювання для оцінки результатів	Фінанси, ризик-аналіз, прогнозування
Марковські моделі	Моделювання процесів переходу систем між станами	Економіка, маркетинг, поведінковий аналіз
<b>Оптимізаційні</b>		
Динамічне програмування	Поетапне прийняття рішень для досягнення оптимального результату	Інвестиційне планування, стратегічне управління
Моделі розподілу ресурсів	Розподіл обмежених ресурсів між альтернативами	Виробництво, бюджетування

Моделі мінімізації витрат	Пошук варіанту з найменшими витратами	Логістика, фінансове планування
<b>Ігрові</b>		
Теорія ігор	Аналіз стратегічної взаємодії учасників	Конкуренція, переговори, маркетинг
Моделі переговорів	Вибір оптимальної стратегії у процесі домовленостей	Бізнес-переговори, управління конфліктами
Конкурентні моделі	Аналіз поведінки підприємств у конкурентному середовищі	Стратегічний менеджмент
<b>Економетричні</b>		
Регресійні моделі	Встановлення залежності між змінними	Прогноз продажів, економічний аналіз
Кореляційні моделі	Оцінка ступеня взаємозв'язку показників	Фінанси, маркетинг
Прогнозні моделі	Передбачення майбутніх значень на основі даних	Планування діяльності, стратегія
<b>Імітаційні</b>		
Дискретно-подієві моделі	Моделювання систем через послідовність подій	Логістика, виробничі процеси
Системна динаміка	Аналіз систем із зворотними зв'язками у часі	Стратегічне управління, економіка
Агент-орієнтовані моделі	Моделювання поведінки окремих учасників системи	Соціально-економічні системи
<b>Спеціалізовані</b>		
Модель черг	Аналіз процесів очікування обслуговування	Сервіс, банки, call-центри
Модель управління запасами	Оптимізація рівня запасів і витрат	Логістика, торгівля
Мережеве планування	Планування та контроль взаємопов'язаних робіт	Проектний менеджмент

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

У процесі прийняття управлінських рішень математичні моделі відіграють важливу роль як інструмент формалізації, аналізу та оптимізації складних управлінських ситуацій. Залежно від характеру вихідної інформації, мети використання та способу опису процесів виділяють кілька основних класів математичних моделей.

Детерміновані моделі характеризуються повною визначеністю вхідних даних і відсутністю випадкових факторів. Це означає, що за однакових умов результат моделювання завжди буде однаковим. Такі моделі використовуються

для чіткого планування та розрахунків у стабільних умовах, де всі параметри відомі заздалегідь. Вони дозволяють отримувати точні та однозначні управлінські рішення.

Стохастичні моделі враховують випадковий характер процесів і невизначеність зовнішнього середовища. Вони базуються на теорії ймовірностей і дозволяють оцінювати різні сценарії розвитку подій. Такі моделі застосовуються тоді, коли неможливо точно передбачити всі параметри системи, наприклад у фінансовій сфері, логістиці або сервісних системах.

Оптимізаційні моделі спрямовані на пошук найкращого варіанта рішення серед можливих альтернатив. Вони дозволяють досягти максимальної ефективності або мінімізації витрат за умов певних обмежень. Такі моделі широко використовуються в управлінні ресурсами, виробничому плануванні та стратегічному менеджменті.

Ігрові моделі використовуються для аналізу ситуацій, у яких беруть участь декілька сторін із різними, часто конфліктними інтересами. Вони дозволяють прогнозувати поведінку учасників і обирати найбільш вигідні стратегії дій. Особливе значення ці моделі мають у конкурентному середовищі та стратегічному управлінні.

Економетричні моделі базуються на статистичному аналізі даних і використовуються для виявлення залежностей між економічними показниками. Вони дозволяють здійснювати прогнозування та оцінювати вплив різних факторів на результати діяльності організації.

Імітаційні моделі відтворюють поведінку реальних систем у вигляді комп'ютерної симуляції. Вони дають можливість досліджувати наслідки управлінських рішень без впливу на реальний об'єкт. Такі моделі особливо корисні для аналізу складних, динамічних систем.

Спеціалізовані моделі застосовуються для вирішення конкретних управлінських завдань, таких як управління запасами, організація черг або планування проєктів. Вони мають чітко визначену сферу використання і

поєднують математичний апарат із практичними управлінськими задачами.

Класи математичних моделей у менеджменті відрізняються ступенем визначеності, способом опису процесів та сферою застосування. Їх комплексне використання забезпечує більш точне прогнозування, ефективне планування та обґрунтованість управлінських рішень у різних умовах функціонування організацій.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується активною цифровізацією процесів прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки інформації, точність аналітики, обґрунтованість вибору альтернатив та рівень автоматизації управлінських процесів.

Системи підтримки прийняття рішень (DSS – Decision Support Systems) є інтерактивними інформаційними системами, які допомагають керівникам аналізувати дані та формувати альтернативні варіанти рішень. Вони поєднують бази даних, аналітичні моделі та інструменти візуалізації, що забезпечує комплексну підтримку управлінського процесу. DSS особливо ефективні в умовах складних і слабоструктурованих проблем, де неможливо повністю формалізувати рішення.

Технології Big Data (великі дані) передбачають обробку надвеликих масивів структурованої та неструктурованої інформації з різних джерел. Їх використання дозволяє виявляти приховані закономірності, тренди та залежності, які неможливо визначити традиційними методами аналізу. У менеджменті Big Data застосовуються для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів, оптимізації бізнес-процесів та стратегічного планування. Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) у сфері управління використовується для автоматизації процесів прийняття рішень, прогнозування та оптимізації. AI-системи здатні навчатися на основі даних, адаптуватися до змін середовища та пропонувати оптимальні варіанти дій. До основних напрямів застосування належать експертні системи, машинне навчання, нейронні мережі

та інтелектуальна аналітика.

Окрім базових інструментів, у сучасному менеджменті також активно використовуються:

- хмарні технології – забезпечують доступ до даних і аналітики в режимі реального часу;
- бізнес-аналітика (Business Intelligence – BI) – системи бізнес-аналітики для візуалізації та інтерпретації даних;
- цифрові платформи управління – інтегрують різні бізнес-процеси в єдину інформаційну систему;
- роботизована автоматизація процесів (RPA) – автоматизує рутинні управлінські операції.

Використання цифрових технологій кардинально трансформує процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи його більш високий рівень точності, швидкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інтеграція DSS, Big Data та штучного інтелекту формує основу сучасного інтелектуального менеджменту.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. У чому полягає сутність моделювання у процесі прийняття управлінських рішень?
2. Яку роль відіграють моделі у підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень?
3. Які основні функції виконує моделювання в менеджменті?
4. Які основні типи моделей використовуються в управлінській діяльності?
5. Які основні етапи включає процес моделювання в менеджменті?
6. Що передбачає етап формалізації управлінської задачі?
7. Які є основні моделі прийняття управлінських рішень та їх особливості?

8. Які переваги та недоліки має раціональна модель прийняття рішень?
9. Які класи математичних моделей використовуються в менеджменті та чим вони відрізняються?
10. Яку роль відіграють цифрові технології у сучасних моделях прийняття управлінських рішень?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Модель у менеджменті – це:
- a) точна копія реального об'єкта
  - b) спрощене уявлення реального об'єкта або процесу
  - c) документ управлінського рішення
  - d) фінансовий звіт
2. Основна мета використання моделей у прийнятті рішень:
- a) ускладнення процесу управління
  - b) спрощення роботи персоналу
  - c) аналіз та обґрунтування управлінських рішень
  - d) заміна керівника
3. До основних функцій моделювання належить:
- a) декоративна
  - b) аналітична
  - c) контрольна лише
  - d) технічна
4. Прогностична функція моделювання означає:
- a) зберігання даних
  - b) передбачення можливих наслідків рішень
  - c) оформлення документів
  - d) виконання наказів
5. Яка модель базується на повному аналізі альтернатив?
- a) інтуїтивна
  - b) раціональна



### 3.4. Методи та технології прийняття управлінських рішень

Методи прийняття управлінських рішень – це сукупність способів, прийомів і процедур, які використовуються керівниками для обґрунтування вибору найкращого варіанта дій у конкретних управлінських ситуаціях. Вони забезпечують системність, науковість та практичну спрямованість процесу управління, дозволяючи зменшити рівень невизначеності та підвищити ефективність управлінських рішень.

У теорії менеджменту методи прийняття управлінських рішень класифікують за різними ознаками (табл. 3.14), зокрема за:

- способом обробки інформації – аналітичні, евристичні, формалізовані;
- характером участі суб'єктів – індивідуальні та групові;
- рівнем формалізації – формальні та неформальні;
- ступенем використання математичного апарату – якісні та кількісні;
- сферою застосування – загальноуправлінські, функціональні, спеціалізовані.

Таблиця 3.14

#### Класифікація методів прийняття управлінських рішень за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Групи методів	Сутність
За способом обробки інформації	Аналітичні, евристичні, формалізовані	Відображають спосіб аналізу, інтерпретації та перетворення інформації для прийняття рішень
За характером участі суб'єктів	Індивідуальні, групові	Визначають, чи приймається рішення однією особою або колективно
За рівнем формалізації	Формальні, неформальні	Характеризують ступінь регламентації та структурованості процесу прийняття рішень
За ступенем використання математичного апарату	Якісні, кількісні	Відображають співвідношення логіко-експертних та математико-статистичних підходів
За сферою застосування	Загальноуправлінські, функціональні, спеціалізовані	Визначають галузь і рівень використання методів у системі управління

Методи за способом обробки інформації відображають підхід до аналізу

перетворення вихідної інформації в управлінське рішення. Аналітичні методи ґрунтуються на логічному аналізі даних, виявленні закономірностей, причинно-наслідкових зв'язків і систематизації інформації. Вони передбачають використання розрахунків, порівнянь та оцінювання альтернатив. Евристичні методи базуються на досвіді, інтуїції та творчому підході менеджера. Вони застосовуються в умовах недостатності інформації або високої невизначеності. Формалізовані методи передбачають використання чітко визначених алгоритмів, моделей і процедур, що дозволяє знизити суб'єктивність у прийнятті рішень.

Група методів за характером участі суб'єктів визначає, хто бере участь у процесі розроблення та прийняття рішення. Індивідуальні методи передбачають прийняття рішення однією особою (керівником) на основі її знань, досвіду та відповідальності. Групові методи ґрунтуються на колективному обговоренні проблеми та залученні декількох учасників, що дозволяє врахувати різні точки зору та підвищити обґрунтованість рішень.

Методи за рівнем формалізації характеризують ступінь регламентації процесу прийняття рішень. Формальні методи базуються на чітких правилах, процедурах, математичних моделях і стандартизованих підходах. Неформальні методи ґрунтуються на індивідуальному досвіді, інтуїції, експертних оцінках та творчому підході.

Методи за ступенем використання математичного апарату відображають роль кількісних та якісних оцінок у процесі прийняття рішень. Якісні методи базуються на описовому аналізі ситуації, експертних судженнях і логічних висновках. Кількісні методи використовують математичні розрахунки, моделі, статистику та оптимізаційні підходи для обґрунтування рішень.

Методи за сферою застосування відрізняються залежно від функціональної сфери управління. Загальноуправлінські методи застосовуються у всіх сферах діяльності організації та мають універсальний характер. Функціональні методи використовуються в межах окремих функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль). Спеціалізовані методи орієнтовані на

вирішення конкретних задач у певних галузях, наприклад у логістиці, фінансах або виробництві.

Така класифікація дозволяє систематизувати методи та обирати найбільш доцільні з них залежно від складності управлінської проблеми, наявності інформації та рівня невизначеності.

Методи прийняття управлінських рішень використовуються у всіх функціональних сферах менеджменту, зокрема у:

- стратегічному управлінні – для формування довгострокових цілей і вибору напрямів розвитку;
- операційному менеджменті – для планування та організації поточної діяльності;
- фінансовому управлінні – для оцінки інвестиційних рішень і управління ресурсами;
- кадровому менеджменті – для добору персоналу та оцінювання ефективності праці;
- маркетингу – для аналізу ринку та формування стратегій просування.

Загалом методи прийняття управлінських рішень є універсальним інструментом управлінської діяльності, що забезпечує науково обґрунтований вибір альтернатив і підвищення якості управління в організації.

Для більш глибокого розуміння різноманіття методів прийняття управлінських рішень доцільно розглянути їх у систематизованому вигляді. Класифікація та конкретизація методів дозволяє не лише узагальнити наукові підходи, а й чітко визначити інструментарій, який може бути використаний у різних управлінських ситуаціях. У наведеній таблиці 3.15 подано узагальнену характеристику основних груп методів, їх приклади та сутнісні особливості, що сприяє більш обґрунтованому вибору відповідного методу залежно від умов прийняття рішення.

**Класифікація та характеристика методів прийняття управлінських рішень**

<b>Групи методів</b>	<b>Конкретизація (приклади методів)</b>	<b>Сутність</b>
Аналітичні	економічний аналіз, SWOT-аналіз, факторний аналіз, ABC-аналіз, прогнозування	Логічний і кількісний аналіз даних, виявлення закономірностей
Евристичні	мозковий штурм, метод Дельфі, синектика, метод 635, аналогії	Творчий пошук рішень на основі досвіду, інтуїції та ідей
Формалізовані	лінійне програмування, дерево рішень, теорія ігор, мережеве планування	Використання алгоритмів, моделей і математичних методів
Індивідуальні	індивідуальний аналіз, інтуїтивні рішення, експертне судження керівника	Прийняття рішення однією особою
Групові	мозковий штурм, метод Дельфі, наради, комісійні обговорення	Колективне вироблення рішення з урахуванням різних думок
Формальні	математичні моделі, алгоритми, регламенти, стандарти	Чітко структурований процес прийняття рішень
Неформальні	інтуїція, досвід, експертні оцінки, неформальні обговорення	Гнучкий підхід без жорстких процедур
Якісні	експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарний підхід, мозковий штурм	Описовий аналіз без складних математичних розрахунків
Кількісні	статистичні методи, оптимізаційні моделі, економетричні моделі	Використання математичних і статистичних розрахунків
Загальноуправлінські	аналіз, планування, контроль, прогнозування	Універсальні методи для всіх сфер управління
Функціональні	маркетинговий аналіз, фінансовий аналіз, кадрове оцінювання	Методи для окремих функцій управління
Спеціалізовані	логістичні моделі, інвестиційний аналіз, виробниче планування	Орієнтовані на конкретні управлінські задачі

Використання такої узагальненої класифікації сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки забезпечує можливість свідомого та обґрунтованого вибору методів залежно від складності проблеми, рівня невизначеності та доступності інформації. Крім того, вона має прикладне значення для майбутніх менеджерів, оскільки полегшує орієнтацію у різноманітті підходів та їх адаптацію до конкретних умов діяльності організації. Ефективність управлінського рішення значною мірою визначається правильністю

вибору методу його розроблення. Оскільки управлінські ситуації відрізняються за рівнем складності, невизначеності, доступності інформації та часовими обмеженнями, універсального методу, придатного для всіх випадків, не існує. Тому вибір методу має здійснюватися з урахуванням конкретних умов функціонування організації та характеру управлінської проблеми.

Вибір відповідного методу прийняття управлінського рішення здійснюється на основі таких основних критеріїв, як:

- рівень визначеності ситуації – у стабільних умовах доцільно застосовувати формалізовані та кількісні методи, тоді як за невизначеності – евристичні та експертні;
- наявність і якість інформації – за достатнього обсягу достовірних даних ефективними є аналітичні методи, за її обмеженості – інтуїтивні та творчі підходи;
- складність проблеми – складні, багатофакторні задачі потребують використання комплексних та математичних моделей;
- часові обмеження – у разі дефіциту часу перевага надається швидким інтуїтивним або спрощеним методам;
- рівень ризику – при високому рівні ризику доцільно застосовувати методи оцінки ризиків, сценарного аналізу та моделювання;
- кваліфікація суб'єктів управління – вибір методу залежить від професійного досвіду, знань і компетентностей менеджера або групи;
- ресурсні можливості – враховується наявність фінансових, технічних та інформаційних ресурсів для застосування певного методу.

Отже, раціональний вибір методу прийняття управлінського рішення забезпечує його обґрунтованість, ефективність і відповідність конкретній управлінській ситуації. Поєднання різних методів залежно від типу проблеми та умов її вирішення є запорукою підвищення якості управління в сучасних організаціях.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що розуміють під методами прийняття управлінських рішень?
2. Яке значення мають методи прийняття рішень у системі менеджменту?
3. За якими основними ознаками класифікують методи прийняття управлінських рішень?
4. У чому полягає сутність аналітичних методів прийняття рішень?
5. Чим відрізняються евристичні методи від формалізованих?
6. У чому полягає різниця між формальними та неформальними методами?
7. Які приклади належать до якісних та кількісних методів прийняття рішень?
8. Які методи відносять до загальноуправлінських, функціональних і спеціалізованих?
9. Які основні критерії враховують при виборі методу прийняття управлінського рішення?
10. Чому ефективність управлінського рішення залежить від правильного вибору методу його розроблення?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Методи прийняття управлінських рішень – це:
  - a) випадкові дії керівника
  - b) сукупність способів і процедур вибору найкращого варіанта дій
  - c) виключно математичні розрахунки
  - d) інструкції для працівників
2. Аналітичні методи базуються на:
  - a) інтуїції керівника
  - b) творчому мисленні без даних
  - c) логічному аналізу та систематизації інформації
  - d) випадковому виборі
3. Евристичні методи використовуються переважно:

- a) за повної інформації
- b) в умовах невизначеності та браку даних
- c) лише у фінансовому обліку
- d) тільки для автоматизованих систем

4. Формалізовані методи передбачають:

- a) інтуїтивні рішення
- b) використання чітких алгоритмів і моделей
- c) обговорення в колективі
- d) відсутність структурованого підходу

5. Групові методи прийняття рішень – це:

- a) рішення одного керівника
- b) рішення, прийняті автоматично системою
- c) колективне обговорення та вироблення рішення
- d) випадковий вибір альтернатив

6. Який із методів належить до евристичних?

- a) лінійне програмування
- b) SWOT-аналіз
- c) метод Дельфі
- d) регресійний аналіз

7. Які методи базуються на математичних моделях?

- a) аналітичні
- b) формалізовані
- c) евристичні
- d) інтуїтивні

8. До кількісних методів належать:

- a) експертні оцінки
- b) SWOT-аналіз
- c) статистичні та оптимізаційні моделі
- d) мозковий штурм

9. Формальні методи характеризуються:

- a) відсутністю правил

- b) чіткою структурованістю процесу
- c) інтуїтивним підходом
- d) випадковістю

10. Який метод є прикладом групового?

- a) інтуїтивне рішення
- b) метод Дельфі
- c) економічний аналіз
- d) регресійна модель

Ключі до тестових завдань:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4:	b	c	b	b	c	c	b	c	b	c

### ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

Мета кейсу: розвинути у студентів навички системного аналізу управлінських проблем, вибору альтернатив у сфері публічного управління та обґрунтування ефективних рішень в умовах обмежених ресурсів.

Ситуація: комунальне підприємство «Міський транспорт» у місті середнього розміру стикається з різким зниженням пасажиропотоку (-22 % за рік). Одночасно зросли витрати на пальне та обслуговування транспорту (+30 %). Частина автобусного парку застаріла, рівень задоволеності мешканців якістю перевезень знижується.

Міська рада ставить завдання: підвищити ефективність роботи підприємства без значного збільшення бюджетного фінансування.

Вихідні дані:

- пасажиропотік: зниження на 22%;
- витрати на пальне: +30%;
- зношеність транспорту: 65% автопарку;
- рівень задоволеності населення: низький (за опитуваннями);
- бюджетна підтримка: обмежена;
- конкуренція: зростає (маршрутні таксі, сервіси таксі).

Проблема: необхідно розробити управлінське рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення якості транспортних послуг в умовах обмежених ресурсів.

Альтернативи управлінського рішення:

- оптимізація маршрутної мережі (скорочення нерентабельних маршрутів; зміна графіків руху; впровадження гнучких маршрутів).
- модернізація автопарку (закупівля нових автобусів у лізинг; списання старого транспорту; впровадження енергоефективних моделей).
- цифровізація послуг (мобільний додаток для відстеження транспорту; електронні квитки; аналітика пасажиропотоку).
- Зміна тарифної політики (диференційовані тарифи; пільгові абонементи; стимулювання регулярних користувачів).

Завдання для студентів:

1. Проаналізувати проблемну ситуацію підприємства.
2. Визначити тип управлінської проблеми (структурована / слабоструктурована / неструктурована).
3. Обрати критерії оцінювання альтернатив.
4. Оцінити кожну альтернативу за ефективністю та ризиками.
5. Обрати оптимальне управлінське рішення або комбінацію рішень.
6. Обґрунтувати етапи впровадження обраного рішення.

Додаткові питання для обговорення

1. Які цифрові технології (DSS, Big Data, BI) можна застосувати для аналізу пасажиропотоку?
2. Чи доцільно впроваджувати змішану стратегію (маршрути +цифровізація + тарифи)?
3. Які ризики можуть виникнути при скороченні маршрутів?

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

*Завдання 1.* Розроблення управлінського рішення

Мета: сформувати навички розроблення управлінського рішення з урахуванням етапів процесу.

Умова: уявіть, що в організації спостерігається зниження продуктивності праці персоналу.

Завдання:

- Сформулювати проблему та визначити її можливі причини.
- Зібрати та описати необхідну інформацію для прийняття рішення.
- Сформулювати цілі та критерії оцінювання.
- Запропонувати не менше 3 альтернативних варіантів вирішення проблеми.
- Провести їх порівняльну оцінку (витрати, ефективність, ризики).
- Обрати оптимальне рішення та обґрунтувати його.
- Описати план реалізації рішення (ресурси, терміни, відповідальні особи).
- Визначити показники контролю та оцінки результатів.

**Завдання 2.** Формування та аналіз альтернатив.

Мета: сформувати навички генерування та порівняння альтернатив управлінських рішень.

Умова: організація планує підвищити ефективність роботи персоналу.

Завдання:

- Сформулювати управлінську проблему.
- Запропонувати не менше 5 альтернативних варіантів її вирішення.
- Класифікувати використані методи формування альтернатив (творчі, експертні, кількісні).
- Провести порівняльний аналіз альтернатив за критеріями: ефективність; витрати; ризики; час реалізації.
- Обрати оптимальну альтернативу та обґрунтувати вибір.

**Завдання 3.** Вибір моделі прийняття рішення

Мета: навчитися визначати доцільну модель прийняття управлінського

рішення залежно від ситуації.

Умова: описано три управлінські ситуації:

- Потрібно терміново прийняти рішення в умовах дефіциту часу та неповної інформації.
- Потрібно обрати стратегію розвитку підприємства на 5 років із залученням експертів.
- Потрібно оптимізувати виробничі витрати на основі повних даних.

Завдання

- Визначити, яка модель (раціональна, поведінкова, інтуїтивна, експертна) є найбільш доцільною для кожної ситуації.
- Обґрунтувати свій вибір.
- Вказати переваги та ризики використання обраної моделі.

#### **Завдання 4.** Класифікація методів

Наведено перелік методів: SWOT-аналіз, мозковий штурм, лінійне програмування, метод Дельфі, сценарний підхід, інтуїтивне рішення керівника, АВС-аналіз.

Завдання:

- Розподіліть методи за групами: аналітичні, евристичні, формалізовані, індивідуальні, групові, якісні / кількісні;
- Поясніть логіку віднесення 2–3 методів.

Прийняття управлінських рішень є базовим і визначальним процесом у системі менеджменту, від якого залежить ефективність функціонування організацій, якість управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, зростанням ризиків та активною цифровізацією, що зумовлює необхідність застосування науково обґрунтованих підходів до вибору управлінських альтернатив.

Загалом ефективне управлінське рішення ґрунтується на дотриманні багатьох принципів, серед яких принципи раціональності, обґрунтованості,

цільової спрямованості та системності. Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз альтернатив, який забезпечує порівняння можливих варіантів дій і вибір найбільш доцільного рішення з урахуванням критеріїв ефективності, ризику та ресурсних обмежень. Використання моделей прийняття рішень дозволяє формалізувати складні управлінські ситуації, зменшити рівень невизначеності та підвищити точність прогнозування наслідків управлінських дій.

Значне місце у сучасному менеджменті посідають методи та технології прийняття управлінських рішень, які забезпечують поєднання аналітичних, евристичних, математичних та цифрових інструментів. Їх застосування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації процесів їх підготовки та впровадженню інноваційних підходів, зокрема на основі Big Data, штучного інтелекту та систем підтримки прийняття рішень.

Подальший розвиток теорії та практики прийняття управлінських рішень є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності організацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку управлінських систем.

«У будь-якої проблеми завжди є рішення – просте, зручне і, звичайно, помилкове».

— Генрі Луїс Менкен

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємствата їх класифікація. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. Т. 18(2). <https://doi.org/10.15421/nvlvet6901>
2. Білей М. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 10. С. 71 – 74. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2016/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/17.pdf) (дата звернення 29.03.2026).
3. Боковець В., Давидюк Л. Управлінські рішення в логістиці : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2025. 177 с.
4. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
5. Кравченко М. О., Голюк В. А. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
6. Мельник А. О. Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>
7. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.
8. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни (для студентів спеціальності «Облік і аудит») / Укл. З. М. Мочаліна. Харків: ХНАМГ, 2005. 182 с.
9. Нехай В. Методи і моделі ухвалення управлінських рішень у

соціокультурній сфері: аналіз і перспективи. Вісник Львівської національної академії мистецтв. 2024. Вип. 52. <https://doi.org/10.37131/2524-0943-2024-52-13>.

10. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / [Ю. Є. Петруня, М. Ф. Мормуль, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [5-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 279 с. («Бізнес. Економіка. Фінанси»).

## РОЗДІЛ 4. ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У сучасних умовах функціонування організацій, підприємств та установ ефективність управління значною мірою залежить не лише від стратегічних рішень керівництва, а й від належної організації повсякденних адміністративних, інформаційних і комунікаційних процесів. Саме ці процеси формують основу діяльності офісу як центру координації управлінської роботи, де відбувається обробка інформації, підготовка управлінських рішень, організація ділових комунікацій та забезпечення функціонування управлінського апарату. У цьому контексті особливого значення набуває офісний менеджмент як важлива складова загальної системи менеджменту організації.

Актуальність вивчення офісного менеджменту зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, зростанням обсягів інформації, необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень та підвищенням вимог до організації ділових процесів. Сучасний офіс уже не обмежується лише фізичним простором, а трансформується у складну систему взаємопов'язаних інформаційних, комунікаційних та організаційних процесів, що забезпечують ефективну діяльність усієї організації. В умовах цифровізації, автоматизації документообігу та розвитку дистанційних форм роботи офісний менеджмент стає ключовим інструментом оптимізації управлінської діяльності.

Офісний менеджмент виконує інтеграційну функцію, поєднуючи адміністративне управління, інформаційне забезпечення, організацію документообігу та ділових комунікацій. Його значення полягає у створенні сприятливих умов для роботи керівництва і персоналу, раціональному використанні ресурсів, упорядкуванні інформаційних потоків та забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Саме через офіс здійснюється значна частина управлінських процесів, що визначає його роль як організаційного центру діяльності підприємства чи установи.

Особливу увагу в сучасному офісному менеджменті приділяють

організації робочого простору, ергономіці, використанню сучасних інформаційних технологій, а також формуванню ефективних комунікацій. Раціональне планування офісу, правильна організація робочих місць, забезпечення комфортних умов праці безпосередньо впливають на продуктивність працівників, якість виконання управлінських функцій та загальну ефективність діяльності організації. Водночас важливим аспектом є також формування корпоративного іміджу, адже офіс виступає не лише місцем роботи, а й елементом представлення організації перед партнерами та клієнтами. Суттєвою тенденцією розвитку офісного менеджменту є впровадження сучасних концепцій організації офісного простору, таких як відкриті офіси (open space), гнучкі робочі місця, використання зонування приміщень на фронт-офіс і бек-офіс, а також адаптація офісного середовища до специфіки діяльності організації. У цьому контексті важливого значення набувають питання класифікації офісів, вибору стилю оформлення, забезпечення ергономічності та створення комфортного психологічного клімату в колективі.

