

РОЗДІЛ 4

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики (к.е.н. доцент Ірина Агеєва, к.е.н. доцент Світлана Плотніченко, д.е.н., професор Марина Вуйченко)

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, створення й успішне управління стартапами є вирішальним фактором економічного зростання та інновацій. Коли підприємці починають шлях запуску нового підприємства, вони стикаються з безліччю викликів, які потребують ефективних стратегій управління. Виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з управлінням стартапами, є необхідною умовою для створення сприятливого інвестиційного клімату для підприємницького розвитку.

Створення та управління бізнес-стартапом за своєю суттю є складним процесом, що характеризується невизначеністю, обмеженістю ресурсів і необхідністю швидкої адаптації. Підприємці часто стикаються з проблемами, пов'язаними з прийняттям стратегічних рішень, розподілом ресурсів, формуванням команди, позиціонуванням на ринку та масштабуванням. У цьому контексті основна проблема полягає в тому, як забезпечити продуктивне управління на ранніх стадіях життєвого циклу стартапу. Розв'язання цього питання потребує комплексного розуміння взаємодії між управлінськими практиками, підприємницькою креативністю та зовнішніми ринковими силами [11].

Дослідження ефективних управлінських стратегій для успіху стартапів узгоджується як з науковими, так і з практичними цілями. З наукового погляду, це сприяє поглибленню знань у сфері підприємництва, менеджменту й організаційної поведінки, пропонуючи розуміння факторів, що впливають на успішність і стійкість стартапів. На практичному рівні вирішення проблем, пов'язаних з управлінням стартапами, безпосередньо впливає на успішність нових підприємств, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць і технологічним інноваціям. Подолання розриву між теорією та практикою має важливе значення для розробки конкретних рішень, які підприємці можуть використовувати для ефективного створення й управління стартапом [12].

Особливостям створення стартапів присвячено праці цілої низки вітчизняних науковців. Зокрема, у роботах Д. Антонюк, К. Антонюк, а також О. Думи, К. Завтури [1; 5] проведено аналіз стартап-екосистем у країнах Східної Європи, з метою подальшого врахування їх досвіду для повоєнної відбудови України. Результати цих досліджень можуть мати важливе значення для країн, що переживають повоєнні періоди, зокрема у майбутньому для України.

О. Дмитрієва, Н. Іванченко, О. Подскребко, А. Сідлецька розглядають основні проблеми й перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Вони проаналізували тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап-проектів. Ці роботи [4; 7] надають розуміння динаміки та перспектив розвитку інноваційних підприємств в контексті української економіки.

В окремих працях проаналізовано різні аспекти управління та розвитку стартапів в Україні [8–9]. Так, В. Колесник [8] висвітлює проблеми та перспективи управління стартапами. Дослідження зорієнтоване на визначення труднощів, з якими стикаються ці бізнес-проекти в Україні, а також на пошук шляхів їх вирішення. М. Кравченко й А. Лаврова провели аналіз проблематики розвитку українського стартап-руху [9]. Дослідження, представлене в їхній статті, вивчає різні аспекти становлення та розвитку стартапів у контексті сучасних підходів до управління підприємством.

Оскільки стартапи часто зіштовхуються з різними перешкодами – від обмеженості ресурсів до швидкого масштабування, завдання дослідження полягає в тому, щоб запропонувати підприємцям і менеджерам практичні ідеї, які вони могли б використати для покращення процесів прийняття рішень і загальної ефективності стартапів.

Продуктивний менеджмент – це багатоаспектна і важлива концепція, яка відіграє визначальну роль у досягненні успіху й ефективності організацій у різних галузях. Вона охоплює низку принципів, стратегій та практик, спрямованих на оптимізацію ресурсів, збільшення продуктивності й досягнення організаційних цілей. Концепція продуктивного менеджменту ґрунтується на фундаментальній ідеї підвищення продуктивності, яка є передумовою сталого розвитку та конкурентоспроможності.

По суті, продуктивний менеджмент передбачає ефективну координацію та використання як людських, так і матеріальних ресурсів в організації. Людські ресурси – це робоча сила з її навичками, знаннями й можливостями, тоді як матеріальні ресурси охоплюють технології, обладнання, фінанси та інші

матеріальні активи. Гармонійна інтеграція цих ресурсів має важливе значення для досягнення оптимальної ефективності та продуктивності [3].

Одним із фундаментальних аспектів продуктивного менеджменту є встановлення чітких і чітко визначених організаційних цілей, що слугують орієнтирами, які спрямовують зусилля всієї робочої сили на досягнення спільної мети. Чіткість цілей дає змогу працівникам на всіх рівнях розуміти свої ролі й обов'язки, сприяючи формуванню в організації усвідомлення мети та напрямку руху.

Окрім постановки цілей, ефективна комунікація є основою продуктивного менеджменту. Прозорі та доступні канали комунікації полегшують потік інформації на різних рівнях організаційної ієрархії. Добре поінформовані працівники краще підготовлені до прийняття обґрунтованих рішень, що сприяє підвищенню загальної продуктивності [6].

Також продуктивний менеджмент акцентує увагу на важливості стратегічного планування. Це передбачає прогнозування майбутніх проблем, визначення можливостей та розробку комплексних стратегій, які допоможуть орієнтуватися в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Стратегічне планування дає змогу організаціям залишатися на крок попереду, адаптуватися до змін і використовувати нові тренди, у такий спосіб підвищуючи свою конкурентну перевагу.

Для успішного впровадження продуктивного менеджменту організації часто використовують різні управлінські моделі та методології. Моделі безперервного вдосконалення, такі як загальне управління якістю (TQM) і «Шість сигм», зосереджені на вдосконаленні процесів і подоланні неефективності. Ці підходи сприяють розвитку культури безперервного навчання та інновацій, що стимулює організації до вищих рівнів продуктивності [13].

Лідерство також відіграє вирішальну роль у продуктивному менеджменті. Ефективні лідери мотивують і підтримують свої команди, сприяючи формуванню позитивної робочої атмосфери. Вони дають вказівки, визначають пріоритети та подають особистий приклад. Присутність сильного лідера сприяє задоволеності та зацікавленості працівників, що є невід'ємними факторами підтримки високого рівня продуктивності.

Концепція продуктивного менеджменту виходить за межі окремих організацій. Співпраця та партнерство з постачальниками, клієнтами й іншими

зацікавленими сторонами мають важливе значення для створення синергетичної екосистеми. Встановлюючи міцні відносини із зовнішніми суб'єктами, організації можуть оптимізувати свої ланцюги постачання, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність.

Заснування стартапу – це відповідальна діяльність, яка потребує поєднання креативності, цілеспрямованості й ефективного менеджменту. Успіх стартапу часто залежить від здатності його управлінської команди долати різноманітні виклики та створювати продуктивне робоче середовище. У такому складному бізнес-просторі, де інновації та адаптивність є ключовими факторами, забезпечення продуктивного менеджменту набуває першочергового значення [10].

Одним із фундаментальних принципів продуктивного управління в стартапі є формування сильної організаційної культури. Створення позитивного робочого середовища, яке відповідає цінностям і цілям компанії, сприяє формуванню у співробітників почуття приналежності до неї. Це, у свою чергу, підвищує моральний дух, заохочує командну роботу та підвищує загальну продуктивність. Лідери мають сформулювати чітке бачення стратегії компанії, наголошуючи на колективному відчутті мети, що мотивує людей докладати максимум зусиль для її досягнення.

Ефективна комунікація – ще один важливий аспект продуктивного управління. У стрімкому просторі стартапів, де рішення потрібно приймати швидко, забезпечення прозорих і відкритих комунікаційних каналів є надзвичайно важливим. Регулярні зустрічі команди, оновлення інформації про прогрес компанії та готовність прислухатися до відгуків співробітників можуть покращити комунікацію в організації. Атмосфера співпраці заохочує обмін ідеями та стимулює інновації, сприяючи загальній продуктивності стартапу.