Окремої уваги потребує і міжнародний досвід організації офісного простору та управління офісною діяльністю, який демонструє різноманіття підходів до організації робочого середовища залежно від культурних, економічних та управлінських особливостей різних країн. Вивчення таких підходів дозволяє адаптувати найкращі практики до умов національної економіки та підвищити ефективність функціонування вітчизняних організацій. Отже, офісний менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління, що забезпечує організацію адміністративної діяльності, ефективне управління інформацією, документообігом та комунікаціями. Його значення постійно зростає в умовах цифровізації та ускладнення управлінських процесів, що зумовлює необхідність ґрунтовного вивчення теоретичних засад і практичних аспектів організації офісної діяльності.

У межах цього розділу розглядаються основні поняття та сутність офісу й офісного менеджменту, особливості організації офісного простору, класифікація

офісів, принципи формування робочих місць, а також сучасні підходи до організації офісної діяльності. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про роль офісного менеджменту у забезпеченні ефективності управлінських процесів та функціонування організації в цілому.

#### **4.1. Характеристика офісу та офіс-менеджменту**

У сучасних умовах розвитку організацій, установ і підприємств значно зростає роль ефективного управління інформаційними, адміністративними та комунікаційними процесами. Однією з ключових складових управлінської діяльності є офісний менеджмент, який забезпечує організацію та координацію роботи офісу, створює умови для ефективної діяльності керівництва та персоналу, а також сприяє впорядкуванню інформаційних потоків і документального забезпечення управління.

Офісний менеджмент є важливою складовою системи управління організацією, оскільки забезпечує ефективну організацію адміністративної, інформаційної та комунікаційної діяльності установи чи підприємства. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій, автоматизації та інформатизації управлінських процесів роль офісного менеджменту значно зростає, адже саме через офіс здійснюється координація роботи підрозділів, обробка інформації, документування управлінських рішень та організація ділових комунікацій. Він є відносно новим напрямом у системі управління організаціями, який сформувався внаслідок розвитку управлінської науки, інформаційних технологій та ускладнення організаційних структур сучасних підприємств. Зростання обсягів інформації, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, активний розвиток цифрових технологій та автоматизації управлінських процесів спричинили потребу у формуванні спеціальної системи організації роботи офісу, що забезпечує ефективне функціонування управлінського апарату [1; 10].

Офісний менеджмент розглядається як комплексна система управлінської діяльності, спрямована на організацію та координацію адміністративної,

інформаційної та комунікаційної роботи в межах організації. Він охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем та координацією діяльності офісу, управлінням документообігом, інформаційними ресурсами, комунікаціями та адміністративними процедурами. Сутність офісного менеджменту полягає в організації та координації роботи офісу, забезпеченні ефективного функціонування адміністративних процесів, управлінні інформаційними потоками, документами та комунікаціями в межах організації. Він спрямований на створення умов для результативної діяльності керівництва та працівників, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності управління[3; 10; 2].

У ширшому розумінні офісний менеджмент можна визначити як систему управлінських дій, спрямованих на організацію та оптимізацію адміністративних процесів в організації, створення сприятливих умов для роботи керівництва і персоналу, а також забезпечення ефективного обміну інформацією та документам Сутність офісного менеджменту проявляється через такі ключові аспекти:

Організаційний аспект - офісний менеджмент передбачає організацію роботи офісу, розподіл функцій між працівниками, формування ефективної структури адміністративного персоналу та забезпечення раціонального використання робочого часу і ресурсів.

Інформаційний аспект - Однією з основних функцій офісного менеджменту є управління інформаційними потоками в організації. Це включає збір, обробку, систематизацію, зберігання та передачу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Документальний аспект - офісний менеджмент забезпечує організацію документообігу, підготовку, оформлення, реєстрацію, облік та зберігання документів, що є важливою складовою управлінської діяльності.

Комунікаційний аспект - Важливим завданням офісного менеджменту є забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації організації. Це

включає організацію ділового листування, телефонних переговорів, проведення нарад, зустрічей та інших форм ділового спілкування[2].

Таким чином, сутність офісного менеджменту полягає у створенні ефективної системи організації офісної діяльності, яка забезпечує підтримку управлінських процесів і сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей організації.

Зміст офісного менеджменту охоплює комплекс управлінських, організаційних та інформаційно-комунікаційних процесів, які забезпечують функціонування офісу.

До основних складових змісту офісного менеджменту належать:

Організація роботи офісу - це передбачає формування структури офісу, визначення функціональних обов'язків працівників, організацію робочих місць, планування робочого часу, а також забезпечення належних умов праці..

Управління документообігом - однією з ключових складових офісного менеджменту є організація системи документообігу, яка включає підготовку, реєстрацію, облік, зберігання та архівування документів. Ефективний документообіг сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищує рівень організації роботи.

Інформаційне забезпечення управління - офісний менеджмент забезпечує своєчасне надання керівництву необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Це включає організацію інформаційних систем, баз даних та використання сучасних інформаційних технологій.

Організація ділових комунікацій - важливою складовою офісного менеджменту є організація ефективних комунікацій між працівниками, підрозділами та зовнішніми партнерами [9;7;8;6].Це передбачає використання різних каналів комунікації, таких як електронна пошта, телефонний зв'язок, відеоконференції, службове листування тощо.

Організаційно-адміністративне забезпечення діяльності керівництва - офісний менеджмент забезпечує підготовку та проведення нарад, зустрічей,

конференцій, ведення протоколів, планування робочого графіка керівника та виконання інших адміністративних завдань.

Використання сучасних інформаційних технологій -у сучасних умовах офісний менеджмент тісно пов'язаний із використанням комп'ютерних технологій, електронного документообігу, систем управління інформацією та інших цифрових інструментів.

Предметом офісного менеджменту є сукупність управлінських, організаційних і комунікаційних відносин, що виникають у процесі організації діяльності офісу та забезпечення управлінських процесів в установі чи організації[4; 10].

Ці відносини пов'язані з:

- організацією адміністративної діяльності;
- управлінням інформаційними потоками;
- організацією документообігу;
- забезпеченням комунікації між підрозділами;
- координацією діяльності офісного персоналу;
- створенням умов для ефективної управлінської роботи

Об'єктом офісного менеджменту виступає діяльність офісу, яка включає інформаційні, документальні, організаційні та комунікаційні процеси, пов'язані із забезпеченням функціонування управлінської системи організації.

До об'єктів офісного менеджменту належать:

- інформаційні потоки організації;
- документообіг;
- адміністративні процеси;
- система комунікацій;
- діяльність офісного персоналу;
- технічне та інформаційне забезпечення офісу.

Офіс виступає своєрідним центром координації інформаційних та управлінських процесів, що забезпечує ефективну взаємодію між різними

структурними підрозділами організації [10].

Особливості офісного менеджменту полягають у тому, що він:

- має інтеграційний характер і поєднує управлінські, інформаційні та комунікаційні процеси;
- забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень;
- базується на ефективній організації документообігу та ділових комунікацій;
- активно використовує сучасні інформаційні та цифрові технології;
- спрямований на підвищення ефективності діяльності керівництва та організації загалом.

Отже, офісний менеджмент виступає важливим елементом системи управління організацією, що забезпечує належну організацію офісної діяльності, оптимізацію інформаційних потоків та ефективну координацію управлінських процесів.

Для того, щоб керувати певним об'єктом необхідно добре знати цей об'єкт, його природу, структуру, особливості функціонування. Оскільки у даному разі об'єктом управління є офіс, то, перш за все, слід визначити поняття офісу, його роль і функції в життєдіяльності організації, його структуру, види і особливості функціонування в організаціях різних напрямів діяльності, типів і форм.

Найбільш поширеним в сучасних ділових колах в Україні є розуміння офісу як приміщення, в якому розташовується компанія або її керуючий персонал і співробітники, зайняті в сфері управління.

Офіс – це приміщення, в якому розташовується компанія або її керуючий персонал і співробітники, зайняті в сфері управління.

Офіс-менеджмент являє собою один з видів управлінської діяльності, головними завданнями якого є створення найбільш сприятливих матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних умов ефективної роботи управлінського апарату, інформаційно-документаційне забезпечення

менеджменту підприємства, планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи штабних служб (секретаріату, кур'єрської служби,

Частини сучасного офісу: фронт-офіс (front office) і бек-офіс (back office).

Фронт-офіс вміщує кілька зон: зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, в яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами. В холі офісу найчастіше знаходиться місце офіс-реєстратора (ресепшн). Зона очікування повинна створювати атмосферу комфорту і зручності, адже перше враження у відвідувачів про фірму створюється саме тут. Тому в холі розташовуються зручні офісні меблі: дивани, крісла, журнальні столики, а також стійки для інформаційно-презентаційної продукції компанії[2].

Бек-офіс фірми являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу. Функціональні й ергономічні меблі, сучасний дизайн інтер'єра, комфортні умови, сучасне інформаційно-технічне обладнання — усе це повинно сприяти продуктивній роботі працівників.

Класифікація офісів:

1) До класу «А» належать найпрестижніші приміщення, які розташовані переважно в центрі столиці або великого індустріального міста і мають найвищий рівень архітектурної цінності й офісного сервісу: розвинуту й бездоганну інфраструктуру, забезпечення сучасною оргтехнікою, оптоволоконними комунікаціями, ресепшн, конференц-залами, засобами побутового обслуговування й відпочинку, службами безпеки, управління й обслуговування, автоматизованими системами життєзабезпечення, підземним місцем для паркування, високим рівнем обслуговування.

2) Офіси класу «В» відрізняються від попередніх розташуванням у менш престижних районах міста, нижчим рівнем архітектури, оздоблювальних матеріалів, оформлення внутрішнього простору і спектром пропонованих послуг, наприклад, відсутністю централізованої системи кондиціонування, підземного або закритого паркування тощо. Категорія В являє собою

комбіноване планування, що складається з окремих кабінетів і вільного розміщення робочих місць.

3) Офіси класу «С» — це численні, як правило, орендовані приміщення, переобладнанні й пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств, що припинили свою діяльність.

4) Офісні приміщення класу «D» розташовані в старих будинках, що часто потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються підвищеною пожежною небезпекою і відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення.

5) Клас «E» - такі офіси розташовані в підвальних або напівпідвальних приміщеннях, переобладнаних квартирах в старому житловому фонді, в непристосованих старих будівлях, які потребують реконструкції[5; 3;7].

Стандартне робоче місце складається з чотирьох основних елементів – стіл, система збереження документів, крісло та офісні перегородки, які ізолюють від зовнішніх звуків та візуальних подразнювачів.

Ергономіка — це наука, яка покликана змінювати навколишнє середовище, в якому люди живуть і працюють, і технічні засоби, які застосовують люди, щоб і навколишнє середовище, і технічні засоби найкращим чином відповідали потребам людини. Ергономіка вивчає самопочуття людей, як фізичне, так і психологічне, а також їх безпеку і комфорт. Комфорт офісу складається з ергономіки робочого місця і раціонального планування офісного простору в цілому.

Офіси різняться за стилями планування й оформлення інтер'єру. В науковій літературі розрізняють три чинника, що впливають на стиль офісу: смак і можливості підприємства, культурні традиції країни, регіону, а також основний напрям (напрями) і види економічної діяльності підприємства. Крім того при проектуванні офісу враховують специфіку діяльності підприємства, кількість співробітників, наявність або відсутність постійного руху клієнтів, індивідуальний або груповий характер роботи, взаємодію між різними

підрозділами підприємства.

Широку популярність отримали три основних стилі ділових приміщень: економічний, авангардний і ексклюзивний. Для економічного стилю характерним є поєднання багатоваріантності оформлення офісних приміщень, оригінального дизайну з традиціями. Цим самим створюється ділова обстановка офісу при мінімальних фінансових витратах.

Серед молодих керівників креативного й інформаційного бізнесу все більшою популярністю користується авангардний стиль, характерними ознаками якого є відкритість інтер'єра, гармонічне сполучення металу й скла, відсутність гострих кутів і обтічних вигнутих форм, різноманітні оригінальні аксесуари (сувеніри, вази, світильники, естампи й картини в авангардному стилі) – все це спрямовано на формування атмосфери відкритості, демократичності, творчості, командної роботи[1].

Ексклюзивний стиль офісу притаманний успішним і стабільним організаціям, оскільки його створення коштує не дешево. Основним завданням у даному разі викликати у клієнтів і партнерів враження солідного, надійного підприємства з бездоганною репутацією.

Лофт (англ. loft – горище, мансарда, верхній поверх) – тип помешкання, переобладнаного під офісне або жиле приміщення занедбаної фабрики (цеху, заводу, складу), іншої будівлі промислового призначення. Сам стиль може стати родзинкою майже будь-якого приміщення. Особливо вдалий вигляд мають виконані в цьому стилі кабінети, офіси і мансарди.

Розглянемо особливості стилю лофт, до яких відносяться: 1) Відкритий простір (open space) площею 50 м<sup>2</sup> і більше.

Переваги відкритого типу офісного простору:

- економія коштів при капітальному будівництві та ремонті, на споживанні електроенергії, кондиціонуванні та інших інженерно-технічних комунікаціях;

- модульна система організації робочих місць. Дозволяє вільно додавати

або прибирати робочі місця. Робочі групи відділяються одна від одної перегородками;

- максимально ефективне використання обмеженого робочого простору;
- можливість контролю керівником всіх співробітників;
- мінімізація можливостей створення неформальних груп. В кожному

окремому кабінеті може з'явитися міні-група зі своїм режимом роботи. Не кожен керівник погодиться з тим, щоб в його підприємстві створювалися маленькі ланки.

Отже, аргументи проти «відкритого офісу»:

- втрата особистого простору;
- велика кількість людей створює шум (потрібно вирішувати питання звукоізоляції);

- постійні переміщення інших співробітників відволікають людину (проблема візуальної ізоляції);

- дискомфорт від постійного знаходження на виду та від перманентного контролю (хоча останнє питання звикання та дотримання трудової дисципліни);

- труднощі при реалізації бажання зробити приватний телефонний дзвінок;

- дійсно важливих розмов стає менше;

- продуктивність праці може знизитись.

Поєднання старих і нових матеріалів: старої цегляної кладки та бетонних стін зі скляними і хромованими поверхнями і суперсучасними аксесуарами у стилі хай-тек[3; 10].

Лофт поділяється не на кімнати або кабінети, а на зони, які можна відгороджувати одна від одної ширмами або меблями.

Необмежений ліміт інженерних потужностей (електроенергія, водопостачання).

Типовий американський офіс відрізняється діловитістю, динамічністю і навіть певною агресивністю з боку керівництва.

Більшість співробітників в офісах американських компаній розташовуються у великих залах. Робочі місця відокремлені спеціальними, іноді прозорими панелями, завдяки чому розширюється простір, люди відчують зв'язок з колективом. Оформлення офісу має дві поєднані відмінності. З одного боку, це максимальна функціональність всіх елементів, відсікання всього зайвого, а з іншого - використання дорогих меблів і матеріалів. Велика увага приділяється ергономічності всього обладнання й психологічним аспектам впливу офісного інтер'єру на працівника. При працевлаштуванні у кандидата питають про його улюблені кольори, звички, уподобання, що потім враховується при оформленні особистого робочого простору. Декоративні елементи — об'ємні предмети, скло, метал, — створюють прохолодну й динамічну енергетику, яка сприяє спокійній, врівноваженій, але інтенсивній розумовій роботі.

У представницькій частині американського офісу розташовані кабінети вищого керівництва, кімнати для переговорів тощо. Ці приміщення відрізняються використанням дорогих матеріалів, ексклюзивністю й оригінальністю оформлення інтер'єру.

Система відкритого офісного простору практикується і в Європі, однак вона має певні стильові особливості. В оформленні європейського офісу менеджери і дизайнери припускаються деякої еkleктичності, дозволяючи поєднувати елементи хай-тека з класикою, етностилом тощо. Тому європейський офіс можна вважати теплішим, більш демократичним, наближеним до людини, менш одноманітним, чим американський. Спеціалісти розрізняють різновиди європейського офісного стилю, головним чином за принципом вибору матеріалів, меблів і оформлення.

Німецький офіс тяжіє до раціональності, бездоганного порядку, функціональності і ергономічності. Традиційну для німців економічність і практичність пом'якшує велика кількість кімнатних квітів, а також їх зображення на картинах і на елементах декору[7; 9].

Характерними рисами англійських офісів без перебільшення можна назвати строгість, шляхетність і елегантність. Особлива увага приділяється кабінетам керівників і переговорним кімнатам, оформлення яких здійснюється здебільшого в класичному стилі, а в інтер'єрі використовуються дорогі породи дерева, дороге офісне приладдя, картини, антикваріат, книги, килими.

Французькі офісні інтер'єри відрізняються легкістю, яскравими барвами, ажурними деталями, дзеркалами і картинами, і все це створює атмосферу творчого безладдя, імпровізації і шарму.

В італійському офісному інтер'єрі також застосовується принцип відкритості простору, який однак надає можливість перепланування, змін оформлення робочих місць задля вдосконалення і досягнення більшої ефективності. Кабінети керівників, кімнати для переговорів і нарад також розташовані в окремих приміщеннях. Стильовими особливостями італійського стилю вважається легкість, вишуканість, елегантність, теплі відтінки колірної гами (від темно-коричневих до світло-бежевих), висока якість матеріалів. Оформлення довершують світлі й легкі штори, картини, вази з квітами, килими. Стиль оформлення офісного інтер'єру в країнах Скандинавії відрізняється простотою, функціональністю і ергономічністю. Перевага віддається меблям з натуральних матеріалів ясно-сірих й бежевих відтінків.

Все це створює комфорт і одночасно сприяє мобілізації енергії в робочому процесі.

Філософія японського офісу побудована на принципах простоти, гармонії, функціональності й ієрархічності. Особливість організації офісного простору полягає в тому, що робочі місця розташовані групами у загальному приміщенні без перегородок. Робоче місце керівника знаходиться перед робочою групою таким чином, щоб він міг контролювати роботу кожного співробітника. Такий порядок розташування відповідає традиційним чеснотам японського народу, - стриманості, згуртованості, дисциплінованості й працьовитості[8;2;9].

На відміну від США і Європи в країнах бувшого СРСР (в тому числі й в

Україні) більшість підприємств і організацій використовують «радянський» кабінетно-коридорний тип офісу і лише деякі фірми застосовують у своїх офісах концепцію відкритого простору.

Таблиця 4.1

**Особливості офісів залежно від виду економічної діяльності підприємства**

Напрямок, вид діяльності підприємства	Характеристика стильової концепції офісу
Банківські офіси	Принцип відкритого простору в частині де відбувається робота з клієнтами. Головна мета - створити у клієнтів враження надійності, респектабельності й одночасно відобразити фірмовий стиль компанії.
Юридичні компанії, державні установи, конструкторські організації, аналітичні та фінансові компанії	Кабінетна система з класичним інтер'єром і високою якістю меблів і матеріалів.
Інноваційні, проєктні й інформаційно-технологічні компанії, рекламні агентства, редакцій ЗМІ	Офіс Open Space з невисокими перегородками ж робочими місцями, ергономічними й компактним меблями. Представницькі приміщення й кабінети керівників переважно оформлені в стилі хай-тек.
Офіси виробничих підприємств, торгові компанії	Поряд з кабінетно-коридорним плануванням застосовується і відкритий простір

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 6].

Ознаки «ідеального офісу», вироблені фахівцями.

По-перше, ідеальний офіс — це можливість підкреслити високий статус компанії).

По-друге, — візуальна привабливість для співробітників і відвідувачів, відображення корпоративного стилю компанії.

По-третє, — функціональність, ергономіка, комфорт, особливо для бек-офісу.

По-четверте, — висока якість і надійність меблів.

По-п'яте, можливість не змінюючи стилю офісу доповнити його будь-якими необхідними елементами (це особливо важливо при переїзді компанії)

нове приміщення, або при розширенні кадрового складу).

По-шосте, — ефективність співробітників. Офіс майбутнього поступово перестане бути лише фізичним місцем роботи. Він трансформується у багатофункціональний простір, який поєднує технології, комфорт, творчість і гнучкість. Сучасні організації дедалі більше розглядають офіс не просто як приміщення з робочими столами, а як середовище для співпраці, генерації ідей і розвитку командної культури. У центрі цього процесу стоїть людина — її потреби, добробут, продуктивність і можливість працювати ефективно у різних форматах[7].

Одним із ключових трендів є гібридний формат роботи. Працівники дедалі частіше поєднують роботу в офісі та віддалено, а офіс перетворюється на місце для зустрічей, командної взаємодії та спільного прийняття рішень. Дослідження показують, що можливість працювати частину часу дистанційно сприймається співробітниками майже так само цінно, як і підвищення заробітної плати, тому компанії активно адаптують робочі простори до нових умов.

Важливою складовою офісу майбутнього стають цифрові технології. Розумні системи управління будівлями, датчики освітлення та температури, хмарні платформи та автоматизовані сервіси допомагають створювати індивідуальне та комфортне робоче середовище. Такі рішення дозволяють налаштовувати робочий простір під потреби конкретного працівника та оптимізувати використання ресурсів [5; 7].

Ще одним важливим напрямом є використання інноваційних технологій взаємодії — доповненої та віртуальної реальності, інтерактивних екранів і цифрових платформ для співпраці. Завдяки таким інструментам команди можуть працювати разом навіть перебуваючи у різних країнах, відчувачи ефект спільної присутності.

Сучасний дизайн офісу дедалі більше орієнтується на принципи добробуту працівників. У робочих просторах з'являється більше природного

світла, зелених зон, зон відпочинку, терас і відкритих просторів, що сприяють зниженню стресу та підвищенню креативності. Біофільний дизайн, який інтегрує елементи природи у робоче середовище, стає одним із найпомітніших трендів.

Також зростає роль гнучких офісних просторів. Замість традиційних кабінетів з'являються модульні робочі зони: тихі кімнати для концентрації, відкриті простори для командної роботи, креативні зони для генерації ідей і неформальні простори для спілкування. Такий підхід дозволяє працівникам обирати середовище, яке найкраще відповідає конкретному завданню.

Отже, офіс майбутнього — це не лише технологічно оснащене приміщення, а комплексна екосистема, яка поєднує інновації, гнучкість і турботу про людину. Саме така модель робочого середовища здатна забезпечити високу ефективність, стимулювати творчість і підтримувати баланс між роботою та особистим життям[5].

Офіс майбутнього формується під впливом технологічних змін, нових підходів до організації праці та зростання уваги до комфорту працівників. Сучасні робочі простори перестають бути лише місцем виконання завдань — вони стають середовищем для співпраці, креативності, навчання та комунікації. Основною характеристикою такого офісу є гнучкість, цифровізація та орієнтація на потреби людини.

Одним із головних трендів є гібридна модель роботи. Працівники можуть працювати частину часу в офісі, а частину — дистанційно. Тому офіси проєктуються як простори для зустрічей, спільних проєктів, обговорень і творчих сесій. У таких умовах особливо важливими стають зони для командної роботи, переговорні кімнати та сучасні засоби відеокommunікації.

Іншим важливим напрямом розвитку є цифровізація робочого простору. У сучасних офісах використовуються системи «розумної будівлі»: автоматичне регулювання освітлення, температури, вентиляції, електронні системи бронювання робочих місць, інтерактивні панелі для спільної роботи. Такі технології допомагають оптимізувати використання ресурсів і створити більш

комфортні умови праці.

Значну роль відіграє і дизайн, орієнтований на добробут працівників. У новітніх офісах активно використовують природне освітлення, рослини, зелені зони відпочинку, ергономічні меблі, місця для неформального спілкування. Дослідження показують, що такі рішення сприяють зниженню стресу, підвищенню продуктивності та покращенню психологічного клімату в колективі.

Ще однією тенденцією є модульність робочих просторів. Замість традиційних кабінетів створюються різні функціональні зони: тихі кімнати для концентрації, відкриті простори для командної роботи, креативні лабораторії для генерації ідей, лаунж-зони для відпочинку. Працівники можуть обирати середовище, яке найкраще відповідає їхнім завданням.

Таблиця 4.2

### Приклади елементів офісу майбутнього

Елемент офісу	Суть новинки	Практичний приклад
Гібридні робочі місця	Працівники можуть працювати в офісі або дистанційно	Онлайн-зустрічі з колегами через відеоконференції
Розумні офісні системи	Автоматичне управління освітленням, температурою	Сенсори, що вмикають світло, коли людина заходить у кімнату
Зони співпраці	Простори для колективної роботи та мозкових штурмів	Креативні кімнати з інтерактивними екранами
Біофільний дизайн	Інтеграція природи в офісний простір	Зелені стіни з рослинами, внутрішні сади
Ергономічні меблі	Турбота про доров'я працівників	Регульовані столи для роботи сидячи й стоячи

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 6].

Ще одним важливим напрямом є створення гнучких та модульних робочих просторів. Замість традиційних кабінетів дедалі частіше використовуються різні функціональні зони: тихі кімнати для концентрації, простори для командної роботи, креативні лабораторії для генерації ідей, а також неформальні лаунж-зони для відпочинку та спілкування. Такий підхід дозволяє працівникам обирати

найбільш комфортне середовище для виконання конкретних завдань.

Для наочності структура офісу майбутнього може бути представлена у вигляді схеми, де центральним елементом є сучасний офісний простір, що поєднує три ключові складові: технології, комфорт людини та гнучкість роботи. До технологічного блоку належать розумні системи управління офісом, цифрові платформи та онлайн-комунікації. Комфорт працівників забезпечується завдяки зеленим зонам, ергономічним меблям і спеціальним просторам для відпочинку[5; 1; 14]. Гнучкість роботи реалізується через гібридний формат зайнятості, мобільні робочі місця та використання коворкінг-просторів.



***Рис. 4.1. Офіс майбутнього***

Джерело: побудовано на основі[2]

Отже, офіс майбутнього — це поєднання технологій, гнучких форматів роботи та комфортного середовища для людини. Його головна мета полягає у створенні умов, які сприятимуть продуктивності, інноваціям і ефективній взаємодії працівників.



*Мал. 4.1. Офіс майбутнього*

Джерело: розроблено автором

Таким чином, офіс майбутнього є не просто місцем роботи, а комплексною екосистемою, яка поєднує інноваційні технології, сучасний дизайн і нові підходи до організації праці. Саме така модель робочого середовища сприяє розвитку творчості, підвищенню продуктивності та ефективній взаємодії між працівниками.

Ілюстрація до розділу демонструє концепцію офісу майбутнього, де візуально показано взаємозв'язок між технологічними рішеннями, комфортом працівників та гнучкими форматами організації праці.

Офіс майбутнього поступово перестає бути лише фізичним місцем роботи. Він трансформується у багатофункціональний простір, який поєднує сучасні технології, комфорт, гнучкість та можливості для співпраці. Сучасні організації дедалі частіше розглядають офіс не просто як приміщення з робочими столами, а як середовище для комунікації, створення нових ідей, навчання та розвитку команди. У центрі цієї трансформації знаходиться

людина — її потреби, добробут, продуктивність і здатність працювати ефективно у різних форматах.

Одним із найважливіших трендів розвитку офісного середовища є гібридний формат роботи. Працівники можуть поєднувати роботу в офісі та дистанційно, що дозволяє підвищити ефективність праці та забезпечити кращий баланс між роботою і особистим життям. У таких умовах офіс дедалі більше стає місцем для командної взаємодії, проведення зустрічей, мозкових штурмів та спільного прийняття рішень[9; 8].