Управління стартапом пов'язане з безліччю викликів. Обмежені ресурси, стислі бюджети й необхідність швидко досягти результатів можуть призвести до виснаження навіть найкращих управлінців. Баланс між потребою в ефективності та реальною обмеженістю ресурсів вимагає вмілого прийняття рішень і розстановки пріоритетів. Лідери мають уміти визначати ключові сфери, які матимуть найбільший вплив на успіх компанії, і правильно розподіляти ресурси [2].

Динамічна екосистема стартапів також створює проблеми з погляду адаптивності. Ринки розвиваються, уподобання клієнтів змінюються, а технологічний прогрес видозмінює галузі. Керівники стартапів мають бути

уважними та швидко реагувати на ці зміни. Стійка або застаріла бізнес-модель може швидко стати перешкодою на шляху до успіху. Лідери мають бути готовими до змін, коли це необхідно, приймаючи зміни й активно шукаючи можливості для інновацій [14].

Підбір персоналу та пошук спеціалістів також створює унікальні виклики для керівників стартапів. Формування кваліфікованої та вмотивованої команди має важливе значення, але стартапи часто зустрічаються з сильною конкуренцією з відомими компаніями, які мають фахівців вищого рівня. Щоб переконати кваліфікованих фахівців приєднатися до мало кому відомого проєкту, потрібна переконлива розповідь і чітка демонстрація потенціалу нового бізнесу для зростання й успіху. Крім того, утримання кадрів також є складним завданням, оскільки великі корпорації можуть запропонувати більше пільг і стабільності.

Фінансовий менеджмент – ще одна перешкода, яку лідери стартапів мають уміло подолати. Збалансування бухгалтерської звітності, управління грошовими потоками та забезпечення фінансування – це постійні виклики. Підприємці мають бути досвідченими у плануванні бюджету, прогнозуванні та пошуку інвестиційних можливостей для підтримки й розвитку бізнесу. Фінансова стабільність є основою стартапу, і неправильне управління в цій сфері може швидко призвести до невдачі.

Отже, концепція продуктивного менеджменту – це комплексна система, яка охоплює різні принципи, стратегії та практики, спрямовані на оптимізацію ресурсів і досягнення цілей організації. Від постановки цілей і комунікації до стратегічного планування і лідерства – кожен елемент відіграє ключову роль у створенні продуктивного робочого середовища. Прийняття принципів продуктивного менеджменту є не просто бізнес-імперативом, а ключовим фактором забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності й успіху в сучасному динамічному та непростому глобалізованому середовищі.

Забезпечення продуктивного управління в контексті створення стартапу потребує дотримання балансу між створенням сприятливого робочого мікроклімату, подоланням викликів й адаптацією до постійно змінюваного середовища ведення бізнесу. Успішні лідери стартапів – це ті, хто може орієнтуватися у складнощах організаційної культури, комунікації, розподілу ресурсів, адаптивності, залучення талантів і управління фінансами. Оскільки стартапи й надалі відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій та

економічного зростання, важливість ефективного управління ними важко переоцінити. Саме завдяки стратегічному й перспективному керівництву, стартапи можуть долати виклики та прокладати свій шлях до успіху в конкурентному середовищі бізнесу.



4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти паблік рилейшнз (к.е.н. доцент Світлана Плотніченко, к.е.н. ст. викладач Анна Максименко, к.н. з держ. упр. доцент Юлія Вороніна)

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами на ринку, питання формування позитивної ділової репутації організацій набуває особливого значення. В умовах глобалізації й цифровізації роль паблік рилейшнз (далі – PR) у формуванні іміджу організацій значно зростає. Сучасні інструменти PR, такі як медіавідносини, використання соціальних мереж, організація публічних заходів та стратегічні комунікації, дозволяють створювати й підтримувати довіру до бренду та компанії загалом. Метою статті є дослідження процесу формування позитивної ділової репутації організації через використання сучасних інструментів PR. У дослідженні використано комплексний підхід, який охоплює теоретичний аналіз основних концепцій паблік рилейшнз, а також практичні приклади використання PR-інструментів для формування позитивної репутації. Застосовано методи контент-аналізу, кейс-стаді, порівняльного аналізу та узагальнення. Визначено, що успішне формування позитивної репутації організації значно залежить від використання сучасних PR-інструментів, таких як медіавідносини, стратегічні комунікації, організація публічних заходів, соціальні мережі та інші цифрові платформи. Проведене дослідження підтвердило ефективність використання інтегрованих PR-стратегій у різних сферах діяльності, а також підкреслило важливість взаємодії зі стейкхолдерами та зворотного зв'язку з аудиторією. Підсумовано, що формування позитивної ділової репутації організації є важливим інструментом для забезпечення її сталого розвитку. Використання сучасних PR-інструментів допомагає організаціям не тільки підвищити свій імідж, а й створити довірливі відносини з різними групами зацікавлених осіб. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати специфіку цільових аудиторій та актуальні соціокультурні тенденції.

Дослідження процесу формування ділової репутації за допомогою сучасних PR-інструментів має суттєве значення як для розвитку теоретичних засад комунікаційної науки, так і для розв'язання прикладних завдань у сфері публічних комунікацій. Актуальність теми зростає на фоні швидких змін у технологічному середовищі, зокрема розвитку цифрових платформ і соціальних мереж, що значно трансформують традиційні методи комунікації між організаціями та їхніми стейкхолдерами.

З огляду на сучасні наукові дискурси, дослідження зазначеної теми сприяє розвитку теоретичних засад паблік рилейшнз, особливо в контексті цифрових трансформацій, а також поглиблює розуміння впливу соціальних медіа на формування репутації організації. При цьому наявні наукові праці не завжди надають чітке уявлення про ефективність використання конкретних PR-інструментів у різних галузях, а також про їхній взаємозв'язок з елементами корпоративної культури та стратегічного розвитку організації.

З практичного погляду, проблема формування репутації через PR-стратегії має важливе значення для компаній у будь-якій сфері діяльності, оскільки репутація є не лише результатом довіри до організації, але й конкурентною перевагою, що впливає на фінансові результати, партнерства та ринкові позиції. Відповідно, вивчення сучасних підходів до паблік рилейшнз є важливим завданням, яке потребує поглибленого дослідження та адаптації до новітніх умов бізнес-середовища.

У сучасних умовах комунікаційної перенасиченості та цифрової трансформації формування позитивної ділової репутації організації є не лише питанням іміджу, а й стратегічним чинником її життєздатності та конкурентоспроможності. Питання репутаційного менеджменту, а також застосування інструментів паблік рилейшнз у цьому процесі, дедалі частіше стають предметом наукових досліджень учених. Зокрема, В. Алькема [1] акцентує на стратегічних підходах до формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифрової трансформації, визначаючи нові орієнтири конкурентоспроможності. Науковці І. Кравчук, О. Присяжнюк, С. Лавриненко [2] аналізують інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. Дослідники А. Завербний і Ю. Ломага [3] порушують проблематику формування репутаційного менеджменту в українських реаліях, наголошуючи на необхідності підвищення конкурентоспроможності через послідовну

репутаційну політику. Роль репутаційного менеджменту в умовах трансформаційних періодів досліджує К. Озарко [4], наголошуючи на його важливості в стратегіях адаптації підприємств до нових викликів. Тему компаративного аналізу сучасних каналів паблік рілейшнз вивчають К. Казак та Н. Краснокутська [5]. Практичні аспекти маркетингових комунікацій, які є інструментами репутаційного управління в діяльності суб'єктів господарювання, розглядають І. Ангелко та І. Лех [6]. аналізують В. Березюк і А. Донець [7], акцентуючи на проблемах інтеграції цифрових інструментів в репутаційну політику компаній.

У контексті взаємодії між бізнесом, владою та громадськістю Н. Дем'яненко, Ю. Самойлик та Т. Скаченко [8] досліджують особливості економічної комунікації малого й середнього бізнесу з органами державної влади та громадськими організаціями. Науковці В. Євтушенко і В. Маслій [9] розглядають переговори як інструмент комунікативної маркетингової політики, що також впливає на формування позитивної ділової репутації.

Загалом, аналіз літератури свідчить про те, що сучасні інструменти паблік рілейшнз, зокрема цифрові комунікації, соціальні мережі, стратегічний PR, брендинг та контент-маркетинг, відіграють важливу роль у формуванні позитивної ділової репутації організації. Вони забезпечують відкритість, прозорість і сталість у комунікаційній політиці підприємства, що особливо актуально в умовах посиленої конкуренції та вимог до етичної поведінки бізнесу. Отже, поглиблене вивчення інструментів паблік рілейшнз як механізмів репутаційного управління є своєчасним і необхідним для забезпечення сталого розвитку сучасних організацій.

Попри значний обсяг досліджень, присвячених формуванню позитивної ділової репутації через інструменти паблік рілейшнз, існують кілька аспектів цієї проблеми, які досі потребують більш глибокого вивчення. Серед таких аспектів варто зазначити недооцінювання ролі цифрових трансформацій у розвитку традиційних методів PR, що впливає на ефективність управління репутацією організацій у сучасних умовах. Зокрема, нові інструменти комунікації, такі як соціальні медіа, блогосфера, контент-маркетинг та інші цифрові платформи, посідають усе більш важливе місце у формуванні репутації організацій. Однак недостатньо досліджено, як ці інструменти взаємодіють з іншими підходами в умовах швидких технологічних змін.

Нерозв'язаною залишається проблема визначення впливу глобалізації та міжнародної конкуренції на стратегії паблік рилейшнз, зокрема на формування репутації організацій. Глобалізація ринків та розширення міжнародного впливу вимагають більш комплексного підходу до управління репутацією, що передбачає врахування культурних та соціальних відмінностей, особливостей кожного ринку й специфіки взаємодії з різними цільовими групами. Проте більшість наявних досліджень обмежуються лише національними контекстами та не враховують потенціал адаптації PR-стратегій до міжнародного середовища.

Внесок цього дослідження полягає в комплексному аналізі сучасних цифрових інструментів паблік рилейшнз та їхнього впливу на формування позитивної ділової репутації організацій в умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, визначенні основних викликів цифрового середовища, зокрема репутаційних ризиків, інформаційного перенасичення та зростання впливу соціальних мереж, що ускладнюють ефективне управління іміджем.

Одним з основних завдань сучасних підприємств є формування й підтримування позитивної репутації на ринку, що є вадливим чинником для ефективної діяльності в умовах конкуренції та постійних змін бізнес-середовища. В епоху цифрових технологій, коли інформація швидко поширюється через інтернет та соціальні мережі, управління репутацією набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності компанії.

Поняття корпоративної (ділової) репутації бере свій початок ще з XV століття, коли англійські купці започаткували перші торгівельні відносини, у яких значну роль відігравала довіра до ділової репутації партнера. З того часу значення репутації невпинно зростало, охоплюючи все більше аспектів діяльності організацій. Попри це, протягом багатьох століть репутацію часто ототожнювали з іміджем, що призводило до змішаного трактування цих понять.

Імідж, зазвичай, є зовнішнім образом організації, сформованим через маркетингові та рекламні стратегії, і має зазвичай короткостроковий характер. У той час як корпоративна репутація є відображенням реального стану справ в організації, що ґрунтується на її діяльності, досягненнях та недоліках. Вона формується поступово й має значний вплив на управлінські рішення щодо співпраці та партнерства. Імідж підприємства буде вважатися успішним, якщо постійно проводити його оцінювання та швидко корегувати важливі моменти [9, с. 128].

Протягом тривалого часу репутацію вважали не вимірюваною та ірраціональною категорією. Однак з розвитком управлінських наук і бізнес-стратегій змінилося й розуміння цього феномена. Як наслідок, репутація стала об'єктом систематичних наукових досліджень, а репутаційний менеджмент – окремим напрямом у сфері управління. Як зазначають дослідники, репутація – це не просто наслідок публічних відносин (PR), оскільки PR може лише підкреслити позитивні аспекти організації, але не зробить її кращою, ніж вона є насправді. Причому, не варто забувати, що репутація за середовищем поділяється на офлайнову та онлайнову, причому остання в умовах України набуває дедалі більшого значення через постійне збільшення кількості інтернет-користувачів [3].

Формування іміджу відбувається значно швидше і з меншими ресурсами порівняно з процесом створення репутації, яка вимагає часу та значних зусиль. Однак, попри більш тривалий процес побудови репутації, остання здатна забезпечити організації довгострокові конкурентні переваги.

Функціонування підприємства безпосередньо впливає на його репутацію з моменту заснування, оскільки репутація формується через взаємодію з покупцями, постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами. Позитивна ділова репутація є важливим чинником для забезпечення швидкого розвитку організації. Вона допомагає залучати нових споживачів, збільшувати обсяги продажів та підвищувати ринкову частку компанії. У цьому контексті репутація є реальним активом, який безпосередньо впливає на економічні показники підприємства, що робить її важливим стратегічним ресурсом для організацій усіх розмірів.

Однією з важливих складових формування стійкої ділової репутації є ефективне управління нею з використанням сучасних інструментів паблік рилейшнз. В умовах сучасного бізнес-середовища, у якому відносини між організаціями та їхніми стейкхолдерами перебувають під постійним впливом нових технологій, зокрема соціальних мереж та цифрових платформ, роль PR-стратегій значно зросла. Публічні відносини стають не лише механізмом комунікації з широкою аудиторією, а й важливим інструментом для формування й підтримки позитивної репутації, яка, відповідно, сприяє забезпеченню конкурентоспроможності організації.

Проте важливо розуміти, що імідж організації та її репутація – це два різні аспекти. Імідж є швидко змінною категорією, яка здебільшого базується на зовнішніх враженнях, створених за допомогою маркетингових інструментів. У

той час як репутація є більш стабільною і ґрунтується на реальних фактах та досягненнях організації, вона формується поступово й вимагає постійної уваги до її підтримки та розвитку. Це підкреслює необхідність довгострокової стратегії побудови репутації, що містить як управлінські, так і комунікаційні аспекти.

У межах цього дослідження одним із важливих завдань є аналіз концептуальних засад PR як сфери стратегічних комунікацій, спрямованої на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин між організацією та її стейкхолдерами. PR розглядається не лише як інструмент створення позитивного іміджу, а як системний процес, що інтегрується в загальну стратегію розвитку організації. У цьому контексті важливим є вивчення основних принципів паблік рилейшнз, зокрема відкритості, достовірності, послідовності, відповідальності та адаптивності до змін зовнішнього середовища (рис. 4.1).