Важливу роль відіграють сучасні цифрові технології. У багатьох компаніях впроваджуються системи «розумного офісу», які дозволяють автоматично регулювати освітлення, температуру, вентиляцію, а також бронювати робочі місця чи переговорні кімнати через спеціальні цифрові платформи. Такі технології не лише підвищують комфорт працівників, а й допомагають ефективніше використовувати ресурси організації.

Сучасні офіси також орієнтуються на принципи добробуту працівників. У дизайні робочих просторів активно використовуються природне освітлення, зелені зони, рослини, зони відпочинку, ергономічні меблі та відкриті простори. Біофільний дизайн, що передбачає інтеграцію елементів природи в інтер'єр, сприяє зменшенню стресу, підвищує креативність та позитивно впливає на психологічний клімат у колективі.

### **ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке офіс і які основні функції він виконує в організації?
2. У чому полягає сутність офіс-менеджменту?
3. Які основні завдання виконує офіс-менеджер у сучасній компанії?
4. У чому полягають особливості офісного менеджменту як виду управлінської діяльності?
5. Які види офісів ви знаєте та чим вони відрізняються між собою?
6. Які переваги та недоліки має open space як тип офісу?

7. Які стилі оформлення офісних приміщень є найпоширенішими?
8. Що таке «офіс майбутнього» та які його основні характеристики?
9. Які сучасні тренди впливають на розвиток офісного середовища та офіс-менеджменту?
10. Які цифрові технології найчастіше використовуються в сучасному офіс-менеджменті?

## **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Що таке офіс?
  - a) Місце відпочинку
  - b) Центр управління інформацією і роботою організації
  - c) Торговий центр
  - d) Склад
2. Основна функція офісу:
  - a) Розваги працівників
  - b) Зберігання товарів
  - c) Організація управлінських процесів
  - d) Ремонт техніки
3. Офіс-менеджмент — це:
  - a) Продаж товарів
  - b) Система організації роботи офісу
  - c) Фінансовий аудит
  - d) Виробництво продукції
4. До офіс-менеджменту НЕ належить:
  - a) Документообіг
  - b) Комунікація
  - c) Виробництво деталей
  - d) Організація роботи
5. Сучасний офіс — це:

- a) Лише кабінети
- b) Гнучкий простір і цифрові технології
- c) Лише склад
- d) Архів

6. Open space — це:

- a) Закриті кабінети
- b) Відкритий офісний простір
- c) Склад
- d) Домашній офіс

7. Основна мета офіс-менеджменту:

- a) Контроль продажів
- b) Ефективна організація роботи офісу
- c) Виробництво
- d) Ремонт будівлі

8. Офіс є частиною:

- a) Логістики
- b) Управління організацією
- c) Будівництва
- d) Маркетингу

9. Що впливає на ефективність офісу?

- a) Лише меблі
- b) Організація процесів і комунікація
- c) Погода
- d) Колір стін

10. Основний ресурс офісу:

- a) Техніка
- b) Люди та інформація
- c) Будівля
- d) Транспорт

## Ключі до тестових завдань

Тема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1	b	c	b	c	b	b	b	b	b	b

### 4.2 Роль менеджера в забезпеченні ефективної роботи офісу

Організація та координація офісної діяльності є однією з ключових функцій менеджера, адже саме від ефективності управління залежить стабільність роботи установи, узгодженість дій працівників та своєчасне виконання завдань. Менеджер забезпечує планування щоденної роботи офісу, розподіл обов'язків між працівниками, координацію інформаційних потоків та контроль виконання поставлених завдань. Важливою складовою цієї діяльності є організація документообігу, підтримка внутрішньої комунікації між підрозділами, а також створення умов для продуктивної роботи персоналу.

У сучасних організаціях менеджер не лише координує робочі процеси, але й забезпечує їх оптимізацію за допомогою сучасних технологій управління, електронних систем документообігу та цифрових засобів комунікації. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, покращити обмін інформацією та уникнути дублювання функцій. Крім того, менеджер сприяє формуванню чіткої структури роботи офісу, визначає пріоритети діяльності та контролює виконання організаційних процедур[2; 3].

Ефективна організація та координація офісної діяльності є однією з ключових функцій менеджера сучасної організації. Саме офіс виступає центром управлінських процесів, комунікацій, документообігу та координації діяльності працівників. Від того, наскільки правильно організована робота офісу, залежить оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність виконання завдань та загальна результативність діяльності установи.

Для наочності основні складові організації та координації офісної діяльності можна подати у вигляді таблиці.

**Основні складові організації та координації офісної діяльності**

<b>Напрямок діяльності</b>	<b>Зміст управлінських дій менеджера</b>
Планування роботи офісу	Визначення завдань, розподіл обов'язків, встановлення термінів виконання
Координація діяльності працівників	узгодження роботи підрозділів, організація нарад та робочих зустрічей
Управління інформаційними потоками	Організація документообігу, використання електронних систем управління
Контроль виконання завдань	Моніторинг результатів роботи, коригування процесів

Джерело: розроблено автором

Менеджер офісу виконує роль координатора, який забезпечує узгодженість роботи різних підрозділів, організовує інформаційні потоки та створює умови для продуктивної діяльності працівників. Організація офісної діяльності передбачає планування робочих процесів, розподіл обов'язків, контроль виконання завдань, а також підтримання належного рівня внутрішньої комунікації.

У сучасних умовах офісна діяльність значною мірою залежить від використання інформаційних технологій. Електронний документообіг, цифрові платформи для комунікації, системи планування та управління завданнями дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та підвищити ефективність роботи персоналу. Менеджер відповідає за впровадження таких інструментів та їх ефективне використання[4; 10].

Ще одним важливим напрямом є організація документообігу. Офісна діяльність пов'язана з великим обсягом інформації, яка повинна бути правильно структурована, систематизована та збережена. Менеджер забезпечує контроль за підготовкою документів, їх реєстрацією, зберіганням і передачею між підрозділами. Сучасні електронні системи документообігу значно полегшують цей процес і дозволяють швидко знаходити необхідну інформацію.

Крім того, менеджер відповідає за контроль виконання завдань. Це передбачає моніторинг роботи працівників, оцінювання результатів діяльності,

виявлення проблем та їх оперативне вирішення. Контроль дозволяє підтримувати високий рівень дисципліни та забезпечує досягнення поставлених цілей.

Таблиця 4.4

### Основні складові організації офісної діяльності

Сфера діяльності	Зміст управлінських дій
Планування роботи	Визначення завдань, пріоритетів та термінів виконання
Координація персоналу	Організація взаємодії між підрозділами та працівниками
Документообіг	створення, обробка, реєстрація та зберігання документів
Контроль діяльності	Перевірка виконання завдань та оцінювання результатів
Використання технологій	Застосування цифрових систем управління та комунікації

Джерело: розроблено автором

### Індикатори ефективної організації офісної діяльності

Для оцінювання ефективності роботи офісу можуть використовуватися певні індикатори: швидкість обробки документів, своєчасність виконання завдань, рівень координації між підрозділами, ефективність використання інформаційних технологій, рівень задоволеності працівників організацією роботи. Такі показники дозволяють менеджеру оцінити ефективність управління та своєчасно виявляти проблеми в організації роботи офісу.

### ОФІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Рис. 4.2. Організації офісної діяльності

Джерело: побудовано на основі[2]

Важливою складовою організації офісної діяльності є планування роботи офісу. Менеджер визначає пріоритети діяльності, формує графіки роботи, встановлює терміни виконання завдань та забезпечує раціональний розподіл ресурсів. Планування дозволяє уникнути хаотичності у виконанні завдань та забезпечує системність у роботі.

Не менш важливим аспектом є координація діяльності працівників. Менеджер забезпечує узгодженість дій між різними структурними підрозділами організації, організовує робочі зустрічі, наради та обговорення. Це сприяє швидкому обміну інформацією, спільному вирішенню проблем та формуванню командної взаємодії.

Офіс-менеджер забезпечує безперебійну роботу офісу, поєднуючи функції адміністратора, секретаря та господарського працівника. Основні обов'язки включають організацію документообігу, закупівлю канцелярії, контроль офісної техніки, зустріч відвідувачів, організацію зустрічей, бронювання квитків та підтримку затишку й порядку в офісі.



**Рис. 4.3. Візуальна модель ролі менеджера в офісі**

Джерело: побудовано на основі[2]

Отже, організація та координація офісної діяльності є складним управлінським процесом, що поєднує планування, комунікацію, контроль і використання сучасних технологій. Саме менеджер забезпечує узгодженість усіх цих елементів, створюючи ефективну систему роботи офісу. Завдяки правильній

організації діяльності підвищується продуктивність працівників, покращується якість управлінських рішень та забезпечується стабільний розвиток організації.

Офіс-менеджер (часто також називається офісний адміністратор або секретар) — це спеціаліст, який забезпечує ефективне функціонування офісу, координує діяльність різних підрозділів, організовує документообіг і комунікацію між співробітниками. Його головне завдання — створити впорядковане, комфортне та продуктивне середовище для всієї команди. Ця професія є однією з ключових у сучасній організації, оскільки вона об'єднує адміністративні, організаційні та комунікаційні функції[8].



Рис. 4.2. Функції менеджера офісу

Джерело: розроблено автором

Офіс-менеджер забезпечує безперебійну роботу офісу, поєднуючи функції адміністратора, секретаря та господарського працівника. Основні обов'язки включають організацію документообігу, закупівлю канцелярії, контроль офісної техніки, зустріч відвідувачів, організацію зустрічей, бронювання квитків та підтримку затишку й порядку в офісі

Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії працівників. Ефективна комунікація є однією з найважливіших умов успішної діяльності будь-якої організації. Саме завдяки налагодженим комунікаційним процесам забезпечується узгодженість дій працівників, своєчасний обмін інформацією, прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей. У сучасному офісі комунікація виступає не лише інструментом передавання інформації, але й важливим чинником формування корпоративної культури, підтримання позитивного психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності роботи персоналу.

Менеджер відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації між працівниками. Він виступає посередником у процесі обміну інформацією, координує взаємодію між структурними підрозділами, організовує робочі зустрічі, наради та інші форми професійного спілкування. Основним завданням менеджера є створення таких умов, за яких інформація передається швидко, точно та зрозуміло для всіх учасників комунікаційного процесу[3; 6; 9].

Важливою складовою ефективною комунікації є чіткість і зрозумілість інформації. У процесі управління менеджер повинен формулювати завдання так, щоб працівники могли правильно зрозуміти їх зміст, мету та очікувані результати. Нечіткі інструкції або відсутність необхідної інформації можуть призвести до помилок, затримок у виконанні завдань і зниження загальної ефективності роботи. Тому менеджер повинен забезпечувати доступність інформації та контролювати її правильне сприйняття працівниками.

Ефективна взаємодія працівників передбачає не лише передачу інформації, але й активний обмін ідеями, пропозиціями та досвідом. У сучасних організаціях

значну роль відіграє командна робота, яка передбачає спільне вирішення професійних завдань. Менеджер сприяє формуванню командної взаємодії, організовуючи робочі групи, стимулюючи обговорення проблемних питань та підтримуючи ініціативність працівників.

Суттєвим фактором ефективної комунікації є використання сучасних інформаційних технологій. У сучасному офісі широко застосовуються електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції, спільні онлайн-платформи для управління завданнями та електронні системи документообігу. Такі інструменти дозволяють значно прискорити обмін інформацією, забезпечити прозорість робочих процесів та підвищити ефективність взаємодії між працівниками. [1; 10].

Крім того, важливу роль відіграє внутрішня комунікаційна політика організації. Вона визначає правила обміну інформацією, канали комунікації та принципи взаємодії між працівниками. Чітко сформульована комунікаційна політика сприяє уникненню непорозумінь, підвищує рівень довіри в колективі та забезпечує ефективну координацію діяльності.

Однією з форм організації комунікації є робочі наради та зустрічі. Вони дозволяють обговорювати актуальні питання, узгоджувати плани роботи та приймати спільні рішення. Для того щоб наради були ефективними, менеджер повинен заздалегідь визначити їх мету, підготувати порядок денний та забезпечити участь необхідних працівників. Важливо також дотримуватися регламенту проведення нарад, щоб уникнути зайвих витрат часу.

Ефективна комунікація також передбачає зворотний зв'язок. Менеджер повинен не лише передавати інформацію, але й отримувати від працівників відгуки щодо виконання завдань, труднощів у роботі та можливих шляхів удосконалення діяльності. Наявність зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти проблеми та оперативно реагувати на них.

Важливим аспектом взаємодії працівників є психологічний клімат у колективі. Атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки сприяє ефективному

обміну інформацією та активній співпраці між працівниками. Менеджер повинен створювати умови для конструктивного спілкування, вирішувати конфліктні ситуації та підтримувати позитивні міжособистісні відносини у колективі.

У процесі комунікації можуть виникати певні бар'єри, які ускладнюють обмін інформацією. До таких бар'єрів належать недостатня чіткість повідомлень, різний рівень професійної підготовки працівників, перевантаження інформацією, а також психологічні фактори, пов'язані з міжособистісними відносинами. Завдання менеджера полягає в тому, щоб своєчасно виявляти такі бар'єри та вживати заходів для їх подолання[4; 10].

Сучасні організації все частіше використовують цифрові комунікаційні платформи, які забезпечують швидкий обмін інформацією між працівниками. До таких платформ належать корпоративні портали, системи управління проектами, спільні онлайн-документи та інші інструменти цифрової взаємодії. Використання таких технологій дозволяє значно підвищити оперативність комунікації та забезпечити прозорість робочих процесів.

Ефективна взаємодія працівників передбачає також розвиток комунікаційних навичок. Менеджер може організовувати тренінги, семінари та інші форми навчання, спрямовані на розвиток навичок ділового спілкування, ведення переговорів, роботи в команді та управління конфліктами. Це сприяє підвищенню професійної компетентності працівників і покращенню якості комунікації в організації.

Важливою умовою ефективної взаємодії є відкритість інформації. Працівники повинні мати доступ до необхідної інформації щодо діяльності організації, планів розвитку та результатів роботи. Відкритість сприяє підвищенню довіри до керівництва та формує відчуття причетності працівників до спільної справи.

Таким чином, забезпечення ефективної комунікації та взаємодії працівників є важливою функцією менеджера, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності та формуванню

позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Системний підхід до організації комунікації, використання сучасних технологій та розвиток комунікаційних навичок працівників дозволяють створити ефективну систему взаємодії, що забезпечує успішне функціонування організації.

Підвищення продуктивності праці є однією з головних задач будь-якої організації. Під продуктивністю праці розуміють співвідношення обсягу виконаної роботи або виробленої продукції до витрат робочого часу, зусиль та ресурсів. Ефективне управління продуктивністю неможливе без контролю ключових складових робочого процесу: ресурсів, технологій та умов праці. Кожен із цих елементів впливає на результативність діяльності підприємства, і їх контроль дозволяє підвищити ефективність організації в цілому.

Ресурси – це всі засоби, що використовуються для досягнення виробничих або управлінських цілей. Вони поділяються на матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Матеріальні ресурси включають сировину, комплектуючі, інструменти, обладнання та витратні матеріали. Важливість їх контролю полягає в забезпеченні безперебійного процесу виробництва, уникненні перевитрат та зменшенні втрат. Наприклад, на виробничому підприємстві контроль залишків сировини дозволяє планувати закупівлі так, щоб не створювати зайвих запасів і водночас уникати простою через нестачу матеріалів.

Фінансові ресурси відображають наявність грошових коштів, інвестицій та капіталу підприємства. Контроль фінансових ресурсів забезпечує оптимальне використання бюджету, прогнозування витрат і дохідності, а також дозволяє уникнути перевитрат та збитків. Наприклад, підприємство може щомісячно відстежувати витрати на закупівлю матеріалів і оплату праці, порівнюючи їх із запланованим бюджетом, щоб визначити ефективність витрат і вчасно внести корективи.

Трудові ресурси охоплюють професійні навички, досвід, кваліфікацію та мотивацію персоналу. Високий рівень контролю трудових ресурсів дозволяє оптимізувати розподіл завдань серед співробітників, підвищити продуктивність

та забезпечити досягнення організаційних цілей. Наприклад, розподіл працівників у виробничій лінії відповідно до їхніх професійних компетенцій дозволяє скоротити час виконання завдань і зменшити помилки.

Інформаційні ресурси – це знання, дані, програмне забезпечення та інші джерела інформації, які допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення. Контроль інформаційних ресурсів включає регулярне оновлення даних, захист від втрат і неправильного використання. Наприклад, у логістичній компанії контроль за даними про запаси та доставку дозволяє уникнути затримок і ефективніше планувати маршрути доставки.

Технології – це сукупність методів, процесів, обладнання та програмного забезпечення, що забезпечують виробництво продукції або надання послуг. Контроль технологій необхідний для забезпечення якості продукції, оптимізації часу виробничих процесів та зменшення витрат. Стандартизація технологічних процесів дозволяє встановити послідовність дій, що забезпечує стабільний результат. Наприклад, на харчовому підприємстві технологічний процес виготовлення продукту описується покроково, щоб кожен працівник дотримувався однакових процедур і виробляв продукцію однакової якості.

Важливим аспектом контролю технологій є регулярне обслуговування обладнання та використання автоматизованих систем управління виробництвом. Наприклад, сучасні виробничі лінії оснащують сенсорами, які контролюють швидкість та температуру процесів, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення і запобігати браку. Використання програмного забезпечення для планування та контролю виробництва також підвищує ефективність роботи підприємства, забезпечуючи точний облік ресурсів та оптимізацію робочого часу.

Умови праці охоплюють фізичні, психологічні та соціальні фактори, які впливають на стан здоров'я та ефективність працівників. До фізичних умов відносять освітлення, температуру, вологість, шум та ергономіку робочого місця. Забезпечення безпечного та комфортного середовища зменшує ризик

травматизму та професійних захворювань. Наприклад, правильне освітлення та ергономічні крісла в офісі дозволяють працівникам виконувати завдання без перевтоми і болю в спині.

Психологічні умови праці включають рівень стресу, мотивацію, робочий клімат і комунікацію у колективі. Контроль цих умов сприяє підвищенню ефективності та задоволеності працівників. Наприклад, компанія може проводити анонімні опитування щодо задоволеності роботою та виявляти проблеми в колективі, що дозволяє своєчасно вносити зміни.

Соціальні умови праці включають робочий графік, систему оплати праці, наявність соціальних пільг та програм підтримки. Правильна організація робочого часу та система мотивації стимулюють продуктивність і лояльність персоналу. Наприклад, гнучкий графік роботи та бонуси за досягнення цілей підвищують залученість працівників і якість їхньої роботи.

Контроль ресурсів, технологій та умов праці взаємопов'язаний і має здійснюватися комплексно. Наприклад, на сучасному виробничому підприємстві наявність сучасного обладнання дозволяє ефективніше використовувати сировину, скорочує фізичне навантаження на працівників і підвищує якість продукції. Використання систем планування ресурсів дозволяє оптимізувати робочий процес, забезпечити безперервність виробництва та контролювати витрати. Комфортні умови праці підвищують мотивацію персоналу і сприяють зменшенню помилок, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Практичні підходи до підвищення продуктивності включають впровадження автоматизації, сучасних програмних систем, регулярний моніторинг і аудит виробничих процесів. Наприклад, використання ERP-систем дозволяє ефективно планувати запаси, оптимізувати графіки роботи працівників та контролювати витрати ресурсів у реальному часі. Мотиваційні заходи, такі як премії, навчання та програми розвитку кар'єри, підвищують зацікавленість працівників у результаті своєї роботи.

Високий рівень контролю ресурсів, технологій та умов праці забезпечує

стійке підвищення продуктивності, покращує якість продукції, сприяє безпеці та комфорту працівників і створює умови для інноваційного розвитку організації. Тільки комплексний підхід до управління цими аспектами дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Ефективність організації значною мірою залежить від того, наскільки продуманим є контроль за всіма складовими робочого процесу. Контроль ресурсів включає не лише наявність матеріалів, обладнання та фінансів, а й їхнє оптимальне використання та своєчасне поповнення. Наприклад, у будівельній компанії контроль над запасами цементу, цегли та металоконструкцій дозволяє уникнути простоїв на будівельному майданчику та знизити витрати на зберігання матеріалів.

Технології контролюються через впровадження стандартів, інструкцій і процедур, що забезпечують стабільність та передбачуваність виробничого процесу. Наприклад, у харчовій промисловості контроль температури на кожному етапі виробництва молочних продуктів гарантує їхню безпеку та якість. Автоматизовані системи дозволяють оперативно реагувати на відхилення від норм, знижуючи ризик браку та простоїв [3; 1; 10].

Умови праці безпосередньо впливають на мотивацію, продуктивність та загальний психологічний стан працівників. Комфортне робоче середовище, ергономічні меблі, оптимальна температура та освітлення сприяють зниженню втоми та підвищенню концентрації. Наприклад, на ІТ-підприємствах встановлюють регульовані столи та крісла, щоб працівники могли змінювати положення тіла під час роботи, що підвищує ефективність та зменшує ризик проблем зі здоров'ям.

Контроль ресурсів, технологій і умов праці тісно пов'язаний із системами планування та управління. Використання сучасних програмних платформ, таких як ERP або MES, дозволяє відстежувати витрати матеріалів, час роботи обладнання та стан робочих місць у реальному часі. Це створює умови для

оперативного прийняття рішень, запобігання непередбачуваним ситуаціям та підвищення загальної продуктивності.

Приклади комплексного контролю можна знайти у багатьох сферах:

- Виробництво електроніки: автоматизовані лінії контролюють збірку деталей, витрати матеріалів і температуру на різних етапах, що забезпечує високу якість продукції.

- Логістика: цифрові платформи відстежують переміщення вантажів, використання транспортних засобів та графіки роботи персоналу, що підвищує ефективність доставки.

- Освітні заклади: контроль навчальних ресурсів, технологій (комп'ютерів, лабораторного обладнання) і умов праці (комфортні аудиторії, освітлення, температурний режим) впливає на продуктивність викладачів і студентів.

Таким чином, контроль ресурсів, технологій та умов праці є не окремою задачею, а комплексним процесом управління організацією. Він поєднує матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, стандарти технологічних процесів та безпечні, комфортні умови праці для персоналу. Комплексний підхід дозволяє підвищити продуктивність, якість продукції чи послуг, знизити витрати та створити конкурентоспроможну, стабільну та ефективну організацію[5; 10].

В офісному середовищі контроль ресурсів, технологій та умов праці має особливе значення для підвищення продуктивності. Ресурси в офісі включають не лише матеріальні засоби — комп'ютери, оргтехніку, канцелярські товари — а й інформаційні та фінансові ресурси, необхідні для виконання завдань. Раціональне використання цих ресурсів дозволяє уникнути простоїв і забезпечує безперебійність робочого процесу. Наприклад, якщо менеджер регулярно контролює наявність необхідного програмного забезпечення, оновлює ліцензії та стежить за справністю техніки, співробітники витрачають менше часу на вирішення технічних проблем і можуть зосередитися на виконанні ключових

завдань.

Менеджер у цьому процесі відіграє роль координатора, організатора та контролера. Він забезпечує ефективний розподіл ресурсів, визначає пріоритети завдань та стежить за тим, щоб технології використовувалися максимально ефективно. Наприклад, менеджер може впровадити цифрову платформу для планування завдань і комунікації, що дозволяє співробітникам бачити пріоритети, терміни виконання та ресурси, які доступні для роботи. Це скорочує час на пошук інформації та узгодження дій, підвищуючи продуктивність команди.

Умови праці в офісі мають прямий вплив на працездатність і мотивацію співробітників. Комфортне освітлення, оптимальна температура, належна вентиляція, ергономічні меблі та тиха робоча зона зменшують фізичну втому і підвищують концентрацію. Психологічні умови, такі як доброзичливий колектив, чітка комунікація та справедливий розподіл завдань, сприяють зменшенню стресу та підвищенню внутрішньої мотивації. Наприклад, компанії, які впроваджують гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи, зазвичай спостерігають зростання продуктивності працівників, бо вони можуть обирати найбільш зручний для себе час виконання завдань.

Контроль ресурсів у поєднанні з дбайливим менеджментом умов праці забезпечує синергетичний ефект: коли всі необхідні ресурси доступні, технології працюють без збоїв, а умови праці комфортні, продуктивність співробітників зростає. Наприклад, у маркетинговому відділі забезпечення доступу до сучасного аналітичного софту, наявність швидкого інтернету, зручних робочих місць та чітка організація роботи менеджером дозволяють команді швидше аналізувати дані, приймати обґрунтовані рішення та оперативно виконувати завдання клієнтів[4; 5; 10].

Таким чином, у контексті офісної роботи роль менеджера є ключовою. Він не лише контролює ресурси і технології, а й формує умови праці, що сприяють підвищенню продуктивності. Комплексний контроль ресурсів у поєднанні з

організаційною майстерністю менеджера створює середовище, в якому співробітники можуть працювати максимально ефективно, зменшуються втрати часу та зусиль, а організація досягає стабільного підвищення продуктивності.

Впровадження інновацій у роботу офісу є ключовим чинником підвищення продуктивності та ефективності організації. Інновації — це будь-які нововведення, що покращують процеси, технології, методи роботи або управлінські підходи. В офісі інновації можуть проявлятися у впровадженні сучасного програмного забезпечення, автоматизації рутинних процесів, вдосконаленні організації робочих місць або створенні нових систем комунікації.

Організаційне вдосконалення офісу означає оптимізацію робочих процесів і умов праці для підвищення ефективності діяльності співробітників. Це включає перегляд структури робочих потоків, перерозподіл завдань, впровадження стандартів роботи та оптимізацію робочих місць. Вдосконалення організації роботи не обмежується лише технічними змінами — воно охоплює управлінські підходи, мотиваційні системи та способи комунікації.

Важливу роль у впровадженні інновацій грає менеджер. Він координує процес, визначає пріоритети, оцінює ефективність нововведень та контролює їхнє застосування. Наприклад, менеджер може впровадити цифрову платформу для планування завдань і проєктів (наприклад, Trello, Asana або Microsoft Planner). Це дозволяє співробітникам бачити свої завдання в реальному часі, контролювати терміни виконання і координувати взаємодію з колегами без зайвих зустрічей, що підвищує продуктивність [7;1; 8].

Інноваційні підходи також включають автоматизацію рутинних процесів. Наприклад, автоматичне формування звітів із бухгалтерських або маркетингових систем економить час співробітників та зменшує ризик помилок, які виникають при ручній обробці даних. Це дозволяє персоналу зосередитися на більш складних і стратегічних завданнях, що потребують аналітичного мислення та креативності.

Вдосконалення організації роботи офісу може стосуватися також фізичних і психологічних умов праці. Наприклад, реорганізація робочого простору у відкриті зони з зонами для переговорів та тиші, встановлення ергономічних меблів та сучасного освітлення сприяє підвищенню концентрації та зниженню втоми працівників. Соціальні інновації, такі як гнучкий графік роботи або можливість часткової дистанційної роботи, покращують психологічний клімат у колективі та мотивують співробітників до ефективної роботи.

Інший приклад інновацій у офісі — використання систем внутрішньої комунікації, таких як корпоративні чати, відеоконференції та інтегровані платформи для обміну документами. Це скорочує час на пошук інформації, підвищує швидкість прийняття рішень і покращує координацію між різними відділами[8].

Таким чином, впровадження інновацій і вдосконалення організації роботи офісу створює умови для більш ефективної взаємодії між співробітниками, оптимального використання ресурсів та технологій і підвищення загальної продуктивності. Менеджер, який планує, координує та контролює ці процеси, виступає ключовим фактором успіху, адже саме його рішення забезпечують інтеграцію нових підходів у робочий процес та максимальний ефект від інновацій.

Комплексний підхід, який поєднує технологічні новації, вдосконалення організації робочого процесу та увагу до умов праці, дозволяє офісу працювати більш продуктивно, ефективно реагувати на зміни та підтримувати конкурентоспроможність організації в цілому.