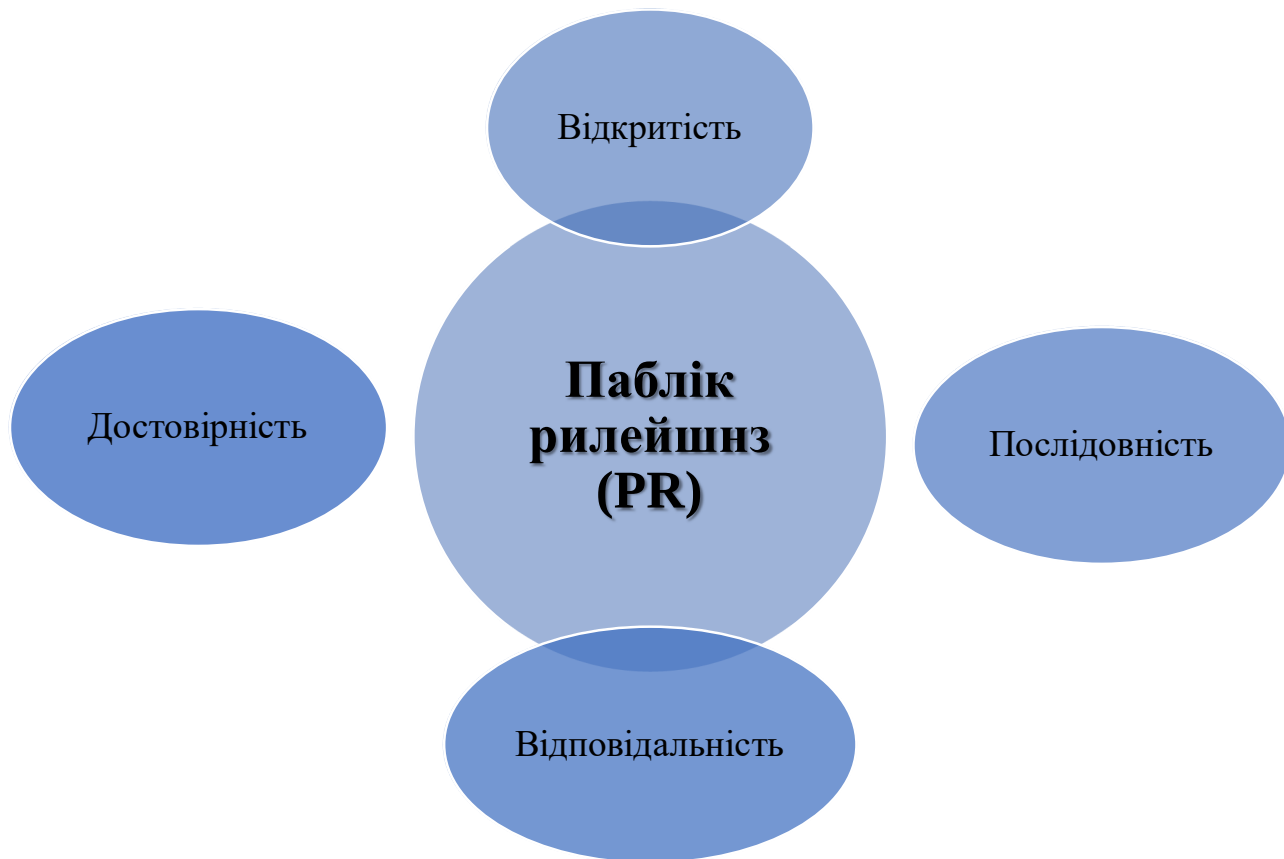


Рис. 4.1. Основні принципи паблік рилейшнз

Джерело: власна розробка авторів

На рис. 1 зображено взаємодію між суб'єктами комунікації – організацією та громадськістю у формі відкритого інформаційного обміну. Центральне місце посідає принцип відкритості, що реалізується через прозорі елементи або символи діалогу. Достовірність виявляється у використанні чітких ліній, які

передають надійність і правдивість інформації. Послідовність представлена гармонійною структурою з'єднаних елементів, що підкреслює стабільність у комунікаційній політиці. Відповідальність візуалізується як фігура, що підтримує рівновагу між інтересами організації й суспільства [10].

Сучасні комунікаційні інструменти відіграють вирішальну роль у формуванні ділової репутації, оскільки саме через них вибудовується ефективна взаємодія між організацією та її цільовою аудиторією. До таких інструментів належать пресрелізи, публічні виступи, корпоративні блоги, кризова комунікація, партнерські програми, а також активна присутність у цифрових медіа – соціальних мережах, відеоплатформах, онлайн-форумах. Усі ці засоби відіграють важливу роль у формуванні довіри до організації, створенні прозорого інформаційного середовища та забезпеченні позитивного сприйняття бренду.

У сучасному PR-середовищі спостерігається різноманіття інструментів, кожен з яких має свою специфіку, цілі та потенційний вплив на формування ділової репутації організації. Для забезпечення ефективної PR-стратегії важливо правильно обирати комунікаційні інструменти, враховуючи як специфіку цільової аудиторії, так і характер діяльності компанії. У таблиці 4.1 узагальнено сучасні PR-інструменти, визначено їхні характеристики та вплив на репутаційні показники.

Таблиця 4.1

Сучасні PR-інструменти та їх вплив на формування ділової репутації організації

№	PR-інструмент	Основна характеристика	Вплив на репутацію
1	Пресрелізи	Формальне інформування ЗМІ про події чи досягнення	Підвищення обізнаності, формування довіри
2	Соціальні мережі (SMM)	Неформальна взаємодія з аудиторією в реальному часі	Підвищення лояльності, управління кризами
3	Корпоративний блог	Регулярне поширення експертного контенту	Посилення експертності та прозорості
4	Івенти (офлайн/онлайн заходи)	Проведення публічних зустрічей, конференцій, форумів	Зміцнення взаємин зі стейкхолдерами
5	Кризова комунікація	Реакція на негативні ситуації або інциденти	Збереження довіри, мінімізація репутаційних втрат
6	Партнерські проєкти	Співпраця з іншими організаціями, брендами, лідерами думок	Розширення впливу, підвищення авторитету
7	Репутаційний маркетинг	Відгуки клієнтів, рейтинги, кейси	Підтвердження якості, вплив на вибір клієнтів

Джерело: розробка авторів на основі [11]

Як показано в таблиці, різні PR-інструменти виконують як інформаційні, так і емоційні функції в процесі формування репутації організації. Їх правильне комбінування та стратегічне застосування дозволяє не лише забезпечити позитивний імідж, а й закріпити довіру до бренду на тривалий період. В умовах цифрової трансформації й високої конкуренції використання гнучких та інтегрованих PR-підходів стає необхідністю для досягнення сталого успіху на ринку [1].

У сучасних українських реаліях упровадження PR-інструментів дедалі частіше ґрунтується на цифрових технологіях, що дозволяє компаніям не лише реагувати на зовнішні виклики, але й формувати сталу репутацію у взаємодії зі споживачами, партнерами та громадськістю. У таблиці 2 представлено приклади використання основних PR-інструментів українськими компаніями та організаціями.

Таблиця 4.2

**Застосування сучасних PR-інструментів українськими компаніями
для формування ділової репутації**

№	PR-інструмент	Українська компанія / приклад упровадження	Результат / Вплив на репутацію
1	Пресрелізи	«Нафтогаз України» – регулярні офіційні пресрелізи про ціни та постачання	Формування прозорого інформаційного поля
2	Соціальні мережі (SMM)	«Нова пошта» – оперативне реагування на запити клієнтів у Facebook та Instagram	Підвищення клієнтської лояльності, довіри
3	Корпоративний блог	«Prom.ua» – освітні матеріали для продавців на платформі	Зміцнення експертного статусу бренду
4	Івенти (офлайн/онлайн)	«Rozetka» – онлайн-презентації нових сервісів та розпродажів	Підвищення впізнаваності, залучення клієнтів
5	Кризова комунікація	«ПриватБанк» – публічні заяви під час кіберінцидентів	Зниження шкоди від кризи, збереження довіри
6	Партнерські проєкти	«Сільпо» + Uklop – спільне доставлення товарів під час пандемії	Підвищення репутації як соціально відповідальної компанії
7	Репутаційний маркетинг	«Work.ua» – кейси успішного працевлаштування, відгуки клієнтів	Підтвердження ефективності сервісу, зростання довіри

Джерело: розробка авторів на основі [12–20]

У табл. 2 показано приклади застосування сучасних PR-інструментів провідними українськими компаніями для формування та підтримки позитивної

ділової репутації. Дані свідчать про те, що підприємства активно використовують як традиційні, так і цифрові засоби комунікації – пресрелізи, соціальні мережі, корпоративні блоги, івенти, кризову комунікацію, партнерські проекти та репутаційний маркетинг. Наприклад, «Нафтогаз України» підтримує репутацію через регулярні пресрелізи, які забезпечують прозорість діяльності, тоді як «Нова пошта» ефективно застосовує соціальні мережі для прямої комунікації з клієнтами. Prom.ua використовує блог як інструмент просування експертності, а «Rozetka» формує довіру через організацію відкритих івентів. Водночас ПриватБанк демонструє приклад успішної кризової комунікації, знижуючи репутаційні ризики в умовах нестабільності. Партнерські PR-проекти, такі як колаборація «Сільпо» та Uklop, допомагають зміцнювати імідж соціально відповідального бізнесу. Репутаційний маркетинг, який активно використовує Work.ua, сприяє створенню позитивного враження про бренд серед цільової аудиторії. Таким чином, представлені у таблиці приклади підтверджують стратегічну роль PR-інструментів у забезпеченні репутаційної стабільності та конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової трансформації.