Впровадження інновацій у роботу офісу не обмежується лише технологічними змінами. Важливим аспектом є також організаційні інновації, що включають вдосконалення структури управління, процесів обміну інформацією та методів комунікації між відділами. Наприклад, введення щотижневих коротких нарад, на яких узгоджуються пріоритети та прогрес виконання завдань, дозволяє зменшити непорозуміння і прискорити робочий процес.

## Впровадження інновацій та вдосконалення організації роботи офісу

Інновація та вдосконалення	Приклад і переваги
<b>Сучасні технології</b>	Впровадження хмарних сервісів та системи спільної роботи (наприклад, Google Workspace). <b>Переваги:</b> зручний доступ до даних, спільна робота в реальному часі, швидкий обмін інформацією.
<b>Гнучкий графік роботи</b>	Запровадження гнучкого графіку та дистанційної роботи. <b>Приклад:</b> можливість працювати частину часу з дому. <b>Переваги:</b> підвищення задоволеності персоналу, баланс роботи і відпочинку.
<b>Ергономіка робочого місця</b>	Оновлення офісних меблів, ергономічні крісла та столи. <b>Приклад:</b> регульовані столи та зручні крісла. <b>Переваги:</b> покращення комфорту, зниження втомлюваності.
<b>Автоматизація процесів</b>	Використання систем автоматизації задач (наприклад, CRM-системи). <b>Приклад:</b> автоматизоване ведення клієнтської бази. <b>Переваги:</b> економія часу, зменшення рутинних завдань.
<b>Зони для відпочинку</b>	Створення зон відпочинку в офісі. <b>Приклад:</b> кімнати відпочинку з зручними диванами та іграми. <b>Переваги:</b> зниження стресу, підвищення креативності.

Джерело: побудовано на основі[2]

Окрім технічних і організаційних інновацій, увага до психологічних і соціальних умов праці значно підвищує ефективність офісної роботи. Забезпечення комфортного простору для відпочинку, можливість працювати у спокійній зоні або у групових коворкінг-зонах, доступ до природного освітлення та свіжого повітря — усе це позитивно впливає на мотивацію та зосередженість працівників. Наприклад, у багатьох сучасних офісах передбачено лаунж-зони з диванами, кімнати для коротких перерв і навіть міні-тренажери, що допомагає підтримувати енергію та творчий настрій протягом робочого дня[6; 7].

Таким чином, комплексне впровадження інновацій та вдосконалення організації роботи офісу охоплює технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Менеджер, який координує цей процес, забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію робочих потоків та створення комфортних умов праці. Результатом такого підходу стає підвищення продуктивності, скорочення часу виконання завдань, зменшення помилок

підвищення задоволеності співробітників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

### **ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ**

1. У чому полягає роль офіс-менеджера в забезпеченні ефективної роботи офісу?
2. Як організація та координація офісної діяльності впливають на продуктивність працівників?
3. Яким чином офіс-менеджер забезпечує ефективну комунікацію та взаємодію в колективі?
4. Чому контроль ресурсів і технологій є важливим елементом офіс-менеджменту?
5. Як умови праці впливають на ефективність роботи співробітників?
6. Які методи використовує офіс-менеджер для підвищення продуктивності персоналу?
7. У чому полягає значення впровадження інновацій в офісній діяльності?
8. Які сучасні інструменти допомагають удосконалювати організацію роботи офісу?
9. Як офіс-менеджер може запобігати конфліктним ситуаціям у колективі?
10. Які основні чинники визначають ефективність роботи офіс-менеджера?

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Офіс-менеджер виконує функцію:
  - a) Лікаря
  - b) Координатора процесів
  - c) Водія
  - d) Будівельника

2. Основне завдання офіс-менеджера:

- a) Продаж
- b) Організація роботи офісу
- c) Виробництво
- d) Ремонт техніки

3. Контроль ресурсів включає:

- a) Їжу
- b) Техніку та матеріали
- c) Одяг
- d) Транспорт

4. Комунікація в офісі потрібна для:

- a) Конфліктів
- b) Узгодження роботи
- c) Відпочинку
- d) Ігнорування задач

5. Менеджер відповідає за:

- a) Погоду
- b) Ефективність роботи команди
- c) Політику
- d) Спорт

6. Що допомагає уникнути хаосу в офісі?

- a) Випадковість
- b) Організація процесів
- c) Шум
- d) Конфлікти

7. Інновації в офісі — це:

- a) Старі методи
- b) Нові технології та підходи
- c) Відмова від роботи

d) Відпочинок

8. Менеджер координує:

a) Лише себе

b) Роботу працівників

c) Погоду

d) Будівництво

9. Ефективність офісу залежить від:

a) Сну

b) Управління процесами

c) Телевізора

d) Випадку

10. Головний результат роботи менеджера:

a) Безлад

b) Порядок і продуктивність

c) Втома

d) Конфлікти

Ключі до тестових завдань

Тема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b

### 4.3 Загальні положення роботи з документами в офісі

Документообіг є невід'ємною складовою управлінської діяльності будь-якої організації, незалежно від її розміру, сфери діяльності чи форми власності. Ефективна робота з документами забезпечує упорядкованість інформаційних потоків, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підтримує стабільність функціонування установи.

Документ у загальному розумінні — це матеріальний носій інформації, який містить зафіксовані дані та має юридичну силу або практичне значення. Документ виконує функцію збереження, передачі та підтвердження інформації. У сучасному офісі документи можуть існувати як у паперовій, так і в електронній

формі. Незалежно від форми, вони є основним інструментом управління, оскільки через них здійснюється комунікація, фіксуються рішення, регулюється діяльність і контролюється виконання завдань[3; 10].

Документообіг — це організований процес створення, обробки, передачі, зберігання та використання документів у межах організації. Він охоплює весь життєвий цикл документа — від моменту його створення або надходження до завершення виконання і передачі в архів. Документообіг може бути внутрішнім, що відображає рух документів між структурними підрозділами організації, та зовнішнім, який пов'язаний із взаємодією з іншими установами, партнерами або клієнтами.

Сутність документообігу полягає у впорядкуванні інформаційних потоків, забезпеченні їхньої доступності та своєчасності. Чітко організований документообіг дозволяє уникнути втрати інформації, дублювання документів, затримок у виконанні завдань і помилок у роботі. Наприклад, у великій компанії відсутність належної системи документообігу може призвести до того, що важливі листи або накази не доходять до виконавців, що, у свою чергу, негативно впливає на результати діяльності.

Документи відіграють ключову роль в управлінській діяльності, оскільки саме через них реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. У процесі планування документи використовуються для визначення цілей, розробки стратегій і формування планів діяльності. Наприклад, бізнес-план або стратегічний план розвитку організації є основою для прийняття управлінських рішень і визначення напрямів діяльності [8; 10].

У функції організації документи забезпечують розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками. Накази, розпорядження, посадові інструкції регламентують діяльність персоналу і визначають правила виконання роботи. Наприклад, наказ керівника про призначення відповідального за певний проєкт закріплює обов'язки працівника та визначає його роль у реалізації завдання.

Функція мотивації також тісно пов'язана з документами. Положення про

оплату праці, преміювання або внутрішні політики організації стимулюють працівників до ефективної роботи. Наприклад, документ, що визначає критерії нарахування бонусів, мотивує працівників до досягнення високих результатів.

Контроль як управлінська функція реалізується через звіти, акти перевірок, службові записки та інші документи, що відображають результати діяльності. Наприклад, щомісячні звіти дозволяють керівництву оцінити ефективність роботи підрозділів і прийняти рішення щодо подальших дій.

Значення документів як засобу фіксації інформації є надзвичайно важливим. Вони забезпечують збереження даних у часі, що дозволяє аналізувати діяльність організації, відстежувати зміни та приймати обґрунтовані рішення. Документи також виконують юридичну функцію, оскільки можуть бути доказом у правових відносинах між організаціями або фізичними особами.

Окрім цього, документи є основним засобом комунікації в організації. Через них передається інформація між керівництвом і працівниками, між різними підрозділами, а також між організацією та зовнішнім середовищем. Наприклад, службові записки, електронні листи, накази та звіти забезпечують обмін інформацією та координацію діяльності.

У сучасних умовах значного розвитку інформаційних технологій дедалі більшого поширення набуває електронний документообіг. Він передбачає використання спеціалізованих програмних систем для створення, обробки та зберігання документів. Електронний документообіг дозволяє значно прискорити робочі процеси, зменшити витрати на папір і підвищити ефективність управління. Наприклад, електронна система документообігу дає можливість миттєво передавати документи між підрозділами та контролювати їх виконання в режимі реального часу[5].

Отже, документообіг є основою інформаційного забезпечення управління організацією. Він забезпечує упорядкованість роботи з документами, сприяє ефективній комунікації, підвищує якість управлінських рішень і забезпечує контроль за їх виконанням. Раціонально організований документообіг є

важливою умовою успішної діяльності сучасного офісу та підвищення його продуктивності.

У схемах особлива увага приділяється ключовим функціям документів, таким як фіксація інформації, забезпечення комунікації, підтримка процесу прийняття управлінських рішень та контроль виконання завдань. Це підкреслює, що документи виступають не лише засобом збереження інформації, а й важливим інструментом організації роботи офісу.



**Мал 4.3 Документообіг в організації**

Джерело: розроблено автором



**Мал 4.4 Документообіг в офісі**

Джерело: розроблено автором

Отже, використання таблиць і схем у вивченні документообігу є ефективним способом узагальнення матеріалу, що сприяє кращому засвоєнню теоретичних положень і їх практичному застосуванню в роботі сучасного офісу.

Документи є основою управлінської діяльності в офісі, оскільки забезпечують фіксацію, передачу та збереження інформації. Залежно від призначення, змісту та сфери використання документи класифікують на кілька основних видів, що дозволяє впорядкувати роботу з ними та забезпечити ефективний документообіг.

Однією з найважливіших груп є організаційно-розпорядчі документи. Вони регламентують діяльність установи, визначають її структуру, функції, права та обов'язки працівників, а також містять управлінські рішення. До таких документів належать накази, розпорядження, інструкції, положення, протоколи.

Наприклад, наказ керівника про прийняття працівника на роботу або затвердження внутрішніх правил організації визначає порядок діяльності та має обов'язковий характер для виконання[4; 10].

Інформаційні документи використовуються для передачі відомостей, інформування, обміну даними між підрозділами чи організаціями. До них належать службові листи, довідки, звіти, пояснювальні записки, інформаційні повідомлення. Наприклад, звіт про виконану роботу відображає результати діяльності працівника або підрозділу за певний період і використовується для аналізу та контролю.

Таблиця 4.6

### Основні види документів та вимоги до їх оформлення

Вид документів	Визначення	Приклади	Значення в роботі офісу
Організаційно-розпорядчі	Документи, що регламентують діяльність організації та містять управлінські рішення	Наказ, розпорядження, інструкція, протокол	Забезпечують управління, визначають обов'язки та порядок роботи
Інформаційні	Документи, що використовуються для передачі інформації	Звіт, довідка, службовий лист, пояснювальна записка	Сприяють обміну інформацією та комунікації
Кадрові	Документи, що регулюють трудові відносини	Трудовий договір, заява, особова справа, наказ по кадрах	Забезпечують управління персоналом
Фінансово-облікові	Документи, що відображають фінансову діяльність	Рахунок, накладна, акт виконаних робіт	Контроль фінансів та господарської діяльності
Електронні	Документи у цифровій формі	Електронні листи, CRM-документи, цифрові звіти	Прискорюють обробку інформації та підвищують ефективність

Джерело: розроблено автором

Кадрові документи пов'язані з управлінням персоналом і регулюють трудові відносини в організації. Вони включають особові справи працівників, трудові договори, заяви, накази з кадрових питань, таблиці обліку робочого часу. Наприклад, заява працівника про надання відпустки або наказ про звільнення є

підставою для оформлення відповідних змін у трудових відносинах.

Фінансово-облікові документи відображають господарську діяльність організації та забезпечують контроль за використанням фінансових ресурсів. До них належать рахунки, накладні, акти виконаних робіт, платіжні доручення. Наприклад, акт приймання-передачі робіт підтверджує виконання певних послуг і є підставою для здійснення оплати.

Класифікація документів може також здійснюватися за іншими ознаками, зокрема за способом створення (паперові та електронні), за походженням (внутрішні та зовнішні), за термінами зберігання (тимчасового або постійного зберігання). Такий поділ дозволяє більш ефективно організувати їх облік, зберігання та використання.

Важливим аспектом роботи з документами є дотримання вимог до їх оформлення. Правильне оформлення документів забезпечує їх юридичну силу, зрозумілість і зручність у використанні. Основою оформлення є структура документа, яка передбачає наявність певних елементів, що розміщуються у визначеній послідовності. До таких елементів належать заголовки, текст, підпис, дата, реквізити організації.

Реквізити документа — це обов'язкові елементи, які забезпечують його ідентифікацію та надають йому юридичної значущості. До основних реквізитів належать назва організації, назва документа, дата складання, реєстраційний номер, текст, підпис відповідальної особи, печатка (за потреби). Наприклад, відсутність підпису або дати може зробити документ недійсним або ускладнити його використання.

Стандартизація документів означає встановлення єдиних правил їх оформлення, структури та змісту. Вона сприяє уніфікації документів, тобто приведенню їх до єдиної форми, що спрощує роботу з ними, підвищує швидкість обробки та зменшує ймовірність помилок. Наприклад, використання стандартних бланків для листів або наказів дозволяє швидко створювати документи та забезпечує їх однаковий вигляд.

### Основні вимоги до оформлення документів

Елемент	Визначення	Приклад	Значення
Структура документа	Чітка побудова документа з логічними частинами	Заголовок, текст, підпис	Забезпечує зрозумілість і послідовність
Реквізити	Обов'язкові елементи документа	Дата, номер, підпис, назва організації	Надають документу юридичну силу
Стандартизація	Єдині правила оформлення документів	Використання бланків	Спрощує роботу та зменшує помилки
Уніфікація	Приведення документів до єдиної форми	Типові шаблони документів	Прискорює обробку документів
Діловий стиль	Офіційний, чіткий і лаконічний виклад	Короткі, точні формулювання	Забезпечує точність професійність

Джерело: розроблено автором

Важливою вимогою є дотримання ділового стилю мовлення. Документи повинні бути чіткими, логічними, лаконічними та зрозумілими. У тексті не допускаються двозначні формулювання, емоційні вислови чи зайва інформація. Наприклад, службовий лист має містити конкретну мету звернення, чітко сформульовані питання або пропозиції та відповідні висновки.

Таким чином, класифікація документів і дотримання вимог до їх оформлення є важливими умовами ефективної організації роботи офісу. Вони забезпечують упорядкованість документообігу, підвищують якість правлінських рішень і сприяють ефективній взаємодії між працівниками та підрозділами організації[2; 10].

Організація документообігу в офісі є важливою складовою ефективного управління діяльністю установи. Вона охоплює впорядкований процес створення, обробки, реєстрації, руху, виконання та зберігання документів. Раціонально організований документообіг забезпечує своєчасне надходження інформації до виконавців, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і сприяє контролю за їх виконанням.

Створення документів є початковим етапом документообігу. Воно передбачає підготовку документів відповідно до встановлених вимог, використання стандартних форм і дотримання ділового стилю. Документи можуть створюватися як у паперовій, так і в електронній формі. Наприклад, службовий лист або наказ формується відповідно до визначеної структури та містить усі необхідні реквізити.

Після створення або надходження документ підлягає реєстрації. Реєстрація — це процес фіксації документа в спеціальних журналах або електронних системах із присвоєнням йому унікального номера та зазначенням дати. Це дозволяє забезпечити облік документів, їх пошук і контроль за виконанням. Наприклад, вхідний лист реєструється в журналі вхідної кореспонденції, після чого передається на розгляд керівнику.

Рух документів в організації передбачає їх передачу між структурними підрозділами та виконавцями. Він здійснюється відповідно до встановлених маршрутів і правил, що дозволяє уникнути затримок і втрат інформації. Наприклад, після реєстрації документ може бути переданий керівнику, який накладає резолюцію із зазначенням відповідального виконавця та строку виконання.

Таблиця 4.8

### Види документообігу в офісі

Вид документообігу	Визначення	Приклади	Значення
Внутрішній	Рух документів всередині організації	Накази, службові записки, звіти	Координація роботи підрозділів
Зовнішній	Обмін документами з іншими організаціями	Листи, договори, запити	Забезпеує зовнішню комунікацію
Електронний	Документообіг у цифровій формі	Email, CRM, електронні документи	Прискорює процеси та зменшує витрати

Джерело: розроблено автором

Виконання документів полягає у реалізації завдань, визначених у їх змісті. На цьому етапі важливу роль відіграє контроль, який забезпечує своєчасне виконання доручень і дотримання встановлених термінів. Наприклад, відповідальний працівник готує відповідь на лист або виконує завдання, зазначене в наказі, після чого звітує про виконання.

Завершальним етапом є зберігання документів. Документи систематизуються, формуються у справи та передаються до архіву відповідно до встановлених термінів зберігання. Це забезпечує збереження інформації та можливість її використання в майбутньому. Наприклад, фінансові документи зберігаються протягом визначеного законом періоду для можливого аудиту або перевірки.

Документообіг в офісі поділяється на внутрішній і зовнішній. Внутрішній документообіг охоплює рух документів між працівниками та підрозділами організації. Він забезпечує координацію роботи, обмін інформацією та виконання управлінських рішень. Наприклад, внутрішні накази, службові записки та звіти циркулюють між відділами для забезпечення узгодженої діяльності.

Таблиця 4.9

### Сучасні технології в документообігу

Технологія	Визначення	Приклад використання	Вплив на ефективність
ERP-системи	Системи управління ресурсами підприємства	Планування та облік документів	Оптимізація процесів
Електронний підпис	Цифровий аналог підпису	Підписання договорів онлайн	Підвищує швидкість і безпеку
Хмарні сервіси	Онлайн-платформи для зберігання даних	Google Drive, OneDrive	Доступ до документів у будь-який час
Системи документообігу	Програми для управління документами	М.Е.Дос, Вчасно	Контроль і автоматизація

Джерело: розроблено автором

Зовнішній документообіг пов'язаний із взаємодією організації з іншими установами, партнерами, клієнтами або державними органами. Він включає вхідну та вихідну кореспонденцію, договори, офіційні листи та інші документи. Наприклад, підприємство отримує лист від партнера, реєструє його, готує відповідь і надсилає її у встановлені строки.

У сучасних умовах значного розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває електронний документообіг. Він передбачає використання спеціалізованих програмних систем для створення, реєстрації, передачі, зберігання та контролю документів у цифровому форматі. Електронний документообіг дозволяє значно прискорити робочі процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити доступ до документів у будь-який час.

Використання сучасних технологій у роботі з документами включає автоматизацію процесів, застосування систем управління документами, електронних підписів і хмарних сервісів. Наприклад, система електронного документообігу дозволяє відстежувати статус документа в режимі реального часу, контролювати строки виконання та забезпечувати швидкий обмін інформацією між працівниками.

Таким чином, організація документообігу в офісі є комплексним процесом, що включає всі етапи роботи з документами та забезпечує ефективну взаємодію між працівниками і підрозділами. Чітко налагоджений документообіг сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню помилок, забезпеченню контролю за виконанням завдань і загальній ефективності діяльності організації [8].

Контроль виконання документів є важливою складовою організації документообігу в офісі, оскільки забезпечує своєчасне та якісне виконання управлінських рішень. Він передбачає систему заходів, спрямованих на перевірку виконання завдань, визначених у документах, дотримання встановлених термінів і відповідальність виконавців. Ефективний контроль дозволяє уникнути затримок, підвищує дисципліну працівників і сприяє

досягненню поставлених цілей. Система контролю за виконанням документів охоплює етапи постановки документа на контроль, визначення відповідальних осіб, встановлення термінів виконання, відстеження ходу виконання та фіксацію результатів.

Таблиця 4.10

**Ключові елементи контролю виконання документів та архівування**

Етап / Процес	Мета / Завдання	Інструменти / Засоби	Відповідальні	Приклад
Постановка документа на контроль	Забезпечення своєчасного виконання доручень	Резолюції керівника, позначки на документах	Керівник, секретар	Вхідний лист: «Підготуват відповідь до 15 числа»
Визначення відповідальних осіб	Призначення виконавця завдання	Журнали контролю, електронні системи	Керівник	Працівник підготував відповідь на лист
Встановлення термінів виконання	Дотримання строків виконання завдань	Електронні нагадування, календарі	Виконавець	Завдання має бути виконане до 15 числа
Відстеження ходу виконання	Контроль своєчасності та якості	Журнали контролю, електронні системи	Керівник, секретар	Автоматичні сповіщення у системі ЕДО
Фіксація результатів	Підтвердження виконання завдання	Підписи, відмітки у системі	Виконавець, керівник	Документ виконано, відмітка «Виконано»
Систематизація та зберігання	Організація доступу до документів	Справи, папки, електронні каталоги	Секретар, архіваріус	Кадрові документи у справах працівників
Визначення термінів зберігання	Відповідність нормативним вимогам	Внутрішні інструкції, закони	Керівник, архіваріус	Фінансові документи -5 років; установчі - постійно
Передача до архіву	Забезпечення довготривалого зберігання	Опис, систематизація, архівні підрозділи	Архіваріус	Завершені справи передаються до архіву наприкінці року
Забезпечення збереженості	Захист від втрати або пошкодження	Резервне копіювання, доступ за паролем, фізичні умови	Архіваріус, IT-відділ	Захищені електронні бази даних, пожежна безпека для паперових документів

Джерело: розроблено автором

Важливу роль у системі контролю відіграє реєстрація та облік документів. Використання журналів контролю або електронних систем дозволяє відстежувати стан виконання кожного документа, своєчасно нагадувати виконавцям про наближення термінів і запобігати їх порушенню. Наприклад, у сучасних системах електронного документообігу передбачені автоматичні сповіщення, які інформують працівників про необхідність виконання завдання.

Відповідальність працівників є невід'ємною складовою контролю. Кожен виконавець несе відповідальність за своєчасне і якісне виконання доручення. Це стимулює дисципліну та підвищує рівень організації праці. У разі невиконання або порушення термінів можуть застосовуватися управлінські заходи, що сприяє дотриманню встановлених правил і підвищує ефективність роботи.

Після виконання документів вони підлягають систематизації та зберіганню. Організація зберігання документів передбачає їх групування у справи відповідно до змісту, призначення та термінів зберігання. Це забезпечує швидкий пошук необхідної інформації та зручність у користуванні документами. Наприклад, кадрові документи формуються в окремі справи працівників, а фінансові документи — у відповідні бухгалтерські папки.

Терміни зберігання документів визначаються нормативними актами та внутрішніми правилами організації. Вони можуть бути короткостроковими, довгостроковими або постійними. Наприклад, деякі фінансові документи зберігаються протягом кількох років для можливих перевірок, тоді як установчі документи організації підлягають постійному зберіганню.

Передача документів до архіву є завершальним етапом їх життєвого циклу. Архівування передбачає підготовку документів до зберігання, їх опис, систематизацію та передачу до архівного підрозділу. Це дозволяє забезпечити довготривале збереження інформації та можливість її використання в майбутньому. Наприклад, завершені справи передаються до архіву наприкінці року або після закінчення терміну їх активного використання[4].

Забезпечення збереженості документів є важливою умовою ефективного

архівування. Воно включає створення належних умов зберігання, захист від пошкодження, втрати або несанкціонованого доступу. У сучасних умовах це стосується не лише паперових, а й електронних документів. Використання резервного копіювання, систем захисту даних та обмеження доступу до інформації дозволяє забезпечити її безпеку.

Таким чином, контроль виконання документів та їх архівування є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують ефективну організацію документообігу. Вони сприяють своєчасному виконанню завдань, збереженню інформації, підвищенню дисципліни працівників і загальній ефективності діяльності офісу. Комплексний підхід до контролю та архівування документів дозволяє організації працювати більш упорядковано, надійно та результативно.

### **ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке документообіг в офісі та яке його значення для діяльності організації?
2. Які основні функції виконує система документообігу в установі чи компанії?
3. Які основні види документів використовуються в офісній діяльності?
4. Які вимоги висуваються до правильного оформлення службових документів?
5. Чому важливо дотримуватися стандартів оформлення документів в офісі?
6. Як організовується документообіг в офісі та які його основні етапи?
7. Яку роль відіграє офіс-менеджер в організації документообігу?
8. Як здійснюється контроль виконання документів в офісі?
9. Яке значення має своєчасне виконання та облік документів для роботи організації?
10. Як організовується архівування документів і чому важливо забезпечувати їх збереження?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Документообіг — це:

- a) Перенесення речей
- b) Рух документів в організації
- c) Продаж товарів
- d) Ремонт техніки

2. Документи бувають:

- a) Лише паперові
- b) Паперові та електронні
- c) Лише усні
- d) Лише фінансові

3. Основна мета документообігу:

- a) Заплутати процес
- b) Забезпечити порядок інформації
- c) Розваги
- d) Ігнорування

4. Архівування — це:

- a) Викидання документів
- b) Зберігання документів
- c) Копіювання відео
- d) Ремонт

5. Важливою вимогою до документів є:

- a) Нестабільність
- b) Чіткість і правильність оформлення
- c) Довільність
- d) Скорочення без правил

6. Контроль документів означає:

- a) Ігнорування
- b) Відстеження виконання

c) Викидання

d) Розмноження

7. Документ — це:

a) Малюнок

b) Зафіксована інформація

c) Фото

d) Іграшка

8. Хто зазвичай контролює документообіг?

a) Офіс-менеджер

b) Водій

c) Прибиральник

d) Клієнт

9. Вхідні документи — це:

a) Створені в організації

b) Отримані ззовні

c) Втрачені

d) Видалені

10. Електронний документообіг — це:

a) Ручний запис

b) Робота з цифровими файлами

c) Усне спілкування

d) Малювання

#### Ключі до тестових завдань

Тема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b

#### 4.4 Комунікативний процес і спілкування в офісі

Комунікація в офісі є ключовим елементом ефективної організації роботи. Вона забезпечує взаємодію між працівниками, відділами та керівництвом, сприяє своєчасному обміну інформацією та допомагає досягати поставлених

цілей.

Комунікативний процес у робочому середовищі можна визначити як систему передачі інформації між учасниками організаційного процесу для координації дій, прийняття рішень і виконання завдань. У цьому процесі важливо не лише передати повідомлення, а й забезпечити його правильне сприйняття та розуміння, що підвищує ефективність роботи офісу.

Роль спілкування для організації роботи полягає у кількох ключових аспектах:

- Координація роботи – працівники отримують необхідні інструкції, уточнюють завдання та узгоджують дії з колегами.
- Прийняття рішень – обмін інформацією та ідеями дозволяє керівництву та командам швидко знаходити оптимальні рішення для виконання завдань.
- Підтримка командної роботи – регулярне спілкування формує довіру, підвищує мотивацію працівників та зміцнює корпоративну культуру.

Таблиця 4.11

### Видів комунікації

Аспект комунікації	Зміст / Завдання	Форми / Приклади	Роль в офісі
Комунікативний процес	Система передачі інформації між учасниками організації	Обмін інформацією між працівниками та керівництвом	Забезпечує координацію дій, прийняття рішень, виконання завдань
Вербальна комунікація	Передача інформації за допомогою слів	Особисті зустрічі, наради, телефонні розмови, презентації	Швидке уточнення завдань, обговорення проблем
Письмова комунікація	Обмін інформацією у письмовій формі	Електронні листи, внутрішні документи, корпоративні чати	Фіксація рішень, створення офіційних записів, контроль виконання
Невербальна комунікація	Передача інформації без слів	Жести, міміка, тон голосу, просторове розташування	Доповнює вербальні повідомлення, передає емоції та наміри
Роль спілкування	Координація, прийняття рішень, підтримка командної роботи	Всі форми комунікації	Підвищує продуктивність, формує корпоративну культуру та командну взаємодію

Джерело: розроблено автором

У сучасному офісі розрізняють кілька видів комунікації:

- Вербальна комунікація – передача інформації за допомогою слів. До неї відносяться особисті зустрічі, наради, телефонні розмови та презентації. Вона дозволяє швидко уточнювати завдання та обговорювати проблеми.