Отже, на прикладі українських компаній можна зробити висновок, що стратегічне використання PR-інструментів у поєднанні з гнучкістю та відкритістю до зворотного зв'язку є потужним засобом зміцнення ділової репутації. В умовах динамічного інформаційного середовища це дає можливість організаціям не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати позитивний соціальний образ.

Одним із важливих завдань у контексті дослідження формування ділової репутації є визначення основних інструментів сучасних PR-стратегій та оцінювання їхньої ефективності в умовах цифровізації. Сьогодні компанії використовують широкий спектр комунікаційних засобів, які значно розширилися завдяки розвитку цифрових технологій. До найпоширеніших інструментів належать контент-маркетинг, управління соціальними медіа, e-mail-маркетинг, онлайн-репутаційний менеджмент (ORM), блог-платформи, пресрелізи в електронних ЗМІ, віртуальні заходи, вебінари та інфлюенсер-маркетинг [21, с. 57].

Оцінювання ефективності цих інструментів здійснюється за такими критеріями, як рівень охоплення аудиторії, залученість (engagement), швидкість реакції аудиторії, рівень довіри до бренду та показники зміни репутаційного капіталу. Аналіз практик провідних українських компаній засвідчує високу

ефективність комплексного підходу до PR, що поєднує як традиційні, так і цифрові інструменти. Особливо ефективними виявилися соціальні мережі, які дозволяють швидко реагувати на зворотний зв'язок і формувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, а також кризова комунікація, яка мінімізує негативний вплив репутаційних ризиків. Таким чином, у цифрову епоху саме гнучкість, прозорість і інтерактивність PR-інструментів забезпечують їхню результативність і стратегічну цінність для організацій.

Одна з найважливіших умов успішного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації – це формування й підтримка стійкої ділової репутації. У процесі цифровізації змінюються не лише інструменти комунікації, але й підходи до стратегічного управління репутацією. Це вимагає адаптації PR-стратегій до нових умов інформаційного середовища, урахування зростання впливу цифрових каналів, зокрема соціальних мереж, платформ для онлайн-оглядів, тематичних форумів тощо. У таблиці 4.3 наведено основні стратегії формування ділової репутації, які застосовуються промисловими підприємствами в умовах цифровізації.

Таблиця 4.3

Провідні стратегії формування ділової репутації підприємств в умовах цифровізації

№	Стратегія	Характеристика	Мета впровадження
1	Репутаційний аудит	Аналіз поточного стану репутації в цифровому середовищі	Визначення переваг і недоліків репутаційної присутності
2	Цифрова прозорість	Публічність фінансової, екологічної та соціальної інформації	Формування довіри серед стейкхолдерів
3	Активність у соціальних мережах	Створення офіційних сторінок, ведення діалогу з аудиторією	Зміцнення лояльності споживачів та іміджу підприємства
4	Контент-стратегія	Регулярна публікація якісного інформаційного контенту	Підвищення експертного статусу компанії та залучення цільової аудиторії
5	Робота з відгуками й рецензіями	Системна реакція на зворотний зв'язок клієнтів	Управління споживчим досвідом та мінімізація негативу
6	Кризовий PR	Розроблення планів комунікації у випадку кризових ситуацій	Захист репутації в надзвичайних умовах
7	Співпраця з лідерами думок (інфлюенсерами)	Партнерство з галузевими експертами або популярними особистостями	Розширення впливу та збільшення довіри до бренду

Джерело: власна розробка авторів

Використання вказаних стратегій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов цифрової епохи, а й забезпечити довгострокову репутаційну стійкість. Комбінація цифрової прозорості, активного діалогу з цільовою аудиторією та ефективного управління зворотним зв'язком сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії як відповідального, відкритого та надійного партнера. Ці підходи набувають особливої актуальності в умовах високої конкуренції та зростання інформаційних ризиків [22, с. 83].

Одним із важливих аспектів розвитку сучасних PR-стратегій є здатність організацій адаптувати свої комунікаційні практики до швидко змінюваного технологічного середовища. В умовах стрімкого розвитку цифрових платформ та технологій, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління репутацією, інтегруючи новітні цифрові інструменти та адаптуючи свої стратегії під зміни в комунікаційних каналах. Важливим елементом таких стратегій є використання аналізу великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів, що дозволяє покращити ефективність PR-кампаній та забезпечити гнучкість у реагуванні на швидко змінювані обставини. Зокрема, активне використання соціальних медіа для комунікацій з аудиторією є необхідною умовою ефективної репутаційної стратегії. У зв'язку з високим рівнем взаємодії та широкими можливостями для персоналізації контенту соціальні мережі стають провідним інструментом формування образу організації та залучення нових клієнтів. Важливою складовою є також робота з відгуками та взаємодія з користувачами в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на негативні ситуації та зміцнювати довіру до бренду.

Додатково, для підтримки позитивної репутації підприємствам варто звертати увагу на внутрішній PR та корпоративну культуру. Формування правильного корпоративного середовища, яке сприяє розвитку співпраці між працівниками, а також заохочує їх до активної участі в ініціативах компанії, має безпосередній вплив на зовнішнє сприйняття бренду. Приділення уваги внутрішнім аспектам організації є важливим елементом стабільного репутаційного зростання [23, с. 794].

Прогнозуючи розвиток PR-стратегій, можна очікувати подальшу інтеграцію новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Штучний інтелект дозволить значно покращити персоналізацію комунікацій, обробляючи великі обсяги даних для точнішого таргетування аудиторій, а блокчейн забезпечить прозорість та достовірність комунікацій, що стане

важливим чинником у підвищенні довіри споживачів до організацій. Такі інструменти допоможуть не лише зберегти репутацію в умовах кризи, але й постійно адаптувати стратегії відповідно до нових вимог ринку.

Формування й підтримка позитивної ділової репутації є важливою складовою стратегії розвитку підприємств, особливо в умовах цифровізації, що значно змінює підходи до управління репутацією. Аналіз застосування сучасних PR-інструментів показав їхню ефективність у підвищенні іміджу компаній, зокрема через використання цифрових каналів комунікації та соціальних мереж. Проте, попри позитивні результати, зберігаються виклики, зокрема недостатня інтеграція новітніх технологій в управлінські стратегії та обмежене використання аналізу даних для формування більш персоналізованих PR-кампаній.

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити наявні PR-стратегії, впроваджуючи інноваційні цифрові інструменти, а також адаптувати методи управління репутацією до швидких технологічних змін. Прогнозується, що зростання впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація процесів, дозволить ще більше підвищити ефективність управління репутацією, забезпечуючи компаніям більш точний контроль над своїм іміджем та взаємодією з аудиторією.

Таким чином, здійснене дослідження підкреслює важливість розвитку й адаптації PR-стратегій до умов цифрової трансформації, що дасть змогу підприємствам не лише зберегти свою репутацію, а й зміцнити її в умовах динамічного бізнес-середовища.



4.3. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера (к.е.н. доцент Ірина Агєєва, к.е.н. доцент Світлана Плотніченко)

Менеджмент один із елементів економіки який набув широкого поширення в багатьох сферах діяльності. Менеджмент – це вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення організацій ефективних результатів на основі застосування різноманітних принципів, функцій та методів. Організації ведуть активну боротьбу за споживача і за професіоналізм кадрів.

У сучасних умовах однією з найважливіших професій є менеджери. Менеджер – це співробітник організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує

управлінські задачі. Ефективність прийняття рішень багато в чому залежить від тих якостей, якими володіє менеджер. Здібності менеджера найкраще проявляються у роботі. Тільки в роботі можливо перевірити, чи зможе менеджер долати труднощі та досягати успіху.

Тому важливим завданням кожної організації стає не тільки розвиток менеджменту, а й професійне зростання менеджерів. Основу професіоналізму менеджера становить здатність до постійного саморозвитку. Найбільш природним інструментом саморозвитком своєю діяльністю є самоменеджмент. Самоменеджмент є інструментарій для тих хто хоче досягти успіху. Самоменеджмент допомагає організувати працю, полегшити навантаженість роботою, а отже, отримати найліпші результати. Тому ефективність використання самоменеджменту набуває н актуальності.