- Письмова комунікація – обмін інформацією у письмовій формі, наприклад, через електронні листи, внутрішні документи, служби корпоративного обміну повідомленнями. Цей вид комунікації важливий для фіксації рішень та створення офіційних записів.

- Невербальна комунікація – передача інформації без слів, через жести, міміку, тон голосу або просторове розташування учасників. Вона допомагає доповнити вербальне повідомлення, висловити емоційний стан або наміри.

Ефективне використання всіх видів комунікації дозволяє забезпечити зрозумілість завдань, зменшити ризик непорозумінь та підвищити продуктивність праці в офісі. Організації, які приділяють увагу розвитку комунікативних навичок працівників, досягають кращих результатів у командній роботі та управлінні проектами.

Комунікація в офісі залишається ключовим фактором ефективної роботи, але сьогодні вона дедалі більше інтегрується з сучасними технологіями та інноваційними рішеннями. У робочому середовищі комунікативний процес забезпечує не лише обмін інформацією, а й синхронізацію командної роботи, управління проектами та прийняття рішень у реальному часі.

Вербальна комунікація сьогодні часто доповнюється відео-нарадами через платформи на кшталт Microsoft Teams, Zoom або Google Meet. Такі інструменти дозволяють проводити зустрічі між віддаленими командами, одночасно демонструвати презентації та обмінюватися коментарями. Наприклад, у великій міжнародній компанії щотижневі командні наради проводяться в Zoom, що забезпечує ефективне спілкування між працівниками з різних країн.

Письмова комунікація у сучасних офісах дедалі більше переходить у цифрову форму. Електронні листи, корпоративні чати (Slack, Telegram, Teams) і внутрішні портали дозволяють швидко передавати завдання, відстежувати

виконання та залишати письмові коментарі. Наприклад, завдання від керівника може автоматично формуватися в системі управління проєктами, де кожен член команди бачить статус виконання в реальному часі.

Невербальна комунікація теж еволюціонувала: мова жестів, міміка та тон голосу залишаються важливими, але сучасні відеоконференції додають новий рівень невербальної взаємодії — можливість спостерігати за реакцією колег, визначати настрій команди та коригувати комунікацію під час обговорення.

Сучасні інновації в офісній комунікації включають інтегровані системи управління проєктами (Asana, Trello, Jira), де всі повідомлення, завдання та документи пов'язані між собою. Це забезпечує прозорість, контроль і зменшує ризик втрати інформації. Крім того, активно використовуються чат-боти для автоматизації рутинних запитів, наприклад, для надання внутрішньої інформації про графік роботи або стан документа[2; 5; 7].

Таким чином, комунікація в сучасному офісі — це поєднання класичних вербальних, письмових і невербальних форм із цифровими технологіями та інноваційними інструментами, що підвищують продуктивність, ефективність командної роботи та швидкість прийняття рішень.

Комунікативний процес в офісі складається з кількох ключових елементів, які забезпечують ефективну передачу інформації між учасниками організаційного процесу та сприяють своєчасному виконанню завдань.

Відправник і отримувач повідомлення – це основні учасники комунікації. В офісі відправником може бути керівник, який доручає завдання, працівник, який повідомляє про результати роботи, або цілий відділ, що інформує колег про зміни в роботі. Отримувачем виступає той, хто приймає повідомлення та реагує на нього відповідно до своїх обов'язків. Важливо, щоб обидві сторони правильно розуміли зміст повідомлення, адже від цього залежить якість виконання завдань і загальна продуктивність команди.

Повідомлення – це сама інформація, яку необхідно передати. У офісі повідомлення можуть мати різний характер: це можуть бути завдання,

доручення, інструкції, нагадування або інформаційні повідомлення про зміни у роботі компанії. Важливо, щоб повідомлення було чітким, зрозумілим і містило всі необхідні деталі для виконання завдання. Наприклад, електронний лист із завданням повинен містити терміни виконання, відповідального виконавця та ключові вимоги до результату.

Канали передачі інформації визначають спосіб, яким повідомлення передається від відправника до отримувача. Сьогодні в офісах активно використовуються як традиційні, так і цифрові канали:

- Електронна пошта – для офіційних повідомлень, інструкцій і документів.
- Месенджери та внутрішні корпоративні чати (Slack, Teams, Telegram) – для швидкого обміну інформацією та уточнень.



**Рис. 4.4 Канали передачі інформації в офісі**

Джерело: побудовано на основі

- Внутрішні платформи управління проектами (Asana, Trello, Jira) – для планування і контролю виконання завдань.
- Особисті зустрічі та наради – для обговорення складних питань, прийняття рішень і командної координації.

Зворотний зв'язок – це відповідь отримувача на повідомлення від відправника. Він дозволяє оцінити, наскільки повідомлення було

зрозумілим, і визначити, чи потрібно його уточнити. У офісі зворотний зв'язок може проявлятися у підтвердженні виконання завдання, уточненні деталей або обговоренні проблем, що виникли під час роботи. Наприклад, працівник може надіслати коротке повідомлення: «Завдання виконано, звіт надіслано», або обговорити проблему на нараді, якщо виникли труднощі.

Таким чином, кожен елемент комунікативного процесу – відправник, отримувач, повідомлення, канал передачі та зворотний зв'язок – є необхідним для ефективного обміну інформацією в офісі. Їхнє правильне використання сприяє чіткій координації, швидкому прийняттю рішень та підвищенню продуктивності праці.

Ефективне спілкування в офісі є ключовим чинником продуктивної роботи та успішної взаємодії між працівниками. Його особливості визначаються здатністю забезпечити чітке розуміння завдань, зменшити ризик непорозумінь і сприяти злагодженій роботі команди.

Таблиця 4.12

### Особливості спілкування

Особливість спілкування	Суть / Завдання	Приклади в офісі	Роль для ефективності роботи
Подолання бар'єрів	Усунення непорозумінь, зайнятості, різних стилів комунікації	Планування регулярних нарад, чіткі правила обміну інформацією	Забезпечує зрозумілість завдань, зменшує помилки
Активне слухання та уточнення завдань	Уважне сприйняття інформації та підтвердження розуміння	Повторення ключових моментів, уточнюючі питання, погодження термінів	Підвищує відповідальність та точність виконання завдань
Невербальні сигнали	Використання жестів, міміки, інтонації та простору для підкріплення повідомлення	Спостереження за емоціями співробітників, міміка під час нарад	Допомагає оцінити настрій команди та коригувати комунікацію
Використання сучасних засобів комунікації	Швидка передача інформації, контроль та координація роботи	Корпоративні чати (Slack, Teams), відеоконференції (Zoom, Meet), інтегровані системи (Trello, Asana, Jira)	Підвищує продуктивність, забезпечує прозорість і злагоджену командну роботу

Подолання комунікативних бар'єрів – перший крок до ефективного спілкування. У робочому середовищі бар'єрами можуть бути перевантаженість працівників, різні стилі комунікації, недостатня увага до повідомлень або непорозуміння через відсутність точних інструкцій. Для їх подолання важливо впроваджувати чіткі правила обміну інформацією, планувати регулярні наради та використовувати зрозумілі канали зв'язку.

Активне слухання та уточнення завдань допомагає забезпечити правильне розуміння отриманих повідомлень. Працівник не лише сприймає інформацію, а й ставить уточнюючі питання, повторює ключові моменти або узгоджує терміни виконання. Такий підхід дозволяє уникнути помилок і підвищує відповідальність за виконання доручень.

Невербальні сигнали також відіграють важливу роль у комунікації. Жести, міміка, інтонація голосу та просторове розташування співрозмовників можуть підкреслити зміст повідомлення, виразити емоції та наміри. У офісному середовищі спостереження за невербальними сигналами допомагає керівникам оцінювати настрої команди, своєчасно реагувати на проблеми та коригувати стиль спілкування.

Використання сучасних засобів комунікації значно підвищує ефективність обміну інформацією. Серед таких інструментів – корпоративні чати (Slack, Teams), електронна пошта, відеоконференції (Zoom, Google Meet) та інтегровані системи для спільної роботи (Trello, Asana, Jira). Вони дозволяють швидко передавати повідомлення, контролювати виконання завдань, організувати дистанційні наради та забезпечують прозорість командної роботи незалежно від місцезнаходження працівників[6; 5; 7].

Отже, ефективне спілкування в офісі базується на подоланні бар'єрів, активному слуханні, використанні невербальних сигналів та сучасних цифрових інструментів. Його дотримання сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню командного духу та покращенню загальної організації роботи.

Етика ділових взаємин — це система правил і норм поведінки, що регулює

взаємодію між працівниками та забезпечує здоровий клімат у колективі. Дотримання етичних принципів сприяє ефективній комунікації, довірі та продуктивності команди.

Важливими аспектами є ввічливість і повага до колег, чесність і відкритість у спілкуванні, збереження конфіденційності службової інформації та особистих даних співробітників, а також усвідомлення відповідальності за свої слова та дії.

Толерантність і взаємоповага допомагають приймати різноманітні думки та культурні особливості колег, уникати дискримінації та конфліктів, а також заохочувати спільне обговорення проблем і пошук компромісів.

У разі конфліктів важливо застосовувати конструктивний діалог, слухати думку іншого перед тим, як діяти, та при необхідності залучати керівництво для вирішення складних ситуацій. Регулярний конструктивний зворотний зв'язок, підтримка колег у навчанні та виконанні завдань, а також визнання досягнень створюють атмосферу довіри і взаємоповаги.

Дотримання етичних норм підвищує мотивацію працівників, покращує взаємодію в команді та сприяє формуванню позитивного іміджу організації як привабливого місця роботи[8; 6].

Ефективне спілкування в офісі є ключовим чинником продуктивної та гармонійної роботи команди. Воно включає не лише обмін інформацією, а й врахування психологічних, культурних та технологічних аспектів взаємодії. У сучасному офісі існують різні бар'єри у спілкуванні, серед яких зайнятість працівників, різні стилі комунікації, а також дистанційна робота, що може спотворювати повідомлення через відсутність невербальних сигналів. Подолати ці бар'єри допомагає чітка структура повідомлень, активне слухання та уточнення завдань, що зменшує ймовірність помилок та непорозумінь.

Невербальні сигнали, такі як жести, міміка, дистанція та тон голосу, відіграють важливу роль у взаєморозумінні, допомагаючи підтвердити або підкреслити слова. Сучасні технології, включно з корпоративними чатами,

платформами для проектного менеджменту та відеоконференціями, забезпечують швидкий обмін інформацією та ефективну координацію завдань навіть у віддалених командах.

Серед актуальних трендів комунікації — гнучкі стилі спілкування, емоційний інтелект, культура зворотного зв'язку, мікрокомунікації та інклюзивність, що враховує різноманіття співробітників і їхніх особливостей. Дотримання цих принципів створює атмосферу довіри та підтримки, стимулює активну участь кожного члена команди та підвищує продуктивність колективу.

Етика ділових взаємин доповнює ефективну комунікацію, встановлюючи систему норм поведінки у колективі. Ввічливість, повага, чесність і відкритість, конфіденційність та відповідальність за власні слова і дії формують позитивний клімат у команді. Толерантність до різних думок і культурних особливостей, уникнення дискримінації та конструктивне вирішення конфліктів сприяють формуванню взаємоповаги. Регулярний конструктивний зворотний зв'язок, підтримка колег у навчанні та виконанні завдань, а також визнання досягнень кожного члена команди підвищують мотивацію та зміцнюють командний дух.

Дотримання етичних норм і ефективне спілкування разом створюють сприятливе середовище для роботи, забезпечують високу продуктивність, довіру серед працівників та формують позитивний імідж організації як привабливого місця для розвитку і професійного росту.

### **ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ**

1. У чому полягає сутність комунікації в офісі?
2. Яку роль відіграє комунікація в ефективній роботі організації?
3. Які основні елементи комунікативного процесу в офісі?
4. Що включає процес передавання інформації між працівниками?
5. Які бар'єри можуть виникати в комунікації в офісному середовищі?
6. Як можна подолати непорозуміння в процесі спілкування?
7. У чому полягають особливості ефективного спілкування в офісі?

8. Яке значення має активне слухання у діловому спілкуванні?
9. Що таке етикет спілкування в офісі та чому його важливо дотримуватися?
10. Які правила ділового етикету сприяють покращенню комунікації в колективі?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Комунікація — це:
  - a) Прибирання
  - b) Обмін інформацією
  - c) Ремонт
  - d) Продаж
2. Основна мета комунікації:
  - a) Конфлікти
  - b) Взаєморозуміння
  - c) Ігнорування
  - d) Шум
3. Елементи комунікації:
  - a) Їжа і вода
  - b) Відправник, повідомлення, отримувач
  - c) Будівля
  - d) Машина
4. Бар'єри комунікації:
  - a) Чіткість
  - b) Непорозуміння
  - c) Узгодження
  - d) Порядок
5. Активне слухання — це:
  - a) Ігнорування

- b) Уважне сприйняття інформації
- c) Перебивання
- d) Мовчання

6. Невербальна комунікація — це:

- a) Письмо
- b) Жести і міміка
- c) Телефон
- d) Документи

7. Діловий етикет потрібен для:

- a) Конфліктів
- b) Ввічливого спілкування
- c) Шуму
- d) Ігнорування

8. Комунікація в офісі відбувається через:

- a) Лише листи
- b) Різні канали зв'язку
- c) Лише телефон
- d) Лише папір

9. Зворотний зв'язок — це:

- a) Ігнор
- b) Відповідь на повідомлення
- c) Конфлікт
- d) Мовчання

10. Ефективна комунікація веде до:

- b) Плутанини
- c) Продуктивної роботи
- d) Втоми
- e) Помилки

## Ключі до тестових завдань

Тема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b

### ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

#### *«Офіс майбутнього – ефективність та комунікація»*

Компанія «NovaOffice» переїхала в новий сучасний офіс із відкритими просторами, гнучкими робочими зонами та цифровою системою документообігу. Керівництво компанії помітила, що, незважаючи на сучасні технології, продуктивність команди не зросла так, як очіувалося. Співробітники часто плутаються у завданнях, виникають конфлікти через непорозуміння, а деякі документи губляться у цифровому середовищі.

#### Завдання

1. Проаналізувати, які фактори офісного середовища та менеджменту впливають на ефективність роботи.
2. Визначити роль офісного менеджера у забезпеченні порядку та комунікації.
3. Скласти план оптимізації документообігу та комунікативного процесу, щоб команда працювала ефективніше.

Характеристика офісу: відкриті простори vs. кабінети, гнучкі робочі місця, технологічне оснащення.

Роль менеджера: контроль завдань, координація, підтримка комунікації, мотивація.

Документи: цифрові платформи, терміни зберігання, система нагадувань, стандарти оформлення.

Комунікація: активне слухання, зворотний зв'язок, цифрові чати, відеоконференції.

Сучасні тренди: емоційний інтелект, інклюзивність, мікрокомунікації, використання гейміфікації для залучення команди.

Очікуваний результат

- Пропозиції щодо поліпшення офісного середовища та робочих процесів. План дій для офісного менеджера: як контролювати документообіг і підтримувати комунікацію.

- Ідеї креативних рішень для підвищення мотивації і взаємодії команди, наприклад: цифрові дошки задач, щотижневі міні-наради, внутрішні чати з вбудованою системою нагадувань, тематичні зональні зустрічі.

Катерина — офіс-менеджер невеликої ІТ-компанії на 50 співробітників, відома серед колег як “людина-організм офісу”. Вона знає всі внутрішні процеси на зубок і завжди тримає руку на пульсі.

Перед запуском нового клієнтського цифрового проєкту команда планувала серію стратегічних онлайн та офлайн нарад. Але раптово одночасно виникли кілька проблем: цифрова платформа для бронювання кімнат дала збій, важливі дизайн-макети загубилися у хмарному сховищі, один із ключових розробників опинився на лікарняному, а в офісі відключили електрику у зоні для колаборацій.

Катерина не розгубилася. Вона миттєво перевірила альтернативні робочі зони, створила гібридний розклад онлайн і офлайн нарад у спільному календарі з автоматичними нагадуваннями. Через знайомих постачальників забезпечила тимчасове живлення та підключила резервні зарядні станції. Вона швидко відновила дизайн-макети з резервної копії, організувала мобільні робочі столи та “коворкінг-зону на колесах”, щоб команда могла працювати з максимальною зручністю.

Додатково Катерина ввела інтерактивну дошку у спільному чаті, де кожен міг відслідковувати статус завдань у реальному часі, а для мотивації команди запровадила короткі “брейн-бустер” сесії з іграми та міні-нагородами за досягнення.

В результаті всі заплановані зустрічі та презентації відбулися вчасно, команда залишилася сфокусованою, а клієнт отримав продукт без затримок. Керівництво відзначило креативність і оперативність Катерини та

запропонувало їй розширення ролі до “операційного координатора офісу і проєктів”, що включає цифрову трансформацію внутрішніх процесів.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **1. Характеристика офісу та офіс-менеджменту**

Компанія переходить із класичного кабінетного офісу в формат open space. Частина працівників радіє змінам, а частина скаржиться на шум і втрату концентрації.

Запропонуйте, як офіс-менеджер може організувати простір і правила роботи, щоб врахувати інтереси всіх працівників і підвищити ефективність.

### **2. Роль менеджера в забезпеченні ефективності роботи в офісі**

У компанії знизилася продуктивність: працівники пропускають дедлайни, виникають конфлікти між відділами, керівництво не має чіткої інформації про стан завдань.

Визначте, які дії має здійснити офіс-менеджер для відновлення порядку та контролю в роботі офісу.

### **3. Загальні положення роботи з документами в офісі**

В організації одночасно надходять паперові та електронні документи, але немає єдиної системи їх обліку. Частина документів дублюється або втрачається.

Запропонуйте систему організації документообігу, яка забезпечить порядок, контроль та збереження документів.

### **4. Комунікативний процес і спілкування в офісі**

У команді виникло непорозуміння: повідомлення в чаті було сприйняте неправильно, через що зірвалася підготовка до зустрічі з клієнтом. Опишіть, як офіс-менеджер має відреагувати на ситуацію та які правила комунікації слід запровадити, щоб уникнути подібних випадків у майбутньому.

Отже, комунікативний процес в офісі є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасної організації, оскільки саме через якісну комунікацію забезпечуються координація дій, своєчасне виконання завдань,

прийняття управлінських рішень і підтримка командної взаємодії. У сучасному офісному середовищі комунікація вже не обмежується лише усним або письмовим обміном інформацією, а поєднує традиційні форми спілкування з цифровими технологіями, платформами спільної роботи та інноваційними інструментами управління.

У ході розгляду теми встановлено, що ефективність комунікації залежить від чіткості повідомлення, правильного вибору каналу передачі інформації, наявності зворотного зв'язку та здатності учасників процесу долати комунікативні бар'єри. Важливу роль у цьому відіграють активне слухання, уважність до невербальних сигналів, вміння уточнювати завдання та використовувати сучасні цифрові засоби комунікації, які забезпечують швидкість, прозорість і безперервність взаємодії як в офлайн-, так і в онлайн-форматі.

Таким чином, комунікація в офісі є не лише інструментом обміну інформацією, а стратегічним чинником результативності, згуртованості та розвитку організації. Її якісна організація дозволяє мінімізувати непорозуміння, підвищити продуктивність праці, забезпечити ефективне управління робочими процесами та створити сприятливе середовище для професійного зростання працівників.

Офіс — це серце організації, а офіс-менеджмент — це ритм, який змушує його працювати без збоїв».

— Пітер Друкер,

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>.
2. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020.
3. Кузьмін О. Є. Офісний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 312 с.
4. Плотніченко С. Р., Іванець Є. Офіс-менеджмент як система: основи ефективної організації офісу // Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 27 травня 2025 р. / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 194–195.
5. Ляшенко О., Плотніченко С. Офіс-менеджмент і антикризові практики у часі війни: організаційні, комунікаційні та цифрові аспекти // Економіка і організація управління. 2025. № 2(58). С. 68–76. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.7>.
6. Давиденко В. Операційний менеджмент: інжиніринг підприємства // Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 30 травня 2024 р. / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. С. 26–30.
7. Плотніченко С. Р., Лупандіна Г. Сучасний управлінець в умовах VUCA-середовища // Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 листопада 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 252–255. ISBN 978-966-926-392-6.

8. Агєєва І. В., Плотніченко С. Р. Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 24, № 100. С. 54–58.

9. Агєєва І. В., Плотніченко С. Р., Вуйченко М. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики // Економіка та суспільство. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-79>.

10. Плотніченко С. Р., Агєєва І. В. Організація ділових переговорів в бізнесі // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 1. С. 56–58.

## РОЗДІЛ 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Метою вивчення дисципліни «Операційний менеджмент» (ОМ) є засвоєння комплексу знань про виробництво та його організацію, операційні системи та їх функціонування; формування у майбутніх менеджерів умінь розробки операційної стратегії, створення та використання галузевих операційних систем як основи забезпечення досягнення місії організації.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності планування, створення та ефективного використання операційної системи організації.

Завдання дисципліни:

- вивчення теоретичних і методичних основ, категорійного апарату операційного менеджменту;
- засвоєння основних рис, принципів і методів функціонування операційних систем (ОС) різних видів на підприємствах;
- здобуття знань щодо розробки операційної стратегії підприємства;
- набуття вмінь обґрунтовувати рішення щодо створення ОС, підтримки належного режиму її поточного функціонування;
- ознайомлення з основними типами виробничих процесів і методами їх організації у часі та просторі;
- вивчення основ менеджменту якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- здобуття знань щодо управління результативністю операційної діяльності та особливостей ОМ на підприємствах різних галузей.

Навчання з дисципліни ОП базується на загальних знаннях курсу «Менеджмент» і є основою для подальшого засвоєння професійно-орієнтованих дисциплін.

## 5.1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Операційний менеджмент – управління видами діяльності, пов’язаними з виробництвом товарів або наданням послуг. Загальна система операційної діяльності організації наведена на рис. 5.1.



*Рис. 5.1. Загальна система операційної діяльності організації*

Джерело: складено автором на основі [1; 10]

Операційний менеджмент – це усі види діяльності, що пов’язані із перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації, покупців.

Місце ОМ в системі управління підприємством представлено на рис. 6.2.



**Рис. 5.2. Місце ОМ в системі управління підприємством**

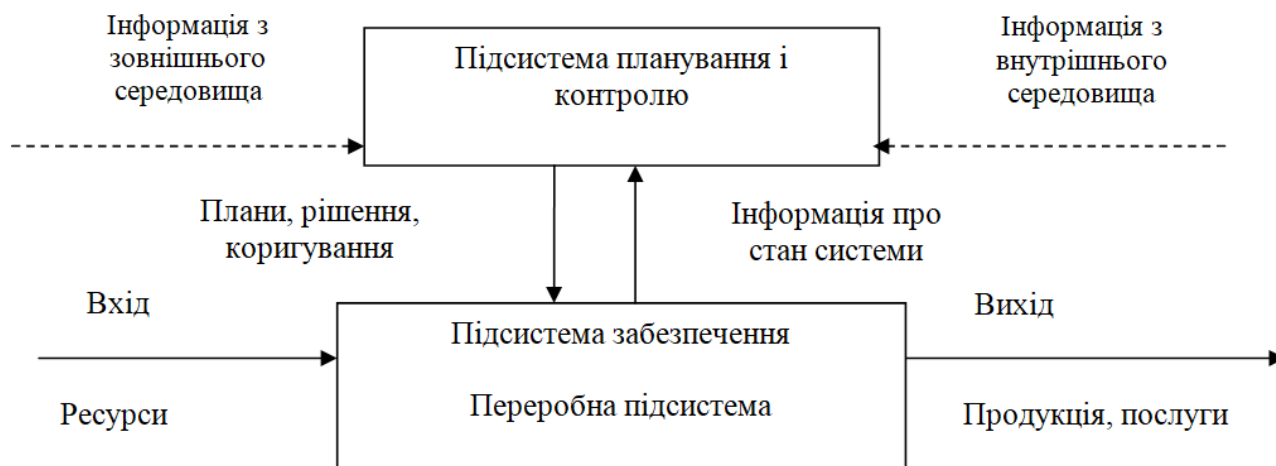
Джерело: складено автором на основі [1; 2;6; 13]

Основна мета операційного менеджменту – забезпечити ефективне та раціональне виконання операцій. В основі ОМ покладено поняття операції. Операція (від лат. Operatio – дія) – універсальне поняття, яке надає характеристику виду діяльності, підприємницької угоди, сукупності взаємопов’язаних дій для рішення єдиної економічної задачі або проблеми [10].

Організація – форма об’єднання працівників для їх спільної діяльності в межах певної структури. Виробниче підприємство або фірма, установа, які покликані здійснювати певні функції й розв’язувати завдання з виробництва продуктів (товарів) або надання різних послуг іншим організаціям або населенню, можуть бути визначені як організація.

Функція – лат. functio – виконання, звершення. Операційна функція характеризує ті дії, в результаті яких розробляються товари, надаються послуги споживачам. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати.

Відносно позиції управління, підприємство розглядають як відкриту систему, яка перетворює вхідні величини у вихідні. Ця ідея стосовно здійснення операційної функції показана на рис. 5.3.



**Рис. 5.3. Операційна система на підприємстві**

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 10]

Під системою розуміють ціле, складене з частин; з'єднання; комплекс складових, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність [23]. В процесі ОМ здійснюються перетворення:

- фізична трансформація (виробництво товарів)
- зміна місця розташування товарів (транспортування) в) обмін (роздрібна торгівля)
- складування (складські послуги)
- фізіологічна трансформація (медичні послуги)
- інформаційна трансформація (телекомунікаційні послуги).

Щоб перетворення відбулося, ОС повинна мати певний набір ресурсів (5P) [10]: People – люди; Plants – заводи; Parts – матеріали та комплектуючі вироби; Processes – процеси; Planning & Control Systems система планування та контролю. З урахуванням усього вищевикладеного, можна дати таке визначення операційної системи:

Операційна система – це система, що використовує операційні ресурси компанії для перетворення факторів виробництва, що входять, («вхід») у товар або послугу («вихід»).

Структура операційної системи (ОС) – сукупність складових і зв'язків між ними, що забезпечують її цілісність, тобто зберігають основні її властивості за різними зовнішніми і внутрішніми змінами. Вона визначається певним складом і взаємозв'язками її складових і підсистем, а також зв'язками із зовнішнім середовищем. Можливо виділити наступні підсистеми.

1. Переробна підсистема виконує продуктивну роботу, яка безпосередньо пов'язана з перетворенням (трансформацією) вхідних величин у вихідні результати.

2. Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом, але виконує необхідні функції, спрямовані на забезпечення діяльності переробної підсистеми. При цьому функція, що вважається частиною підсистеми забезпечення в одній організації, може стати складовою переробної підсистеми в іншій.

3. Підсистема планування і контролю одержує від переробної підсистеми інформацію – про стан системи, незавершене виробництво, а і з внутрішнього середовища – інформація щодо цілей, політики, основних напрямків діяльності, впливу внутрішніх чинників та ін. Інформація щодо попиту на продукцію, вартість ресурсів, вплив технології, прийняті нормативно-правові акти – поступає із зовнішнього середовища.

Під законами організації ОС розуміють необхідні, істотні, сталі відносини між складовими ОС, а також між цією системою та її зовнішнім середовищем. Закони організації ОС взаємозалежні та взаємозумовлені. Їх можливо класифікувати на закони статички системи (визначають себе в структурах) і закони динаміки системи (визначаються в процесах розвитку).