Методологічні та теоретичні аспекти самоменеджменту відображені у роботах зарубіжних вчених таких, як А. Бішоф, К. Бішоф (Bishof & Bishof, 2006), М. Вудкок, Д. Френсіс (Woodcock & Francis, 1994), Л. Зайверт (Zajvert, 1995) та ін.

Вивчення ступеня розробленості проблеми показало, що в науці накопичено певний теоретикометодологічний фонд знань, що сприяють вирішенню проблеми підвищення ефективності самоменеджменту менеджерів підприємств. Ці знання викладені у роботах вітчизняних вчених таких, як О. Бабчинська, А. Мідляр (Babchynska & Midliar, 2016), М. Лукашевич, (Lukashevych, 2009), О. Ратушняк, В. Кавецький, О. Лесько (Ratushniak et al., 2022), Л. Федоришина, В. Камінський (Fedoryshyna & Kaminskyi, 2016) та ін.

Не зважаючи на напрацювання вчених, вважаємо що є необхідність подальших досліджень.

Ні одна організація не може існувати без менеджерів, оскільки щойно з'являється організація, відразу ж є потреба в управлінні її діяльністю. Сьогодні менеджер – це одна з найбільш затребуваних професій. Менеджер повинен вести свій колектив у певному напрямі. Іноді це буває зробити складно. Сьогодні до менеджерів висуваються високі вимоги. Менеджеру характерні професійні знання галузі діяльності та наявність певних знань.

Зростання вимог, які пред'являються до менеджерів, висувають завдання для пізнання себе та виховання в собі якостей, що зберігають витривалість та високу працездатність. Кожен менеджер повинен навчитися використовувати свої можливості, тому свою професійну діяльність у сучасних умовах менеджер повинен будувати з опорою на науково обґрунтовані процеси. В цьому йому може допомогти самоменеджмент.

Існують різні думки вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо визначення поняття «самоменеджмент».

Л. Зайверт вважає, що «Самоменеджмент є послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи у повсякденній практиці, щоб оптимально і з сенсом використовувати свій час». На думку автора головна мета самоменеджменту – це максимально використати свої можливості, свідомо керувати своїм життям та долати обставини, як на роботі, так і в особистому житті (Zajvert, 1995).

Як стверджують Аніта та Клаус Бішоф, самоменеджмент це «ключова техніка», яка полягає в умінні. «ставити перед собою професійну мету та досягати її, організовувати свою роботу, правильно використовувати час та ефективно співпрацювати з колегами» (Bishof & Bishof, 2006).

М. П. Лукашевич сформулював свій погляд на самоменеджмент, як актуальний напрям в менеджменті. Він вважає, що цей напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей (Lukashevich, 2010).

На думку Л. М. Федоришиної та В. І. Камінського, «самоменеджмент – це мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями із метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливості людині відчувати задоволеність та успіх» (Fedoryshyna & Kaminskyi, 2016).

Послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці, з оптимальним використанням ресурсів для досягнення цілей – це самоменеджмент (Ahieieva, 2018).

Виходячи з проведених досліджень, можливо визначити завдання самоменеджменту, а це:

- ефективно керувати власним життям та трудовою діяльністю, використовуючи свої сильні сторони;
- успішно долати проблеми, що виникають на роботі;
- налагодження комунікацій з керівництвом та колегами;
- зберігати високу працездатність та стресостійкість;
- ефективно впливати на трудову поведінку окремих співробітників та груп.

Самоменеджмент являє собою послідовне використання практичних рекомендацій оптимізації особистого часу для досягнення успіху. Менеджер повинен організовувати свою працю так, щоб максимально ефективно оперувати своїми можливостями, усвідомлено керувати, самовизначатися і долати різні зовнішні несприятливі впливи. Найважливіше завдання менеджера – визначити напрям своєї роботи та належно її організувати.

Аналіз результатів діяльності підприємств доводить, що успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від ефективного управління менеджерів. Його

обов'язок полягає в тому, щоб належним чином організовувати і власну роботу, оскільки від ефективності керівника залежить успішний результат діяльності всього підприємства.

Сучасні менеджери підприємств повинні мати такі якості, як високий професіоналізм, освіченість, комунікабельність, компетентність, вміння працювати в колективі і керувати їм, вміння ефективно розпоряджатися своїм часом тощо. Відсутність у менеджера цих якостей призведе до неефективного виконання роботи, втрати робочого часу, перевтоми, збільшиться завантаженість роботою, а це негативно позначиться на якості роботи. Застосування самоменеджменту, як вважають вчені, дозволить уникнути ризиків.

Знаючи свої сильні та слабкі сторони, займаючись собою, менеджер навчиться керувати собою, а також своїм часом.

Грунтуючись на аналізі літературних джерел, можна сказати, що самоменеджмент складається з таких елементів: самоврядування. У процесі самоврядування відбувається розподіл власних ресурсів без шкоди оточуючим та з користю для себе;

- саморозвиток. Знаючи свої можливості, менеджер приходить до висновків, у яких областях рівень професіоналізму недостатньо високий, завдяки чому отримує можливість розвиватися даному напрямку;
- самоконтроль. Вміти оцінити та коригувати свою діяльність;
- самореалізація. Вміти проявити себе згідно своїх можливостей, а також довести на що здатний, спираючись на творчі здібності;
- самоаналіз. Завдяки самоменеджменту людина може об'єктивно проаналізувати свої можливості, ресурси та компетенції;
- планування та облік свого часу. Менеджер повинен максимально використовувати свій час;
- реалізація цілей. Внаслідок практично реалізованого самоменеджменту менеджер отримує користь.

Діяльність менеджера підприємства ефективна, якщо вона відбувається в умовах застосування всіх елементів самоменеджменту.

О. І. Бабчинська та А. К. Мідляр вважають, що впровадження самоменеджменту на підприємстві необхідно розпочинати з всебічної діагностики колективу та особливостей підприємства. Це дозволить менеджерам сформулювати цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Регулярний моніторинг ефективності самоменеджменту дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу (Babchynska & Midliar, 2016).

Самоврядування – це управління собою. Процес самоврядування служить шляхом безпосередньої участі менеджера в розробці стратегії розвитку підприємства. Самоврядування висуває такі компоненти як делегування повноважень з управління на нижні рівні, що дозволяє звільнити робочий час; функціональний перерозподіл завдань менеджменту; автоматизація праці управління; передача частини відповідальності та повноважень тощо. Самоврядування може допомогти будь-якому менеджеру направити їх у правильний напрямок. В нинішніх умовах важливо, щоб менеджери приймали вірні рішення та швидше втілювали його в життя.

Самореалізація менеджера можлива за умови, що він вірить у своє призначення, бачить у ньому сенс. Без усвідомлення менеджера своїх здібностей, переваг самореалізація не може здійснитись. Самореалізація менеджера пов'язана з наявними у нього знаннями, вміннями та навичками, що дозволяють йому виконувати трудову діяльність та вибудовувати відносини з персоналом.

Параметри, що визначають умови самореалізації менеджера у професійній діяльності – це:

- ступінь усвідомлення свого особистісного потенціалу;
- ступінь адекватності професійного вибору;
- рівень розвитку виробництва, здатний забезпечити доступність для менеджера професійного вибору; сформованість у менеджера уявлень про самореалізацію як про місію по відношенню до персоналу та суспільства.

Дослідження показують, що робота менеджера корисна і змістовна тоді, коли він має ділові якості. Усвідомивши власні обмеження, менеджер може визначити способи вдосконалення тих параметрів, які здаються недостатньо розвиненими щодо його ефективної діяльності. Тому необхідний самоаналіз власної ефективності свої якостей до сучасних вимог.