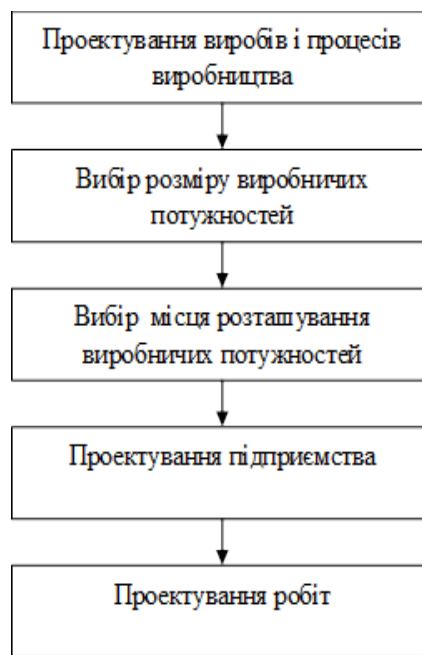
Операційні менеджери мають численні обов'язки з управління операціями:

1. Розробляти та реалізовувати загальну стратегію та напрямки операційної діяльності компанії.

2. Розробляти та впроваджувати виробничі системи (розробляти технології виробничих процесів); приймати рішення щодо розміщення потужностей; проектувати об'єкти; контролювати розробку продукції; забезпечувати дотримання стандартів та нормативних вимог щодо операційної діяльності тощо.

3. Планувати та контролювати безперервну роботу системи.

4. Забезпечувати визначений процес безперервної роботи системи та високу ефективність переробки вхідних ресурсів, що полягає в отриманні необхідної кількості кінцевої продукції певної якості. Проектування виробничих процесів передбачає низку послідовних етапів (рис.5.4).



**Рис. 5.4. Етапи проектування операційних систем**

Джерело: складено на основі [1; 2; 10]

У результаті діяльності можливо отримати ефект і розрахувати ефективність здійснення операцій.

Ефективність операцій у найзагальнішому виді – це ринкова вартість

вироблених виходів, поділена на загальну величину витрат організації на витрачені входи. Формули 5.1-5.4 використовуються для розрахунків ефективності.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{ефект}}{\text{витрати}}. \quad (5.1)$$

Звідси ефективність управлінської праці буде визначатися так:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{ефект}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (5.2)$$

Фактично, ця формула означає, що ефективність – це економія, досягнута внаслідок впливу управлінського персоналу на діяльність підприємства, у порівнянні з витратами на управління:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{\mathcal{Z}_y} \quad (5.3)$$

де  $E_y$  – ефективність управлінської праці;

$\mathcal{E}_y$  – економічний ефект;

$\mathcal{Z}_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект являє собою суму економії в межах певного періоду (року):

$$\mathcal{E}_y = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i - E_n \mathcal{Z}_y \quad (5.4)$$

де  $\mathcal{E}_i$  – економія  $i$ -го виду робіт;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

$n$  – число виконаних робіт, в результаті яких отримана економія.

Залежно від характеру виходу системи може бути використана двомірна

класифікація ОС, а залежно від типу процесу переробки ресурсів можна виділити чотири типи процесів переробки (табл. 5.1; 5.2).

Таблиця 5.1

### Класифікація ОС у залежності від типу системи

Тип переробної системи	Приклади продукції та послуг	
	Продукція	Послуги
Проектна (одинична)	Будівельний підрядник, письменник	Лікар-терапевт, маляр
Дрібносерійна	ательє, ремонтний цех	Клінічна лікарня, авторемонтна станція
Масове виробництво	Автозбиральний завод, швейне підприємство	Миття машин, хімчистка
Безперервний процес	Нафтопереробка, вугільна шахта	Радіостанція, металургійне виробництво

Джерело: складено на основі [10]

Таблиця 5.2

### Класифікація ОС від показників діяльності ОС

Показники	Класифікація	Пояснення
Характер кінцевого результату операційної діяльності	Виробнича	ОС, що здійснює виробництво матеріальної продукції
	Сервісна	ОС, що займається наданням послуг.
Множина продуктів, що виробляються ОС	Моно-продуктова	Виробляє одну асортиментну позицію продукції або надає один вид послуги.
	Багато-продуктова	Виробляє широку номенклатуру продукції або надає різноманітні послуги.
Обсяг випуску, стабільність і широта номенклатури та асортименту продукції	ОС масового типу	Виробляє великі обсяги продукції (надає великі обсяги послуг) вузької стабільної номенклатури та асортименту.
	ОС одиничного типу	Випускає поштучно або в малих обсягах продукцію (надає малі обсяги послуг) дуже широкої номенклатури.
Метод організації операційної діяльності	ОС, що застосовує потоковий метод організації операцій	Устаткування та робочі місця розміщуються послідовно відповідно до перебігу технологічного процесу виготовлення виробу/надання послуги. Працівники вузько спеціалізовані на виконанні однієї чи кількох споріднених операцій. Ступінь неперервності операційного процесу – високий

Показники	Класифікація	Пояснення
	ОС, що застосовує непотоковий метод організації операцій	Устаткування та робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без прямого зв'язку з послідовністю виконання операцій з виготовлення виробу/надання послуги. Залучаються висококваліфіковані працівники-універсали. Ступінь неперервності процесу низький.
Рівень гнучкості операційної системи	Гнучка	Внесення змін в операційну діяльність і здійснення перетворень операційної системи потребують відносно невеликих витрат часу, зусиль і коштів.
	Жорстка	Внесення змін в операційну діяльність і здійснення перетворень операційної системи або взагалі неможливі, або потребують надзвичайно великих витрат часу, зусиль і коштів.
Рівень дискретності операційної діяльності	Неперервна	Процес функціонування має неперервний характер. Найголовнішим для роботи без збоїв і відхилень є своєчасність надходження ресурсів у систему. Управління поточним функціонуванням здійснюється на основі формування розкладів роботи персоналу та графіків поставок сировини і матеріалів.
	Дискретна	Функціонування характеризується переривчастим перебігом операційного процесу (робота на замовлення). Найголовнішими для ефективної роботи є якість і дотримання термінів виконання проєктів. Управління поточним функціонуванням здійснюється на основі формування деталізованих календарних планів-графіків виконання робіт за проєктами.
Підхід до встановлення рівня виробничої потужності	ОС, потужність якої встановлюється на рівні середньорічного попиту	Свідомо йдуть на збільшення витрат через необхідність зберігати запаси готової продукції, сформовані під час роботи «на склад» у періоди спаду попиту.
	ОС, потужність якої встановлюється на рівні максимального за певний (річний) період попиту	Свідомо йдуть на збільшення витрат через вимушені простой в періоди спаду попиту.
Спосіб управління матеріальними потоками у	ОС, що формує запаси і працює «зі складу»	Стабільність функціонування виробництва забезпечується шляхом формування запасів сировини та матеріалів (буфер між системою

Показники	Класифікація	Пояснення
ланцюзі «постачання – виробництво – збут»	(сировина, матеріали) / «на склад» (готова продукція)	постачання та системою виробництва). Гарантоване задоволення потреб споживачів забезпечується завдяки формуванню запасів готової продукції (буфер між системою виробництва та системою збуту). Свідомо йдуть на збільшення витрат через необхідність зберігання запасів.
	ОС, що не формує запасів і працює «з коліс» (сировина, матеріали)/«до замовника» (готова продукція)	Витрати на зберігання запасів відсутні. Ризик раптової зупинки операційного процесу через брак необхідних матеріалів — високий. Ризик запізнь у задоволенні потреб споживачів — високий.

Джерело: складено на основі [10]

Особливості виробництв наведені у табл.5.3.

Таблиця 5.3

### Особливості виробництв

Виробництво	Особливості
Масове виробництво	Спеціалізується на випуску значних обсягів однорідних за призначенням і конструктивно-технологічними ознаками виробів; передбачається максимальна стандартизація та уніфікація вузлів і деталей; комплексна механізація та автоматизація всіх основних технологічних процесів.
Одиничне виробництво	Виробництво різних видів продукції в одному чи кількох примірниках або малими серіями; використовується значна номенклатура матеріалів та універсальні технології; спеціалізація на виробі за індивідуальними замовленнями.
Серійне виробництво	Виробництво виробів великими партіями (серіями), які повторюються через певні проміжки часу, у майбутньому можлива подальша модернізація виробів. Спеціалізується на виробництві продукції відносно вузької номенклатури.

Джерело: складено на основі [1; 2; 10]

Основні висновки до теми

Операційна функція – це діяльність з виробництва товарів або послуг, які організація постачає в зовнішнє середовище.

Операційна система організації складається з переробної підсистеми, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Призначення операційної системи – виробництво товарів або послуг для задоволення потреб споживачів.

Ефективність провадження – частка від ділення ринкової вартості виробленого виходу на суму всіх витрачених організацією входів.

Продуктивність системи визначається кількістю одиниць виробленого системою виходу, розділеного на кількість спожитих на вході ресурсів.

Процес виробництва здійснюється у формах виробництва (одиничне, дрібносерійне, масове або безперервне).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Яке місце займає операційний менеджмент в системі функціонального менеджменту організації?
2. Яка роль ОМ у виробництві?
3. Яка основна мета операційного менеджменту?
4. Що таке система?
5. У чому мета операційної функції на підприємстві?
6. Стисло опишіть основні підсистеми операційної системи організації.
7. Дайте визначення ефективності виробництва.
8. Які є особливості виробництва?
9. Які у процесі ОМ можуть здійснюватися перетворення?
10. Які завдання виконує менеджер в системі ОМ?

## ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Операційна функція – це:

- a) математичне поняття, що зв'язує якийсь показник з параметрами, які впливають на його значення;
- b) вид діяльності організації зі створення продукції, надання послуг;
- c) функціональна структура організації
- d) організаційна структура підприємства, підпорядкованість окремих частин вищої ієрархії.

2. Складова частина операційної системи:

- a) функції, операції, структурні елементи;
- b) часовий показник;
- c) підсистема планування і контролю;
- d) операційний механізм.

3. Операційна система – це система:

- a) руху сировини і матеріалів на шляху створення продукції;
- b) підпорядкованості людей в організації;
- c) загальної діяльності для виробництва товарів або послуг;
- d) планування операційної діяльності.

4. Управління операціями – це:

- a) забезпечення організації сировиною і матеріалами;
- b) розробка і впровадження операційної системи, планування і контроль поточного функціонування системи;
- c) забезпечення постачання і збуту продукції, яка виробляється операційною системою;
- d) організація і здійснення маркетингових досліджень зі збуту продукції та надання послуг організації.

5. Продуктивність системи це:

- a) кількість одиниць зробленого системою виходу, розділена на кількість ресурсів на вході;

- b) кінцевий результат діяльності підприємства;
- c) різниця між одиницями зробленими системою виходу і кількістю ресурсів.
- d) вартість одиниць виходу, розділена на вартість спожитих ресурсів.

6. Дайте визначення "ефективності операцій"

- a) виконання планів організації;
- b) виробництво запланованого обсягу чи товарів, надання необхідних послуг;
- c) економія фінансових засобів;
- d) відношення суми прибутку, який отримано організацією в результаті функціональної діяльності до суми усіх витрат організації.

7. Чим відрізняється ефективність операції від продуктивності організації?

- a) розмірами виробництва товарів або послуг;
- b) розмірністю показників оцінки ефективності і продуктивності;
- c) розбіжністю фізичних понять ефективності і продуктивності.
- d) кількісними і якісними показниками.

8. Ефективність управлінської праці визначатися:

- a)  $\text{Ефективність} = \frac{\text{ефект}}{\text{витрати управлінського труда}}$
- b)  $\text{Ефективність} = \frac{\text{витрати управлінського труда}}{\text{ефект}}$
- c)  $\text{Ефективність} = \frac{\text{витрати управлінського труда}}{\text{ефект}} - \text{економія ресурсів}$
- d)  $\text{Ефективність} = \frac{\text{результат діяльності}}{\text{економія ресурсів}}$

9. У чому складається конкурентоздатність продукції?

- a) у кращій якості в порівнянні з аналогом;
- b) у меншій вартості в порівнянні з аналогом;
- c) у кращому дизайні в порівнянні з аналогом;
- d) кожен з показників а), b), c), або інші, котрі забезпечують велику привабливість для споживача нового товару або послуги в порівнянні з його аналогом.

10. Яке з тверджень вірне:

- a) ефективність одиниці виробу, визначається як відношення його ціни до собівартості, і повинна бути рівної, але не більше одиниці;
- b) ефективність одиниці виробу, визначається як відношення його ціни до собівартості, і повинна перевищувати одиницю;
- c) ефективність одиниці виробу, визначається як відношення його собівартості до ціни, і повинна перевищувати одиницю;
- d) ефективність одиниці виробу, визначається як різниця його ціни і собівартості.

#### Ключі до тестових завдань

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1	b	c	c	b	a	d	b	a	d	b

### 5.2. Процес створення операційної системи

Класифікацію різновидів послуг, які може виконувати підприємство міститься у табл. 5.4.

Між операційною функцією і іншими функціями підприємства виникають складні взаємовідносини. Для поліпшення діяльності підприємства необхідно забезпечувати ефективне управління цим процесом.

Операції залежать від інженерної функції, яка здійснює проектування нових видів продукції, виробничих потужностей, процесів.

Таблиця 5.4

#### Різновиди послуг

Класифікаційна ознака	Послуги	
	Різновиди	Приклади
Призначення	Виробничі	Послуги посередницького, рекламного, збутового, консалтингового, транспортного тощо характеру, що надаються сервісними фірмами іншим підприємствам та організаціям
	Споживацькі	Послуги побутового, освітнього, транспортного, культурного, фінансового тощо характеру, що надаються сервісними фірмами індивідуальним споживачам
Рівень	Висококонтактні	Навчання у вищому навчальному закладі

Класифікаційна ознака	Послуги	
	Різновиди	Приклади
контакту зі споживачем у процесі надання послуги	Низькоконтактні	Поштові послуги
Джерело виникнення	Джерело людина –	Юридичне консультування
	Джерело машина –	Автоматична мийка автомобіля
Характер надання	Надані	Перукарня
	Доставлені	Доставка додому товарів, придбаних через мережу Інтернет
Рівень обов'язковості і присутності клієнта при наданні послуги	Обов'язкова присутність клієнта	Хірургічна операція
	Необов'язкова присутність клієнта	Ремонт телевізора
Міра матеріалізації послуги	Уречевлені	Індивідуальне пошиття одягу
	Нематеріальні	Зимовий чи літній відпочинок

Джерело: складено на основі [10]

Для виконання інженерної функції необхідно одержувати від виробництва інформацію щодо виникнення можливих проблем, пов'язаних з конструкцією виробів.

Маркетингова функція забезпечує надійний прогноз щодо попиту і реальних замовлень від клієнтів, інформація також поступає до операційної системи. Поступає також інформація про будь-які претензії споживачів за якістю або строками поставки продукції. З іншого боку, маркетинг залежить від виробництва, він потребує інформацію про наявність продукції і можливостей своєчасного її виготовлення для задоволення попиту.

Операційна функція пов'язана із фінансовою. З метою забезпечення фінансових ресурсів в необхідних обсягах, фінансовій службі потрібно отримувати від операційних підрозділів інформацію щодо планів виробництва і подальшого розвитку. Необхідно отримувати дані для визначення оплати праці робітникам, розрахунків з постачальниками, виставлення рахунків споживачам,

обліку готівкових матеріально-технічних запасів, підготовки фінансової звітності.

Функція управління трудовими ресурсами надає інформацію щодо прийому, відбору, навчання персоналу для роботи в ОС. Ця функція забезпечує отримання вираженої компетентності (те, що організація робить особливо добре в порівнянні зі своїми конкурентами) та конкурентної переваги (це виражена компетентність, що дозволяє залучати і зберігати своїх клієнтів).

Л. Геловой розрізняє різні моделі операційних систем залежно від характеру матеріального потоку [4]. Матеріальний потік — це рух товарів або послуг від виробника до споживача. Виокремлюють дві категорії операцій. Перша характерна для виробництва та постачання, друга — для транспортування та надання послуг.

У зв'язку з цим розрізняють чотири моделі руху матеріального потоку.

Модель 1 є найпоширенішою на сьогодні. Вона характерна для виробничих підприємств та роздрібною торгівлі. Наявність запасів сировини та готової продукції дозволяє підприємствам працювати безперебійно та оперативно реагувати на зміни споживчого попиту. Однак існують також проблеми, пов'язані насамперед із витратами на утримання запасів і, як наслідок, із підвищенням собівартості виробленої продукції.

Модель 2 відрізняється від попередньої тим, що підприємства не утримують запасів сировини та матеріалів. Для забезпечення виробництва поставки організуються точно та вчасно (тобто в кількостях, що відповідають попиту на ці матеріали в цей момент). У цьому випадку виробництво стає залежним від постачальника. Що стосується витрат, то вони залишаються практично незмінними, але просто перекладаються на постачальника, який підвищує ціну на свою продукцію. Ця модель використовується при переробці швидкопсувних продуктів у харчовій промисловості.

Модель 3 — використовується, коли утримання запасів готової продукції є недоцільним, оскільки продукція виготовляється за конкретними

замовленнями, але зі стандартної сировини (пошиття одягу на замовлення, виготовлення меблів на замовлення).

Модель 4 — характерна для виробництва, що не базується на замовленнях, наприклад, у будівництві за індивідуальними проектами, у оздоблювальних роботах у квартирі та в роздрібній торгівлі за поштовими замовленнями. Тут створення запасів є недоцільним через високі витрати, пов'язані з цим. В останні десятиліття ця операційна модель застосовувалася на деяких промислових підприємствах (японська система «just-in-time»).

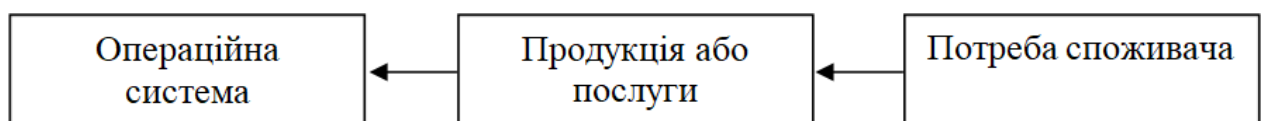
У транспортній галузі та сфері послуг застосовується інший підхід. Це пов'язано з тим, що, по-перше, покупець часто сам бере участь у процесі надання послуг (освіта, охорона здоров'я); по-друге, неможливо накопичувати запаси готових послуг. У цих секторах існують такі моделі руху матеріальних потоків.

Модель 1 ілюструє процес надання послуг, за якого клієнт (замовник, пасажир) обслуговується негайно. Це досягається завдяки наявності у підприємства вільних потужностей, а отже, такі послуги є дорожчими.

Модель 2: компанії, що працюють за цією моделлю, використовують ресурси ефективніше, але покупець мусить чекати (у черзі) (наприклад, транспортні послуги).

Модель 3 є прикладом неефективної роботи, коли компанія має вільні потужності, але клієнти все одно чекають у чергах. Це пов'язано з різкими коливаннями попиту в певні періоди (наприклад, підвищений попит на напої влітку, на транспортні послуги під час свят або в ранкові та вечірні години).

Головне призначення підприємства можливо охарактеризувати ланцюжком «виробництво – потреби споживача» (5.5).



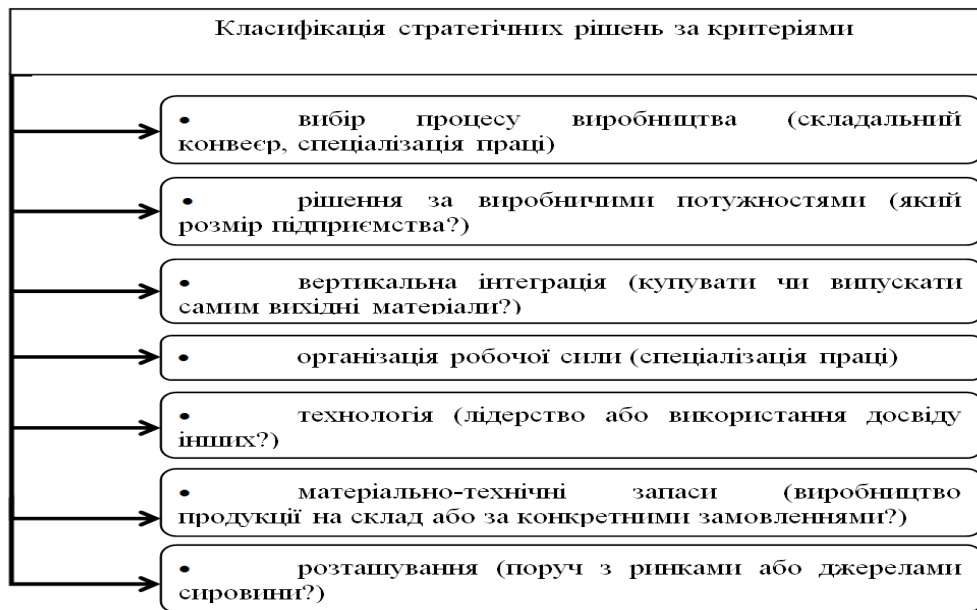
**Рис. 5.5. Ланцюжок «ОС – потреби споживача»**

Стратегія підприємства – за допомогою виконання операційної функції надати продукти або послуги для задоволення основних потреб споживача. Визначення того, які саме потреби необхідно першочергово задовольняти забезпечується прийняттям обґрунтованого стратегічного рішення, при розробці якому має враховуватися інформація з усіх функціональних служб.

Конкуренція – процес суперництва продавців, покупців і продуктів на ринку за більш вигідний продаж і покупку відповідно. Важливим показником положення підприємства на ринку є рівень конкурентного статусу фірми (УКСФ). І. Ансофф [21] характеризує цей показник як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, скоригована на ступінь оптимальності стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цієї стратегії (формула 5.5).

$$\text{УКСФ} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o} \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow 5.5 \blacksquare$$

де  $I_f$  – рівень стратегічних капітальних вкладень фірми, тис. грн.;  $I_k$  – критичний обсяг капітальних вкладень, визначається межею прибутків і збитків та показує, що такий обсяг капіталовкладень не приводить до отримання доходу, тис. грн.;  $I_o$  – оптимальний обсяг капвкладень, відповідний планованій рентабельності, тис. грн.;  $S_f$ ,  $S_o$  – діюча і «оптимальна» стратегія фірми, бал.;  $C_f$ ,  $C_o$  – наявні й оптимальні можливості фірми, бал. Щоб реалізувати загальний стратегічний план підприємства, керівник виробництва має ухвалити низку стратегічних рішень. Вони можуть бути класифіковані за певними критеріями (рис. 5.6).

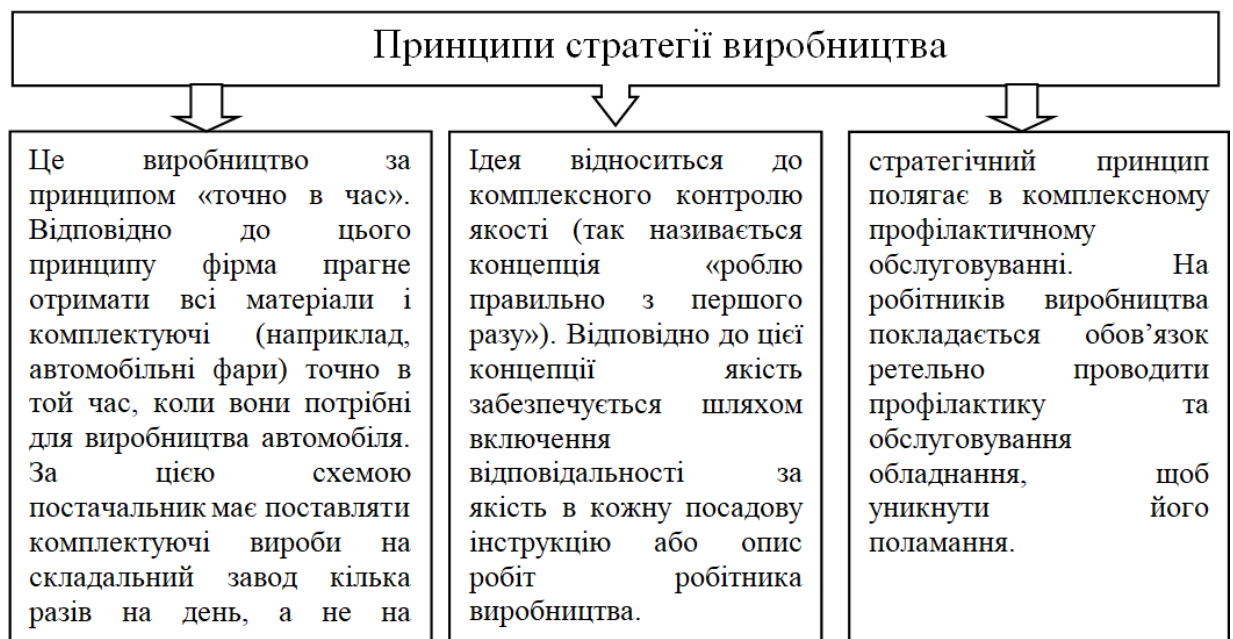


**Рис. 5.6. Класифікація стратегічних рішень**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 10]

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як потенційна або реалізована здатність підприємства до ефективного довготривалого функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, що забезпечує його перевагу. [10].

У ході міжнародної конкуренції визначилися три дуже важливих принципи стратегії виробництва (рис. 5.7).



### ***Рис. 5.7. Принципи стратегії виробництва***

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 10]

До основних висновків з теми слід віднести наступні:

Операційна функція має зв'язок з такими функціями організації, як інженерна функція, маркетинг, фінансова функція і функція управління трудовими ресурсами, оскільки всі вони беруть участь у процесі переробної діяльності організації.

Виражена компетентність – це щось таке, що організація робить особливо добре в порівнянні зі своїми конкурентами. Конкурентна перевага – це виражена компетентність, що дозволяє залучати і зберігати своїх клієнтів.

В управлінні виробництвом ухвалюються як стратегічні, так і тактичні рішення. До трьох стратегічних принципів відносяться принципи: «точно в час», комплексного контролю якості, комплексного ремонтно-профілактичного обслуговування.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Який зв'язок між операційною та іншими функціями організації виробництва ?
2. Поясніть взаємозв'язок між потребами споживача і стратегією виробництва.
3. Що розуміється під конкурентоспроможністю підприємства?
4. Назвіть основні принципи стратегії виробництва
5. Охарактеризуйте класифікацію стратегічних рішень за критеріями.
6. Що таке матеріальний потік?
7. Які бувають моделі руху матеріального потоку?
8. Охарактеризуйте японську систему "точно в строк").
9. Від яких чинників залежить використання різних моделей руху матеріального потоку?

10. Які існують критерії для вибору стратегічних рішень?

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Ефективність операцій це:

- a) виконання планів організації;
- b) виробництво запланованого обсягу товарів, або надання необхідних послуг;
- c) економія фінансових засобів;
- d) відношення прибутку до суми усіх витрат організації.

2. Ефективність операції відрізняється від продуктивності організації:

- a. розмірами виробництва товарів або послуг;
- b) розмірністю показників оцінки ефективності і продуктивності;
- a. розбіжністю фізичних понять ефективності і продуктивності.
- c) кількісними і якісними показниками.

3. Ефективність управлінської праці визначається як відношення:

- a) Ефективність =  $\frac{\text{ефект}}{\text{витрати управлінського труда}}$
- b) Ефективність =  $\frac{\text{витрати управлінського труда}}{\text{ефект}}$
- c) Ефективність =  $\frac{\text{витрати управлінського труда}}{\text{ефект}}$  – економія ресурсів
- d) Ефективність =  $\frac{\text{результат діяльності}}{\text{економія ресурсів}}$

4. Конкурентоздатність продукції у порівнянні з аналогічною полягає у:

- a) кращій якості;
- b) меншій вартості;
- c) кращому дизайні;
- d) більшій привабливості нового товару або послуги.

5. Ефективність одиниці виробу визначається як:

- a) відношення його ціни до суми трудовитрат;
- b) відношення його ціни до собівартості;
- c) відношення його собівартості до ціни;

d) різниця його ціни і собівартості.

6. Назвіть основні особливості проектування сфери послуг у порівнянні зі сферою виробництва товарів

a) у сфері послуг потрібно менше документації;

b) у сфері послуг характер проектної документації відрізняється від сфери виробництва товарів;

c) у сфері послуг потрібно набагато менше сировини і матеріалів, чим у сфері матеріального виробництва;

d) у сфері послуг необхідно більша взаємодія споживача з виробником, велика індивідуалізація продукту (послуг) і відносно велика його трудомісткість, чим у сфері матеріального виробництва.

7. Якими факторами визначається кількість і потужність підприємств?

a) розмірами регіону, який обслуговується;

b) потребами споживачів у товарах;

c) характером виробничих відносин;

d) факторами ефективності і маркетингу.

8. У чому сутність нормування праці?

a) у встановленні обсягів виробництва;

b) у визначенні часу, яке потрібно для виконання одиниці тієї чи іншої роботи;

c) у встановленні обсягів прибутку;

d) у визначенні кількості людей для виконання роботи.

9. Назвіть найбільш важливий критерій вибору проектів в області виробництва:

a) задоволення потреб споживача;

b) одержання максимального прибутку;

c) забезпечення найбільшої продуктивності;

d) забезпечення високої якості продукції.

10. Виділіть основні стратегічні рішення в області виробництва:

- a) рішення по забезпеченню прибутку;
- b) рішення по підвищенню конкурентоздатності продукції;
- c) рішення по вибору процесу виробництва, по виробничим потужностям, технології, спеціалізації роботи, матеріально-технічними запасами і місцеве розташування підприємства;
- d) рішення по системі мір і засобів, які забезпечують високу продуктивність.

Ключі до тестових завдань

5.2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	d	c	a	d	b	d	b	b	a	c

### 5.3. Оперативне управління в виробничих системах

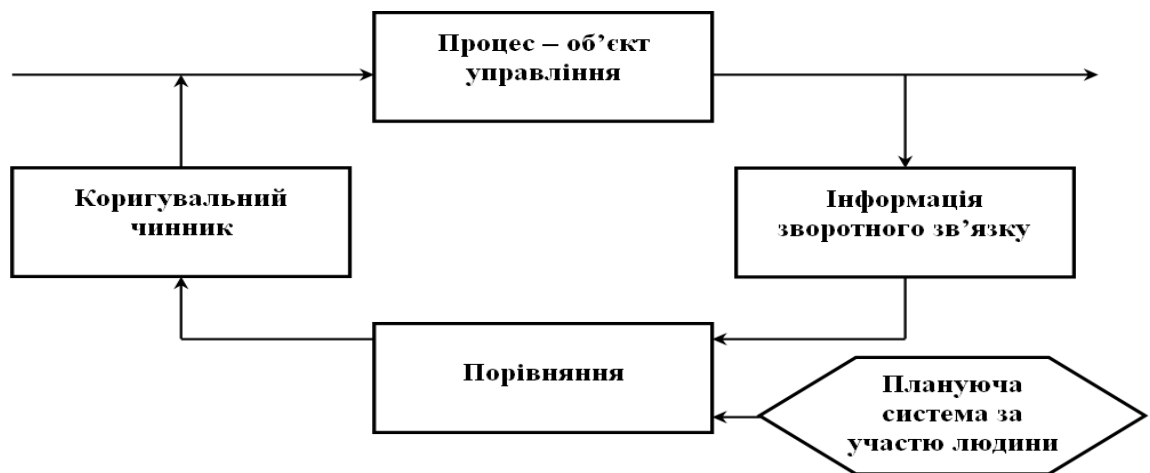
До основних класичних функцій управління відносять планування, організацію, мотивацію і контроль. Розрізняють три рівні управління: управління вищої ланки, управління середньої ланки і управління низової ланки (рис. 5.8).



**Рис. 5.8. Рівні управління**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 10]

Управлінці низової ланки знаходяться безпосередньо над робітниками – вони в основному контролюють виконання виробничих завдань. Оперативне управління – управління потоковими подіями, що включає планування, оперативний облік і оперативний контроль (диспетчеризацію). Загальний процес управління наведено на рис. 5.9.



**Рис. 5.9. Загальний процес оперативного управління виробництвом**

Джерело: [1]

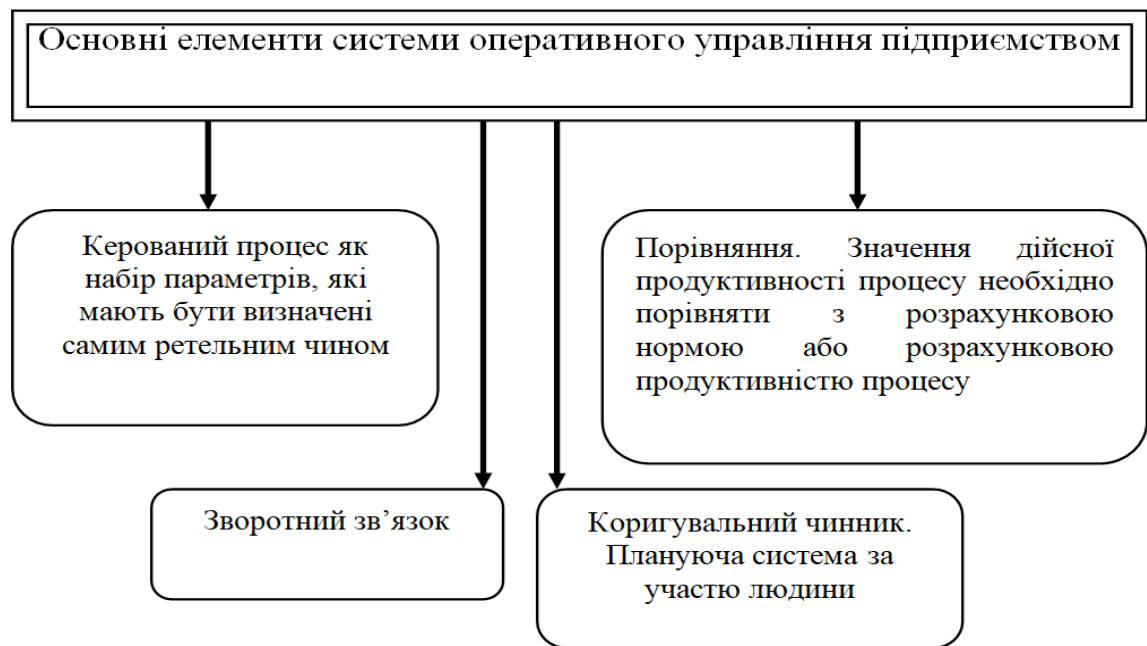
Система оперативного управління господарською діяльністю є складною організаційно-плановою системою; її основною метою є забезпечення безперебійної роботи підприємства у сфері виробництва товарів (або надання послуг) відповідно до затвердженого плану шляхом контролю та регулювання процесів, пов'язаних з його реалізацією [10].

Короткострокове планування на підприємстві передбачає перехід від узагальненого плану до більш конкретного. У результаті на підприємстві розробляється графік (основний виробничий план). Графік визначає конкретні завдання щодо використання персоналу, матеріалів, обладнання, приміщень тощо.

Прямий графік передбачає, що робота починається одразу після того, як стає відомо про її необхідність. Таке перспективне планування називається прямим плануванням. У цьому випадку система спочатку отримує замовлення, а потім планує кожну операцію, яку потрібно виконати в майбутньому. Це дає змогу визначити найранішу можливу дату виконання замовлення.

При зворотному плануванні роботи починаються з кінця, тобто операція, яка має бути виконана останньою, планується першою (графік виробництва деталей). Таким чином, за застосування зворотного планування, вибирається конкретна дата в майбутньому як відправна точка (наприклад, день, коли замовлення має бути готове) і плануються необхідні операції у зворотному порядку. Такий підхід дозволяє визначити, коли має розпочатися виконання замовлення, щоб воно було готове до зазначеного терміну.

Диспетчеризація сприяє своєчасному збиранню даних про фактичний стан виробництва та прийняттю рішень для усунення відхилень. Основні елементи системи оперативного управління підприємством наведені на рис. 5.10.



**Рис. 5.10. Основні елементи системи оперативного управління підприємством**

Джерело: [10]

Мета цієї системи — забезпечити економічно ефективно досягнення цілей організації. Для організації виробництва в короткостроковій перспективі необхідно координувати постачання сировини та комплектуючих таким чином, щоб необхідна кількість надходила в потрібний час для обробки конкретної партії.

Для визначення потреб у матеріалах, необхідних для виконання генерального плану, використовується система планування потреб у матеріалах (MRP). За допомогою цієї системи можна створити графік, який точно визначає, коли замовляти або виготовляти необхідні матеріали, компоненти та деталі.

Ключові вхідні дані для планування потреб у матеріалах:

- графік виробництва;
- специфікації або деталі використовуваних матеріалів;
- наявність матеріалів на складі;
- матеріали в замовленні;
- термін виконання замовлення.

Система MRP дозволяє:

- відстежувати всі запаси компонентів на всіх рівнях виробництва;
- мінімізувати рівні запасів;
- об'єднувати замовлення на однакові деталі та замовляти більші партії.

Недоліком MRP є те, що вона не пов'язана з виробничими потужностями підприємства. Для вирішення цієї проблеми була розроблена програма планування виробничих ресурсів (MRP II).

При складанні графіка також необхідно враховувати, що процеси можуть бути обмежені потужністю обладнання або продуктивністю праці. У першому випадку критичним ресурсом є обладнання, і тому графік складається саме для нього. У другому випадку графік складається для критичного ресурсу — робочої сили. При складанні графіків та управлінні операціями керівники виробництва повинні виконувати такі функції:

- розподіл замовлень, обладнання та персоналу між робочими центрами або іншими виробничими зонами;
- визначення послідовності виконання замовлень, тобто пріоритетності робіт;
- розподіл замовлень;
- моніторинг стану та ходу виконання замовлень;
- прискорення виконання критичних замовлень.

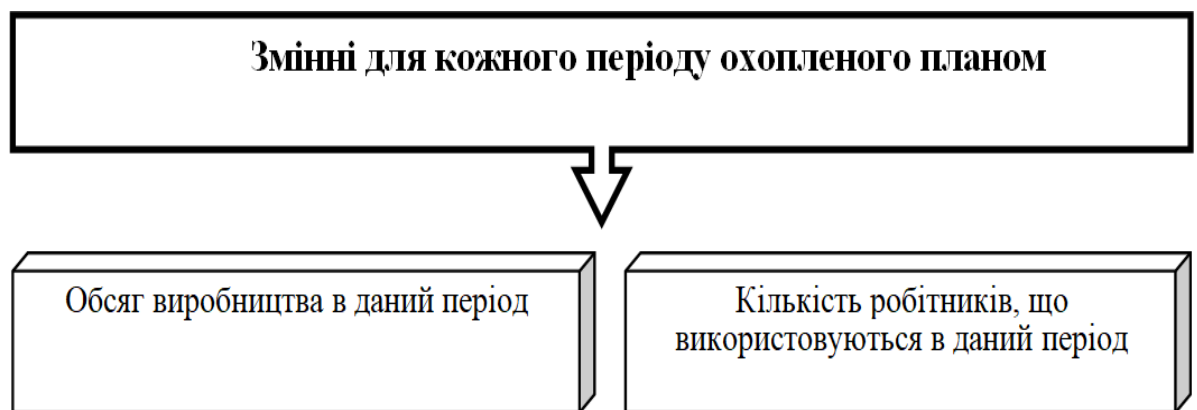
Цілями планування для робочих центрів є: визначення термінів завершення робіт, мінімізація часу виконання замовлень, мінімізація незавершеного виробництва та підвищення коефіцієнтів завантаження обладнання та робочої сили.

Основними підходами до контролю за завантаженням робочих центрів є метод «вхід-вихід» та діаграми Ганта. Стандарти планування — це інструменти для координації графіків, узгодження роботи взаємопов'язаних робочих місць, дільниць та відділів, а також забезпечення ефективного використання обладнання та персоналу.

Основними стандартами планування є: розміри та частота партій деталей, вузлів та виробів; тривалість виробничих циклів; терміни початку та випуску партій деталей і вузлів; а також рівні та стандарти незавершеного виробництва (WIP).

Загальний обсяг попиту на всі товари та послуги, що виробляються операційною системою, називається сукупним попитом. Планування виробництва передбачає прийняття рішень щодо функціонування системи з урахуванням змін у сукупному попиті. Змінні для кожного періоду, охопленого планом, наведено на рис. 5.11.

Оперативно-календарне планування — процес установлення місця (підрозділ операційної системи, ділянка, робоче місце), часу (квартал, місяць, декада, зміна), обсягів і черговості виконання тих чи тих операцій з виготовлення продукції чи надання послуг відповідно до виробничої програми підприємства

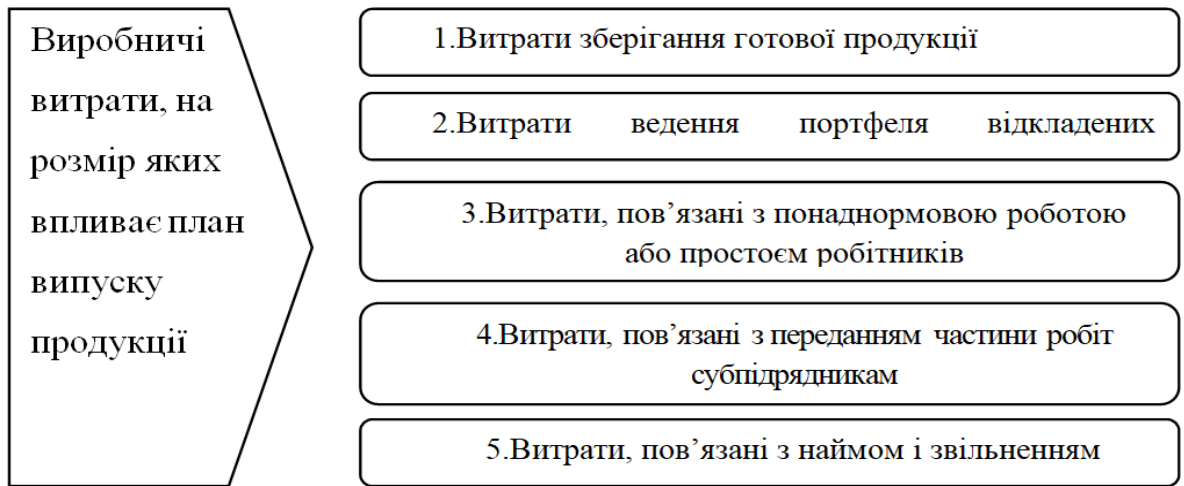


**Рис. 5.11. Змінні для кожного періоду охопленого планом**

Джерело: складено автором

Його можливо поділити на міжцехове та внутрішньоцехове планування. Агрегований план випуску продукції формується на конкретні періоди (наприклад, щомісячно) протягом всього планового періоду тривалістю не менше року [10].

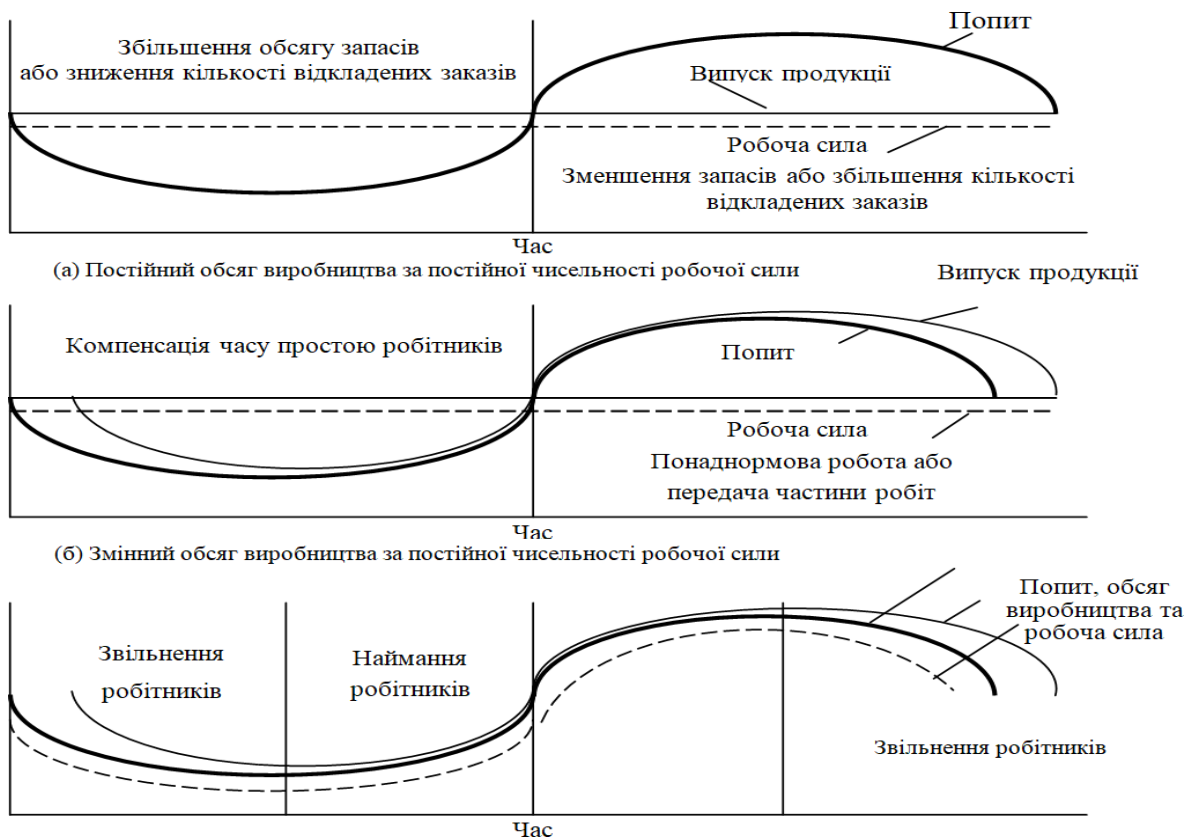
Основні виробничі витрати, на розмір яких впливає план випуску продукції, наведені на рис. 5.12.



**Рис. 5.12. Виробничі витрати, на розмір яких впливає план випуску продукції**

Джерело: складено автором

На рис. 5.13 проілюстровано різні види стратегій виробництва.



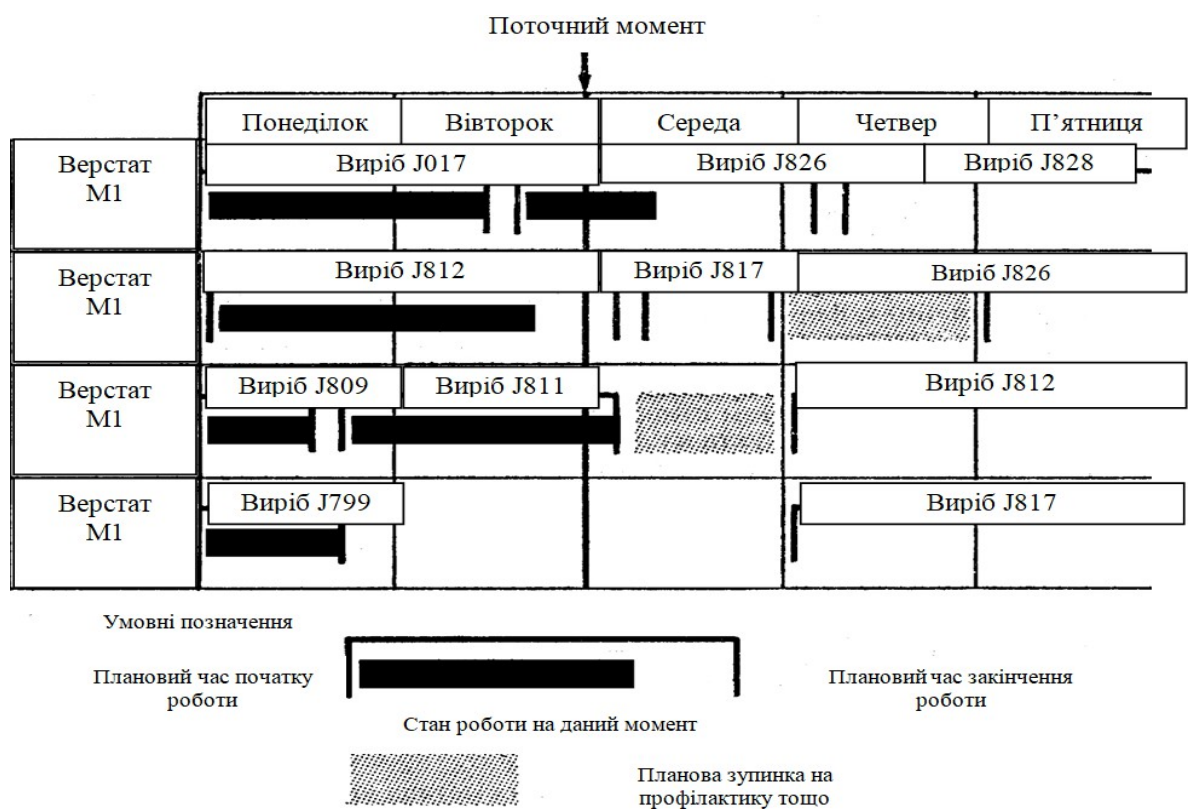
**Рис. 5.13. Стратегії виробництва**

Джерело: складено з урахуванням [1; 2; 6]

Головною метою агрегатного планування є забезпечення задоволення сукупного попиту на продукцію при мінімізації загальних витрат. Ці стратегії називаються «чистими», оскільки кожна з них передбачає абсолютно різний підхід до вирішення питань, пов'язаних зі змінами попиту.

У сервісних організаціях основна увага в оперативному плануванні приділяється складанню тижневих і щоденних графіків обслуговування клієнтів. Вони розраховуються на основі робочого графіка компанії, норм часу обслуговування, кваліфікації співробітників, якості обслуговування тощо.

В оперативному управлінні виробництвом виконуються такі функції, як планування та диспетчеризація виробництва, розподіл виробничих завдань та контроль термінів виконання. Процес оперативного управління передбачає визначення розміру партії продукції, що виготовляється, видачу виробничих завдань, формування замовлень на виконання робіт, необхідні матеріали, а також контроль термінів виконання та завершення робіт.



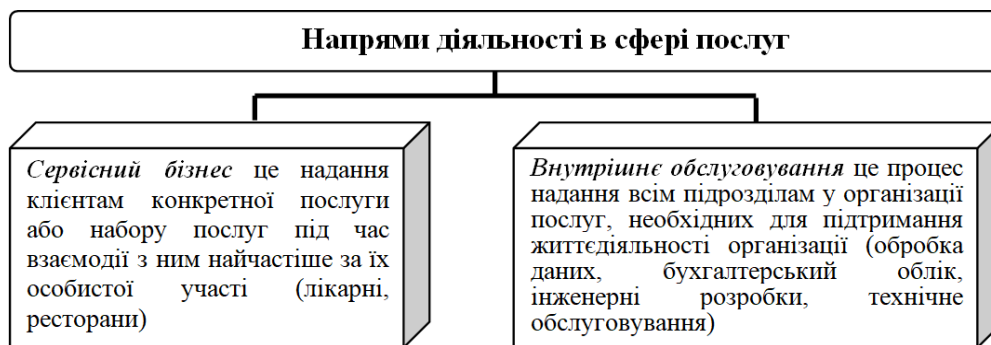
**Рис. 5.14. Обліково-плановий графік Ганта**

Джерело: [10]

Діаграма Ганта (графік Ганта, гістограма) — це графічне зображення плану виконання певного набору завдань протягом певного періоду; різновид гістограми (рис. 5.14) .

Діаграма складається з сегментів, розташованих на горизонтальній часовій шкалі; кожен сегмент відповідає конкретному завданню. Діаграма Ганта використовується для планування робочих пакетів, відображення поточного стану робіт та контролю за ходом виробничого процесу.

Цю діаграму можна використовувати на всіх етапах оперативного управління виробництвом: під час планування, складання графіків, видачі робочих наказів та контролю термінів виконання. Вертикальні лінії позначають час, а виконувані роботи наносяться вздовж горизонтальної осі. У наведеному прикладі діаграма відображає стан виробництва наприкінці робочого дня у вівторок. Діаграма показує, що виробництво продукту J826 на верстаті M1 випереджає графік, тоді як обробка деталі J812 на верстаті M2 відстає від графіка. Встановлено, що верстати M2 та M3 будуть зупинені для технічного обслуговування. Верстат M4 наразі простоює, і обробка виробу J812 на ньому не може розпочатися, доки не буде завершено обробку цього виробу на верстаті M2. більш складних випадках, що передбачають обробку великої кількості деталей або використання великої кількості одиниць обробного обладнання, можна використовувати комп'ютерну версію діаграми Ганта [2; 10]. Виділяють наступні напрями діяльності в сфері послуг (рис. 5.15).



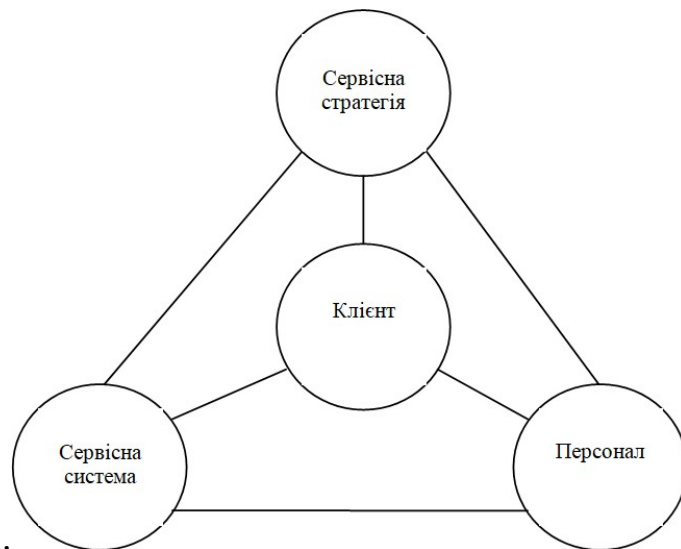
**Рис. 5.15. Напрями діяльності в сфері послуг**

Джерело: складено автором на основі [1;2; 10]

Існує два типи послуг:

- 1) Послуги, що надаються у приміщенні — клієнт повинен прийти до визначеного місця;
- 2) Послуги, що надаються на виїзді — надання та споживання послуги відбуваються за місцем перебування клієнта (наприклад, прибирання будинку або ремонт квартири) [10].

Загальна філософія надання послуг наочно відображена у «трикутнику послуг» на рис. 5.16



**Рис. 5.16. Сервісний трикутник**

Джерело: складено автором з урахуванням [6]

Сервісні організації поділяються за типом наданих ними послуг (фінансові, ремонтні, транспортні тощо).

Для формування сервісної стратегії необхідно обрати операційну спрямованість, тобто визначити пріоритети, на основі яких фірма буде конкурувати на ринку.

Основними висновками є наступні:

Процес управління передбачає вимірювання обсягу виробництва, його порівняння з встановленим стандартом та розробку коригувальних заходів у разі потреби.

Сукупний попит — це загальний попит на всі товари або послуги, що виробляються виробничою системою.

Для планування сукупного обсягу виробництва приймаються рішення щодо того, як експлуатувати систему, залежно від змін у попиті на продукцію, що виробляється системою. Змінними, що враховуються при прийнятті рішень, є обсяг виробництва та чисельність робочої сили.