Самоменеджмент передбачає прагнення до саморозвитку менеджера. На думку М. Вудкока та Д. Френсіса основним орієнтиром саморозвитку служать критерії ефективного управління:

- можливості керувати собою;
- особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- особисте зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливість та здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів

Дефіцит робочого часу, його постійна нестача на вирішення всіх запланованих завдань — проблема, з якою стикаються багато менеджерів. Дефіцит робочого часу має конкретні причини, усвідомивши і усунувши які можна істотно «розширити» робочий день. Планування і аналіз часу допоможе звести появу причин до мінімуму. Вміння планувати робочий час важливе для менеджера. Для ефективного управління часом існують різні методи: метод Альпи, принцип В. Паретто, матриця Д. Ейзенхаура, АБВ-аналіз та ін. На думку вчених, практичне використання методів сприяє досягненню бажаних результатів з найменшими зусиллями (Buniak, 2017).

Дуже часто менеджер нездатний визначити цілі, які несумісні із сучасністю. Тому у будь-якій організації незамінним працівником можна назвати менеджера, який визначає цілі та завдання організації, координує їх.

Уміння правильно виставляти пріоритети завданням – цінний навик, який допоможе менеджеру завжди виконувати роботу в заздалегідь обумовлені терміни. Завдяки застосування всіх елементів самоменеджменту, менеджер реалізує свої здібності, самовдосконалюється, тим самим робить свій внесок у розвиток підприємства та суспільства.

За результатами дослідження встановлено, що на сучасному етапі самоменеджмент, як структурна одиниця менеджменту, стає все більш професійно досліджуваним і якісно розвивається. Самоменеджмент грає значну роль розвитку організації, оскільки мета самоменеджменту у тому, щоб максимально використовувати можливості не тільки для досягнення ефективних результатів організацій, а також для менеджерів. Оволодівши технологією самоменеджменту, менеджер отримує інструмент, який дозволяє йому розвиватися, розкрити свій потенціал, свої можливості та ресурси, стати професіоналом у своїй справі, успішною не тільки у професії, а й у особистому житті, людиною, у якої на все вистачає часу і він скрізь встигає. Доцільно продовжити аналіз самоменеджменту як складової професійного розвитку персоналу. Подальша перспектива наукових досліджень у цьому напрямі пов'язана з пошуком ефективних інструментів і методів застосування самоменеджменту для персоналу організацій



4.4. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера (к.е.н. доцент Ірина Агеєва)

Існує проблема, з якою зіштовхується більшість менеджерів – це нестача часу. Менеджер може бути організованим, уміти планувати свою роботу, але не завжди вміє ефективно використовувати свій час. Невміння управляти часом призводять до того, що менеджери не досягають цілей і виконують несвоєчасно роботу. Якщо неефективно використовується час, це негативно впливає на роботу та підприємство. Менеджери опиняються в такому стані, коли у них занадто багато справ і занадто мало часу. Без управління часом менеджери реагують на зовнішні подразники та втрачають відчуття контролю над своєю роботою та життям.

Саме тому, проблематика ефективної організації діяльності менеджерів потребує вивчення й застосування методів використання технологій тайм-менеджменту.

В даний час питанням ефективного використання часу присвячено безліч робіт. Одні з них відрізняються підходом та досліджують сутність змісту поняття «Тайм-менеджмент», інші дають практичні поради щодо застосування методів. Значну увагу проблемам управління робочого часу приділили зарубіжні вчені, такі як Л. Зайверт [6], С. Кові [17], Б. Трейсі [7] та багато інших.

Методологічні та теоретичні аспекти тайм-менеджменту відображені у роботах таких українських вчених, як Буняка Н.М. [4], Євдокимова В.О. [10], Лазоренко Т.В. [8], Маслюківської А.О. [15], Писаревської Г.І. [3], Черненко Н.М. [2] та ін.

У працях науковців проведені дослідження теоретико-методологічних основ тайм-менеджменту і ці питання є актуальними, але вимагають подальші дослідження.

Метою дослідження є виявлення проблем щодо використання робочого часу менеджерами та дослідження інструментів використання тайм-менеджменту, які допомагають усунути непродуктивні втрати часу.

Успіх діяльності будь-якого підприємства, організації насамперед залежить від роботи керівників. Їх праця – це поєднання майстерності, якій можна і потрібно навчити, і спосібність, яку потрібно розвивати та вдосконалювати. Жодне підприємство не може існувати без менеджера. Важливим завданням кожного підприємства професійне зростання менеджерів. Основу професіоналізму менеджера становить здатність до постійного саморозвитку [1, с.55].

Одне з важливих питань менеджерів полягає в умінні організувати свій час так, щоб отримати якомога більше віддачі і при цьому залишалася достатня кількість вільного часу. Все це можна вирішити за допомогою тайм-менеджменту.

На думку Черненко Н.М., тайм – менеджмент це управління собою, коли застосовують відповідні методики та механізми організації часу, а також сприяють діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формують індивідуальну технологію, яка відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять [2]

Писаревська Г.І. вважає, що тайм-менеджмент – це технологія планування та організація часу, які необхідно застосовувати для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи [3,С.149].

Буняк Н.М. вважає, що тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей [4,с.280].

Примак Т.Ю., Васильчук О.В. акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це «сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів» [5].

Будь-яка робота потребує часу. Перерозподіл часу на більш цінну роботу покращує як продуктивність, так і баланс роботи та особистого життя. Вдале управління часом створює більш ефективне робоче в цілому.

Важливість тайм-менеджменту полягає в його здатності надавати значення часу, дозволяючи менеджерам максимально використовувати свій час. Він використовується для встановлення цілей і очікувань для організацій та їхніх працівників. Хороші навички управління часом допомагають менеджерам виконувати якісну роботу та ефективно досягати своїх цілей. Тайм-менеджмент також допомагає зрозуміти, на що здатні співробітники, і поставити реалістичні цілі.

Менеджерам потрібно знати основи тайм-менеджменту. На це є причини, по-перше, правильно розподіляти робочий час та відпочинок. По-друге, навчитися правильно розподіляти пріоритети.

Перешкоди для ефективного управління часом бувають внутрішні та зовнішні.

Внутрішні перешкоди – це бар'єри, які походять від особистості та знаходяться під її контролем. Вони включають такі фактори, як:

- відсутність самоконтролю. Менеджеру, якому не вистачає самоконтролю, схильний до відволікання і через це може своєчасно виконувати свою роботу;

- прокрастинація. Менеджери відкладають завдання, поки не відчують тиск, щоб їх виконати;
- відсутність мотивації. Менеджер може не бачити причини для завершення поставлених цілей, вибір робити та встановлення інших цілей;
- менеджери, які зазнають стресу, важче зосередитися та бути рішучими;
- багатозадачність. Намагання виконувати забагато завдань одночасно можуть означати невдачу в успіху.

Внутрішні фактори пов'язані зі звичками, поведінкою та діями людини. Хоча поведінка може бути неусвідомленою, менеджер має владу змінювати свою поведінку та змінювати спосіб використання часу.

Зовнішні перешкоди – це ситуації, які не підконтрольні та вирішення яких виходить за межі можливостей. Прикладом зовнішніх перешкод може бути неорганізований партнер, проблеми зі здоров'ям або обстановка з високим рівнем перешкод.

Нами проведені дослідження щодо тайм-менеджерських навиків у менеджерів. Для цього було проведено опитування менеджерів різних рівнів управління на підприємствах. Опитування проводилося за допомогою анкети (загалом 38 респондентів). На основі проведеного дослідження було зроблено такі висновки:

більшість менеджерів покладаються тільки на власну пам'ять, що є однією з проблем у управлінні своїм часом;

більшість менеджерів вважають себе організованими людьми (понад 82% опитаних), але при цьому не всі вважають що тайм-менеджменту є обов'язковим, а саме:

- цілі чітко не сформульовані у понад 62% респондентів;
- більшість опитаних не планують свій день;
- ті, хто планують часто відступають від запланованого;
- ефективно використовують свій час близько 25% опитаних, при цьому «марно» витрачають час — понад 52%.