Три чисті стратегії планування сукупного обсягу виробництва включають стратегію постійного обсягу виробництва при постійній чисельності робочої сили, стратегію змінного обсягу виробництва при постійній чисельності робочої сили та стратегію змінного обсягу виробництва при змінній чисельності робочої сили. За певних умов одна з чистих стратегій є оптимальною, але через обмеження змінних системи більшість планів сукупного обсягу виробництва базуються на поєднанні декількох чистих стратегій.

Діаграма Ганта є одним з основних інструментів оперативного управління виробництвом.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Схарактеризуйте найважливіші елементи управління виробництвом: керований процес (або параметр); зворотний зв'язок; порівняння; коригувальний фактор; система планування за участю людини.

2. Що таке сукупний попит операційної системи і як прийнято вимірювати сукупний попит?

3. Яка сутність трьох чистих стратегій планування сукупного випуску продукції? Охарактеризуйте умови, в яких кращі використовувати кожен з цих стратегій.

4. Які чотири функції містять у собі оперативне управління виробництвом?

5. У чому суть обліково-планового графіку Ганта?

6. Чим відрізняється графік Ганта від мережевого графіку проекту?

7. Що включає система оперативного управління операційною діяльністю?
8. Яка мета диспетчеризації?
9. Які існують основні елементи системи оперативного управління підприємством?
10. Які можливо виділити типи обслуговування?

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Який інструмент операційного менеджменту використовується для візуалізації розкладу робіт у вигляді часових відрізків?
  - a) діаграма Ісікави;
  - b) графік Ганта;
  - c) ABC-аналіз запасів;
  - d) матриця BCG.
2. Процес оперативного збору даних про фактичний стан виробництва та прийняття рішень щодо усунення відхилень називається:
  - a) агрегатне планування;
  - b) диспетчеризація;
  - c) технічне нормування;
  - d) проектування робіт.
3. Що є головною метою оперативного управління виробництвом (ОУВ) в операційному менеджменті?
  - a) розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства;
  - b) формування фінансової звітності для інвесторів;
  - c) забезпечення ритмічного виконання планів випуску продукції з мінімальними витратами;
  - d) проведення маркетингових досліджень ринку.
4. На які підсистеми традиційно поділяють ОУВ?
  - a) стратегічне та тактичне планування;

- b) оперативно-календарне планування та диспетчеризація;
- c) маркетингове та кадрове управління;
- d) зовнішньоекономічне та внутрішнє управління.

5. Що на графіку Ганта позначає горизонтальна вісь?

- a) перелік робочих операцій або ресурсів;
- b) обсяг виготовленої продукції у грошах;
- c) час (хвилини, години, зміни або дні);
- d) рівень кваліфікації персоналу.

6. У чому сутність планування робіт по методу критичного шляху?

- a) у плануванні робіт зі своєчасним виконанням цілей;
- b) у плануванні робіт з мінімальними витратами;
- c) у побудові календарного сітьового графіку робіт і визначення критичного шляху в проєкті;
- d) в обліку можливості рівнобіжного за часом виконання робіт.

7. У чому сутність оперативного управління виробництвом?

- a) у плануванні і контролі діяльності по встановленим межах часу;
- b) у розробці і реалізації стратегічних цілей організації;
- c) у розробці і реалізації тактичних заходів щодо досягнення цілей організації;
- d) у забезпеченні економічно ефективної реалізації цілей організації, включаючи і диспетчеризацію виробництва.

8. Система це:

- a) будинок, з'єднання основних частин, чого-небудь;
- b) щось ціле, що являє собою єдність закономірно розташованих частин, які знаходяться у взаємозв'язку;
- c) компоненти рівнів ієрархії у взаємозв'язках;
- d) сукупність з'єднань, які у процесі взаємодії впливають один на одного;

9. Виробнича потужність підприємства не залежить від:

- a) використання основних виробничих фондів;
- b) використання і завантаження трудових ресурсів;

- c) застарілого і бездіяльного устаткування;
- d) роботи субпідрядних організацій з кооперованих зв'язків.

10. Продуктивність зростає, якщо:

- a) витрати ростуть, у той час як випуск продукції залишається таким же;
- b) витрати знижуються, у той час, як випуск продукції залишається незмінним;
- c) випуск продукції знижується, у той час як витрати залишаються незмінними;
- d) жоден з даних відповідей не є правильним.

Ключі до тестових завдань

5.3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	b	b	c	b	c	c	d	b	d	b

#### 5.4. Виробничі ресурси та їх запаси. Призначення запасів

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) – це процес постачання на склади підприємства чи відразу на робочі місця, відповідно до виробничих планів, необхідних матеріально-технічних ресурсів. Від МТЗ залежать своєчасність, ритмічність, якість та ефективність операційної діяльності.

Головною метою матеріально-технічного забезпечення є забезпечення своєчасного, безперебійного та повного постачання всіх необхідних матеріальних ресурсів на виробництво.

Існує дві основні форми організації матеріально-технічного забезпечення: транзитна та складська. При транзитній формі забезпечення сировина або ресурси доставляються на підприємство з гірничодобувних, переробних або виробничих підприємств. Ця форма забезпечення є доцільною, якщо підприємство потребує сировини на певний період у кількостях, що дорівнюють або перевищують транзитну норму.

При складській формі постачання необхідна кількість ресурсів доставляється з баз або складів постачально-розподільчих організацій. Вона є

доцільною для постачання матеріалів, що використовуються в невеликих кількостях.

Таким чином, залежно від форми постачання, ділові відносини між підприємствами можуть встановлюватися як з підприємствами-постачальниками (прямі зв'язки), так і з регіональними постачальними агентствами.

Існують також інші форми постачання: через товарні та сировинні біржі, аукціони, оптові закупівлі, власне виробництво, закупівлі за потребою тощо.

Управління МТЗ передбачає низку завдань:

- визначення потреб у ресурсах та розрахунок обсягів замовлень,
- визначення методів, форм та джерел постачання ресурсів,
- вибір постачальників ресурсів,
- переговори щодо цін,
- укладення договорів,
- організація постачання,
- організація контролю якості,
- зберігання та використання ресурсів.

Визначення потреб у матеріальних ресурсах здійснюється планово-економічним відділом підприємства. Завданням керівників виробничих підрозділів у цьому процесі є перевірка точності розрахунків потреб у ресурсах.

При плануванні потреб використовується така інформація: кількість та види матеріальних ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми, матеріальні баланси за видами ресурсів, постачальники, складські площі та можливості власного виробництва.

Потреби у матеріальних ресурсах (MR) розраховуються за формулою 5.6:

$$ПМ = ВМр + ПМЗп + ПЗМк, \quad 5.6$$

де  $ВМр$  – витрати матеріалів у розрахунковий період,

$ПМЗп$  і  $ПЗМк$  – перехідний запас матеріалів відповідно на початок і кінець

розрахункового періоду.

Основними формами закупівлі ресурсів є: оптові закупівлі, регулярні закупівлі невеликими партіями, щоденні (або щомісячні) закупівлі, а також закупівля товарів за потребою.

Організація постачання здійснюється за допомогою стандартної форми «Замовлення на закупівлю», яка містить: назву документа, порядковий номер, ім'я та адресу замовника, відповідальність та штрафні санкції за невиконання замовлення, дату, ім'я та адресу постачальника, умови поставки, кількість товарів, адресу доставки, ціну та банківські реквізити.

Закуплені товари доставляються до складського відділу підприємства. Тут проводиться комплексний або вибірковий контроль якості ресурсів.

Постачання ресурсів до цехів здійснюється на основі лімітів відпуску. Ліміт — це кількісна та якісна вимога до постачання, що базується на виробничих потребах та нормах запасів. Ліміт фіксується у спеціальних документах (лімітних картках, накладних, які надсилаються на склад та у виробничий цех).

Суть збутової діяльності полягає в організації процесу виведення готової продукції на ринок та організації товарообміну з метою отримання прибутку.

Збутова діяльність включає:

- орієнтоване на ринок виробництво
- роботу з клієнтами
- збір ринкової інформації
- представлення компанії перед споживачами
- організацію ефективних каналів збуту та просування товарів.

Термін «запаси» стосується виробничих і технічних товарів на різних стадіях виробництва та обігу, споживчих товарів та інших предметів, що очікують на введення у виробничий процес або процес особистого споживання. Важливими управлінськими питаннями є: визначення обсягу замовлень на поповнення запасів; прийняття рішень щодо часу видачі замовлення або

прокількість (обсяг) запасу; вибір системи управління запасами на предмети з незалежним та залежним попитом. Застосування системи управління та плануванням матеріальних ресурсів полягає в тому, щоб мати в запасах те, що безпосередньо потрібно для виконання планів поточного виробництва. Для ефективного управління необхідні три види вихідних даних: план виробництва виробів; специфікація матеріалів і комплектуючих деталей; індивідуальні дані за компонентами, що входять у запаси.

Особливості японських фірм – матеріально-технічні запаси повинні прямувати до абсолютного мінімуму на основі концепції виробництва за принципом «точно – вчасно».

Причини створення запасів:

- 1) імовірність порушення встановленого графіка поставок;
- 2) можливість коливання попиту;
- 3) сезонні коливання виробництва деяких видів товарів;
- 4) знижки за покупку великої партії товарів;
- 5) оптимізація витрат, пов'язаних з оформленням замовлення;
- 6) можливість рівномірного здійснення операцій з виробництва і розподілу;
- 7) можливість негайного обслуговування споживачів;
- 8) зведення до мінімуму простоїв у виробництві через відсутність запасних частин.

Класифікація видів запасів:

1. За місцем продукції в логістичному ланцюзі:
  - запаси матеріальних ресурсів;
  - запаси незавершеного виробництва;
  - запаси готової продукції;
  - запаси тари;
  - запаси зворотних відходів.
2. За фазами процесу відтворення:

- запаси в постачанні;
  - запаси у виробництві;
  - запаси у дистрибуції.
3. В залежності від комплексних логістичних активностей:
- складські запаси;
  - транспортні запаси;
  - запаси вантажопереробки;
4. За функціональним призначенням (стосуються виробничих і товарних запасів):
- поточні (регулярні) запаси;
  - страхові (гарантійні) запаси;
  - підготовчі (буферні) запаси;
  - сезонні запаси;
  - запаси просування готової продукції для швидкої реакції на здійснювану фірмою маркетингову політику просування товару на ринок;
  - спекулятивні запаси;
  - застарілі (неліквідні) запаси
5. Щодо ланки логістичних посередників:
- запаси у постачальників;
  - запаси у споживачів;
  - запаси у торгових посередників;
  - запаси в посередників у фізичному розподілі.

Модель оптимального обсягу замовлення — це модель, призначена для визначення оптимального (економічно вигідного) обсягу замовлення на основі критерію мінімізації суми двох видів витрат на управління запасами: витрат на обробку та виконання замовлень і витрат на утримання запасів.

Оптимальний обсяг замовлення — обсяг замовлення, що забезпечує мінімальні загальні витрати на управління запасами (витрати на обробку та

виконання замовлень; витрати на зберігання запасів).

Максимальний бажаний запас — рівень запасів, який є економічно доцільним у даній системі управління запасами.

Пороговий рівень запасів використовується для визначення часу випуску наступної партії запасів.

Поточний запас відповідає рівню запасів у будь-який момент часу. Він може збігатися з максимальним, пороговим або страховим запасом.

Страховий запас (запас на випадок непередбачених обставин) — призначений для забезпечення безперебійного постачання споживачеві у разі непередбачених ситуацій.

Можна виділити такі системи управління запасами:

- система управління запасами з фіксованою кількістю замовлення;
- система управління запасами з фіксованою частотою замовлення;
- система з встановленою частотою поповнення до заздалегідь визначеного рівня;
- система «мінімум-максимум»;
- система оперативного управління.

Система управління запасами – сукупність правил і показників, що визначають терміни та обсяги закупівлі продукції для поповнення запасів.

Управління запасами є складовою управління операційною діяльністю, основна увага в якій приділяється запасам, що формуються в операційній системі, а метою є зменшення надлишкових рівнів запасів та стабілізація термінів виконання замовлень – тобто періодів часу від моменту розміщення замовлення на запасні матеріали до отримання підприємством необхідних ресурсів.

Параметрами системи управління запасами є:

- точка повторного замовлення — мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, при досягненні якого необхідне поповнення;
- цільовий рівень запасів — розрахунковий рівень запасів, що

досягається під час наступної закупівлі;

- кількість на одну закупівлю;
- частота закупівель — тривалість інтервалу між двома можливими закупівлями продукції, тобто періодичність поповнення запасів продукції;
- кількість поповнення запасів продукції, за якої досягаються мінімальні витрати на утримання запасів, виходячи із заданих витрат на поповнення та заданих альтернативних витрат інвестованого капіталу.

В управлінні запасами використовується метод ABC-метод стандартизації та моніторингу рівнів запасів, який передбачає поділ асортименту з N позицій запасів на три нерівні підмножини A, B і C на основі певного формального алгоритму.

Аналіз ABC підкреслює, що існує критична меншість (категорія A) та значна більшість (категорії B та C) позицій запасів, до яких слід застосовувати різні стратегії управління. Основна увага повинна приділятися критичній меншості позицій.

#### Класифікація груп запасів

- Група «А»: найдорожчі та найцінніші товари, які становлять приблизно 75–80 % від загальної вартості запасів, але складають лише 10–20 % від загальної кількості товарів на складі.
- Група «В»: товари середньої вартості, які становлять приблизно 10–15 % від загальної вартості запасів, але за кількістю ці товари складають 30–40% від загального обсягу товарів на складі.
- Група «С»: найдешевші товари. Вони становлять 5–10 % від загальної вартості товарів на складі та 40–50 % від загального обсягу запасів.

До основних висновків слід віднести наступні:

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) – це процес постачання на склади підприємства чи відразу на робочі місця, відповідно до виробничих планів, необхідних матеріально-технічних ресурсів.

Матеріальні запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, яка

знаходиться на різних стадіях виробництва й обігу, вироби народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

При управлінні матеріальними запасами використовується метод ABC-метод нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розподілі номенклатури реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівнопотужних підмножини.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте поняття матеріально-технічне забезпечення (МТЗ).
2. Які є дві основні форми організації МТЗ?
3. Які існують форми постачання?
4. Як здійснюється розрахунок потреби у матеріальних ресурсах?
5. Що відноситься до управління МТЗ?
6. Охарактеризуйте сутність збутової діяльності
7. У чому полягає основне значення матеріально-технічних запасів?
8. Які рішення необхідно приймати при управлінні матеріально-технічними запасами?
9. Назвіть види виробничих витрат, на які безпосередньо впливають рішення, прийняті при управлінні матеріально-технічними запасами.
10. Охарактеризуйте систему управління запасами.

### **ТЕСТОВІ ПИТАННЯ**

1. Для якої мети служать запаси продукції, матеріалів?
  - a) для рішення економічних питань;
  - b) для забезпечення більшого прибутку при подорожчанні продукції;
  - c) для утворення визначеного буфера між послідовними постачаннями

матеріалів і забезпечення безперервності виробництва, а також для покриття запитів споживачів при збільшенні попиту на товари;

d) для забезпечення конкурентної боротьби.

2. З яких міркувань приймаються рішення по управлінню запасами?

a) запаси повинні бути максимальними, щоб уникнути частих постачань;

b) запаси повинні бути мінімальними, щоб зменшити розмір невикористаних ресурсів;

c) запаси повинні бути такі, щоб у них було тільки те, що безпосередньо потрібно для виконання планів поточного виробництва або функціонування збуту продукції;

d) запаси матеріалів і виробів повинні створюватися на випадок припинення їхнього випуску.

3. За допомогою сітьової моделі, як інструмента ухвалення рішення, можна:

a) визначити потреби в ресурсах;

b) визначити кінцеві терміни комплексу робіт;

c) скоротити нормативні терміни робіт;

d) усі вище перераховані відповіді вірні.

4. Календарний план робіт складається:

a) на період стратегічного планування;

b) на річну програму робіт фірми;

c) на програму робіт участі протягом декади;

d) кварталному плануванні роботи диспетчерської служби.

5. Матеріальні запаси виконують визначену функцію, яка підвищує гнучкість в управлінні фірмою:

a) функція нагромадження;

b) функція захисту ціни від інфляції;

c) функція управління витратами з урахуванням дисконту;

d) функція зменшення обсягу незавершеного виробництва.

6. Поточну організацію проведення робіт найкраще представити у виді:

- a) мережевих моделей;
- b) графіка Ганта;
- c) циклограми;
- d) таблиці;

7. Графік Ганта:

- a) представляє собою важливий момент у реалізації проєкту;
- b) встановлює зв'язок взаємозалежних робіт з терміном їхнього виконання;
- c) використовується для календарного планування незалежних (автономних) робіт;
- d) усі варіанти є вірними.

8. Керівники проєктів відповідають за наступні основні аспекти реалізації проєкту:

- a) терміни реалізації проєкту;
- b) облік витрат;
- c) якість результату;
- d) усі вище зазначені відповіді вірні.

9. Визначить поняття проєкт:

- a) сукупність задач і заходів, зв'язаних з досягненням запланованої мети, яка має унікальний і неповторюваний характер;
- b) сукупність заходів зв'язаних з реалізацією поставлених цілей і задач;
- c) реалізоване сполучення заходів і поставлених задач.
- d) усі вище зазначені відповіді вірні.

10. Визначте основні типові стадії життєвого циклу продукції:

- a) маркетинг і вивчення ринку;
- b) виробництво і надання послуг;
- c) технічна допомога й обслуговування;
- d) усі вище перераховані відповіді вірні.

Ключі до тестових завдань

5.4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	c	c	d	b	a	b	c	d	a	d

## ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

### *«Використання графіків Ганта в операційному менеджменті»*

Графік Ганта — це візуальний інструмент планування та управління проектами, який представляє задачі у вигляді горизонтальних смуг на часовій шкалі. Довжина смуги відображає тривалість виконання задачі, а її положення — терміни початку та закінчення. Інструмент був розроблений інженером Генрі Гантом на початку ХХ століття і досі залишається одним із ключових елементів проектного менеджменту.

Графік Ганта допомагає:

- візуалізувати план проекту — перетворити складні часові взаємозв'язки на наочну картину;
- відстежувати прогрес — порівнювати фактичне виконання з плановим;
- управляти ресурсами — бачити, хто і коли задіяний у виконанні задач;
- ідентифікувати залежності — визначати, які задачі мають виконуватися послідовно;
- виявляти критичний шлях — визначати задачі, затримка яких вплине на термін завершення всього проекту.

За даними Project Management Institute (PMI), проекти з грамотно побудованим графіком Ганта мають на 28 % більшу ймовірність укластися в заплановані терміни.

Основні елементи графіка Ганта

Часова шкала (горизонтальна вісь) — відображає часові періоди (дні, тижні, місяці).

Список задач (вертикальна вісь) — перелік усіх робіт у рамках проекту.

Мета кейсу — на практиці відпрацювати побудову графіка Ганта, від початкового планування до візуалізації, і навчитися:

- структурувати задачі за ієрархією (за методологією WBS — Work Breakdown Structure);

- встановлювати залежності між задачами;
- призначати ресурси та оцінювати їх завантаження;
- визначати критичний шлях проєкту;
- коригувати графік при зміні умов.

Після виконання кейсу здобувачі освіти зможуть:

- самостійно створювати графіки Ганта для проєктів різної складності;
- ефективно використовувати цей інструмент для координації команди;
- запобігати типовим помилкам (неврахування вихідних, перевантаження ресурсів тощо);

- інтегрувати графік Ганта в загальну систему операційного менеджменту. Під час вирішення кейсу передбачається виконання 3 практичних завдань

1. Ви менеджер з оперативного управління діяльності фірми з надання перукарських послуг. Вам доручено розробити графік Ганта щодо загрузки майстрів у робочу зміну. Вони працюють 8 годин з урахуванням мінімального часу обслуговування кожного клієнта та рівномірної загрузки майстрів за принципом послідовного переходу клієнта з одного робочого місця на інше.

Вхідні дані:

- 1) номенклатура видів послуг: зачіска, манікюр, педикюр;
- 2) кількість майстрів – 3 чол.;
- 3) клієнтів достатньо для одночасної роботи усіх 3-х майстрів;
- 4) дані про середню тривалість роботи (хвил.) та оперативні паузи (хвил.) за варіантами ситуаційного завдання наведено у табл. 1.

## Показники фірми

№ варіанта	Зачіска		Манікюр		Педикюр	
	Робота	Пауза	Робота	Пауза	Робота	Пауза
1	60	15	60	15	60	15
2	50	10	50	10	50	10
3	40	5	40	5	40	5
4	30	10	30	10	30	10
5	65	20	65	20	65	20
6	55	15	55	15	55	15
7	45	10	45	10	45	10
8	35	15	45	10	45	10
9	70	20	70	20	70	20
10	70	25	70	25	70	25

Результат виконання завдання зробіть графічно, масштаб вибирайте самостійно.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Визначення ефективності організації виробництва.

На підприємстві, що випускає товари для населення, витрати на виробництво складаються з таких частин: трудовитрати – 50%, матеріали – 30%, накладні витрати – 20%. Продажна ціна перевищує витрати на виробництво на 20%. Чи можна визначити ефективність операційної діяльності за приведеними показниками?

Визначите фактичну ефективність операційної діяльності за приведеними даними у відсотках.

Яка Ваша думка про можливість підвищення ефективності?

Будучи менеджером підприємства, що Ви зробите, якщо перед Вами була б поставлена задача підвищити ефективність на 10%? Як це реалізувати за рахунок зниження витрат на виробництво? Яка буде ефективність у грошовому вираженні?

Розрахуйте ефективність у грошовому вираженні як відношення річної

ринкової вартості пральних машин до суми витрат на їхнє виробництво.

### **Завдання 2.** Визначення оптимальної партії поставки.

Ви менеджер середньої ланки, одним з ваших функціональних обов'язків є контроль підсистеми входів організації, перед Вами поставлені завдання:

1. Встановити и оптимальну кількість партій матеріалів, які закупаються на рік.
2. Розрахувати річний економічний ефект, зробити висновки.
3. При рішенні поставлених завдань використати три методи: табличний, графічний та за допомогою формули Вільсона.

Необхідні інформаційні данні представлені в табл. 2.

Таблиця 2

### **Основні данні для розрахунку оптимальної партії закупок**

№ варіанту	Розмір партії, яка закупасться на рік, кг/рік	Ціна сировини, грн./кг	Витрати	
			на складування, у відсотках від вартості середньорічного запасу	На обслуговування, грн./партія
1.	11200	5,8	10,5	900
2.	11800	5	10,8	950
3.	12400	6,6	11,2	1000
4.	13000	7	11,5	1050
5.	13600	7,4	11,8	1100
6.	14000	7,8	12	1150
7.	14600	8,2	12,2	1200
8.	15420	8,6	12,5	1250
9.	15800	9	12,8	1300
10.	16400	9,4	13	1350

### **Завдання 3.** Стратегічні рішення.

Ви працюєте менеджером з планування виробництва, що випускає побутові холодильники. Фірма має постійну робочу силу і постійний обсяг виробництва, рівний 500 шт. холодильників щокварталу. На початок року у фірмі утворився портфель нереалізованих замовлень на 200 шт. холодильників. Водночас у I кварталі споживачі не підтвердили обсяги попиту на холодильники

і попит тимчасово став нижче обсягу виробництва на 300 шт. холодильників.

Керівник фірми доручив Вам розробити пропозиції щодо виходу з положення, яке створилося, без зупинки виробництва.

Вам необхідно:

1. Вибрати й обґрунтувати стратегію планування виробництва на I квартал.
2. Дати пропозицію про збільшення обсягу замовлень або зниженню кількості відкладених замовлень з урахуванням того, що квартальне виробництво холодильників не повинно зменшитися.

**Завдання 4.** Визначення оптимальної серії продукції.

Ви менеджер середньої ланки, одним з ваших функціональних обов'язків є розрахунок розміру серії продукції, яка випускається за рік.

Завдання до ситуації:

1. Визначити оптимальну серію продукції, яка випускається за рік.
2. При рішенні поставленого завдання використати три методи: табличний, графічний та за допомогою формули Вільсона.

Інформаційне забезпечення задачі дано в табл. 3.

Таблиця 3

**Основні данні для розрахунку оптимальної серії продукції**

№ варіанту	Максимально можливий об'єм		Витрати		
	виробництва, шт./рік	реалізація, шт./рік	середні перемінні, грн./шт.	на складування у відсотках до вартості середньорічного запасу	на підготовку виробництва, грн./серія
1.	27500	6200	9,0	21,0	2080
2.	28200	6300	95	21,5	2180
3.	29000	6400	10	22,0	2160
4.	29700	6600	10,5	22,5	2200
5.	30500	6700	11	23,0	2240
6.	31200	6300	11,5	24,0	23220
7.	32000	6900	112	24,5	2360
8.	32800	7000	12,5	25,0	2400
9.	33500	7100	13	25,2	2440
10.	34200	7200	13,5	25,5	2480

Операційний менеджмент як складова функціонального менеджменту спрямований на забезпечення ефективності, результативності та раціональності здійснення операційних процесів.

Операційна система підприємства розглядається як відкрита, багатокomпонентна система, що включає переробну підсистему, підсистему забезпечення та підсистему планування і контролю. Її функціонування базується на взаємодії внутрішніх елементів і впливі зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність системного підходу до управління. Ключовою характеристикою операційної системи є здатність забезпечувати безперервний процес перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати з урахуванням вимог якості, часу та витрат.

Важливим аспектом операційного менеджменту є оцінювання ефективності операційної діяльності, яка визначається співвідношенням отриманих результатів і понесених витрат. При цьому ефективність управлінської праці проявляється через досягнення економічного ефекту внаслідок оптимізації управлінських рішень і раціонального використання ресурсів. Підвищення ефективності є передумовою зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Процес створення та функціонування операційних систем тісно пов'язаний із реалізацією стратегічних і тактичних управлінських рішень. Вибір типу виробництва, технології, рівня виробничих потужностей, організації матеріальних потоків і системи управління запасами визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Водночас ефективна взаємодія операційної функції з маркетинговою, фінансовою, інженерною та кадровою підсистемами формує основу для досягнення синергетичного ефекту в діяльності організації.

Особливе значення має оперативне управління виробництвом, яке забезпечує реалізацію виробничих планів у короткостроковому періоді шляхом календарного планування, диспетчеризації та контролю виконання робіт.

Застосування сучасних методів і інструментів планування, зокрема сітьових моделей, графіків Ганта, а також систем MRP і MRP II, дозволяє підвищити точність управлінських рішень і оптимізувати використання виробничих ресурсів.

Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення та управління запасами виступає необхідною умовою безперервності операційного процесу. Формування оптимального рівня запасів, використання сучасних методів їх контролю та регулювання, зокрема ABC-аналізу, сприяє зниженню витрат і підвищенню гнучкості операційної системи.

Таким чином, операційний менеджмент є комплексною системою управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємства через оптимізацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та орієнтацію на потреби споживачів. Його впровадження та розвиток є визначальними чинниками досягнення стійких конкурентних переваг і довгострокової ефективності діяльності організації.

«Якість ніколи не буває випадковою; вона завжди є результатом розумного наміру, щирих зусиль і вмілої організації».

— Джон Раскін

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беззубко Б. І, Точонов І. В. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів. Харків: ПромАрт, 2020. 104 с.
2. Благун І. І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаника, 2025. 164 с.
3. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Бізнес-інформ. 2023. № 11. С. 325–331.
4. Голойчук О., Паламаренко О., Лепетан І. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегії підприємства. Матеріали наукових конференцій. Вінниця : ВНМУ, 2023.
5. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент в контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка і економічна безпека. 2024. № 4(13). С. 3–10.
6. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 360 с.
7. Карпенко Ю. В., Пєнова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3–4. С. 88–93.
8. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71–74.
9. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту і основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. № 44. С.83–86.
10. Операційний менеджмент: навч. посібник / за ред. В. В. Стадника. Київ : КНЕУ, 2021.