Ми дійшли висновку про низький рівень володіння тайм-менеджерськими навичками. Також ми виявили, що у ході виконання своєї роботи менеджери стикаються з безліччю факторів, які вимагають їх відхилення від запланованого. Дуже часто відривають від роботи менеджера власна недисциплінованість, думки на особисті теми, телефонні дзвінки тощо. Постійні зміни в діяльності підприємств – вихід на нові ринки, впровадження нових систем управління, розробка нових товарів тощо, стає для менеджерів нормою постійного збільшення кількості завдань, необхідність постійно вишукувати резерви часу для їх здійснення.

Тому менеджерам необхідно звернути увагу на так званих «переривників» і «поглиначів» часу.

Переривники часу – це вид ситуацій, тимчасово що зупиняють основну роботу, які можуть бути чітко позначені в часі та сприяють вирішенню поставлених завдань. До них відносяться телефонні дзвінки, особисті та ділові зустрічі, робота, що терміново виникла тощо.

Поглиначі часу це різного роду перешкоди, утруднюючи, а іноді навіть унеможлиблюють подальше виконання роботи. До них можна віднести перешкоди ззовні події, що відволікають увагу і позбавляють контролю над часом: затримки в дорозі; розмови на абстрактні теми тощо.

Вчені вважають, що в сучасних умовах використовують особистісний і корпоративний тайм-менеджмент.

Під особистісним тайм-менеджмент розуміється сукупність технік і технологій, які менеджер може використовувати в особистих інтересах з метою використання свого часу. Він пов'язаний з саморозвитком, здійснюється для досягнення успіху в житті.

А під корпоративним тайм-менеджмент розуміється спосіб побудови управління всього підприємства, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Він передбачає залучення підприємства, з метою допомоги працівникам, для створення регламенту роботи чітко усвідомлювали свої завдання, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки [4].

Існують загальні принципи управління часом:

необхідно встановити чітку мету та сформулювати цілі, а також розглянути завдання;

планування і розставляння пріоритетів. Необхідно визначити важливі і необхідні завдання, сконцентрувати увагу на виконанні одного завдання, визначити справи, які можуть виконати підлеглі;

реалізація – кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети ;

контроль щодо досягнення мети і виконання планів. [3, с. 149].

Існує велика кількість методів і технологій керування часом, які створені для підвищення продуктивності. Більш розповсюджені:

принцип Парето. Це одне із правил тайм-менеджменту, згідно з яким витрачається 20% свого часу на виконання 80% роботи. Застосовуючи принцип Парето для управління часом, потрібно спочатку виконувати ті 80% роботи, яка займає 20%

часу. Необхідно позбавтеся тих завдань, які займають мало часу, тоді буде відчуватися, що вже чогось досягли, і буде легше зосередитися на основній роботі на день;

метод ALPEN. Засновником цього метода є німецький професор Лотар Зайверт [6]. Вчений вважає що необхідно зробити кроки згідно першої літери у назві слова ALPEN:

- А складання списку завдань (Aufgaben);
- L – оцінка необхідного часу (Länge schätzen);
- P планування буферного часу (Pufferzeiten einplanen);
- E пріоритизація завдань (Entscheidungen treffen);
- N підбиття підсумків (Nachkontrolle).

Основна суть методу в тому щоб розуміти, яким завданням варто виділити час, а яким приділити увагу пізніше. А ще необхідно оцінювати час, який доведеться витратити. І важливо не забувати про те, що робота без перерв це шлях до вигорання [6];

метод «огидної жаби». Б. Трейсі побудував методику, відштовхуючись від відомого виразу: «якщо зранку з'їсти живу жабу, то ваш день пройде чудово, адже нічого гіршого в цей день із вами вже не станеться». Він вважає, що якщо виконати найскладніші завдання, то після цього день буде успішним [7]. Відповідно до цього методу необхідно приступати до найбільш складної роботи на початку робочого дня, поки вами ще не опанувала прокрастинація;

метод «Швейцарський сир». Її автором є Алан Лакейн. Суть цього методи полугає в тому, що коли є ситуація при якій важко вирішити з чого почати виконувати справу, слід зробити лише невелику частину роботи. Це і буде першою «дірочкою» у сирі, яких згодом з'являтиметься більше. Цей метод застосовується, коли певні завдання не можна розділити на дрібні частини [9];

метод Ейзенхауера. Застосування цього методу підвищує ефективність діяльності шляхом розстановки пріоритетів. Він допомагає вирішувати завдання та визначати їхню пріоритетність по терміновості та важливості, виділяючи менш термінові та важливі справи, які повинні або делегувати, або не виконувати взагалі. Матриця являє собою квадрат із 4 сегментів, між якими ви розподіляєте свої завдання, оцінюючи їх за термінами та важливістю. Для завдань із кожного квадрата є своя дія: негайно зробити, запланувати на майбутнє, делегувати другому або видалити. [10];

метод «Pomodoro». Італійський студент Франческо Чірілло розробив цей метод. Це метод передбачає збільшення ефективності роботи за менших тимчасових витратах за рахунок глибокої концентрації та коротких перерв. Згідно цього методу відрізки часу тривають по півгодини: 25 хвилин роботи та 5 хвилин відпочинку. Перерви в ході

робочого процесу даватимуть можливість відпочити, у результаті підвищується продуктивність роботи [11].

метод Девіда Аллена GTD («Getting Things Done»). Основний принцип методу полягає в тому, що менеджеру необхідно звільнити свій мозок від запам'ятовування списків поточних діл. Для цього потрібно «перенести» списки зі своєї голови на зовнішній носії. Коли мозок перестане утримувати ці дані, він перестане заспокоїтися і зможе сконцентруватися на безпосередньому виконанні цих завдань [7];

хронометраж. Він дозволяє провести «інвентаризацію» часу. Необхідно продовж дня фіксувати час на виконаних роботи. А після спостережень зробити відповідні висновки. Хронометраж розкриває дійсну картину роботи: простої, повільності, витік час.

Менеджери можуть застосовувати різні інструменти тайм-менеджменту в їх взаємозв'язку та вибирати ті, які є найефективнішими для них.

В сучасних умовах важливо організувати свою діяльність на вищому рівні. Більшість підприємства домагаються успіху завдяки складеній роботі менеджерів. Діяльність менеджера зводиться до ефективного управління для досягнення поставлених цілей. Але ефективно управляти це дуже складно [13, с.171].

Професіоналізм менеджера впливає на організацію роботи всього підприємства, а його професійна діяльність та розвиток є сам менеджмент, який є покращенням своїх навичок та ефективного використання часу. Менеджери повинні навчитися планувати свій робочий день так, щоб можна було займатися не лише роботою, а й збільшити кількість вільного часу для позаробочої діяльності та відпочинку. Тому, для менеджера одним з інструментів, який необхідно використовувати у своїй діяльності – тайм-менеджмент.



4.5. Аспекти корпоративної культури в організації (к.е.н. доцент Ірина Агєєва)

Сучасні умови вимагають нових перспективних форм управлінського впливу, що забезпечують максимально можливе досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Сьогодні ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. У кожній організації формується своя особлива культура, гармонійні відносини між співробітниками, етика поведінки персоналу, яка і визначає її імідж і репутацію. Корпоративна культура може відігравати важливу роль у зміцненні рівня залучення працівників, використовуючи

розумно технології і забезпечуючи добробут працівників. А це призведе організації до позитивних перетворень. Саме за цих умов корпоративна культура набуває особливої уваги.

Дослідження питань корпоративної культури бере початок у середині минулого сторіччя. Але останніми роками питання культури в організаціях все більше привертають увагу теоретиків і дослідників.

Дослідженням питання сутності корпоративної культури та її місця в системі менеджменту займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені як Ч. Барнард, Т. Діл [16], А. Кеннеді [16], Е. Шейн [17], Л.Смірсіч [18], Д.А.

Лентьєв [5], В.А.Співак [10], А. Сбитнев [9], Г.Л.Хаєт [14], Н.Н.Могутнова [7] та ін. Проте зазначимо, що актуальність цієї теми потребує подальшого вивчення з необхідними узагальненнями всебічних досліджень.

Існує чимало визначень поняття «корпоративна культура», оскільки вчені по-різному визначають її роль у діяльності організацій. Незважаючи на значні напрацювання вчених, не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Науковці часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «корпоративна культура», «виробнича культура», «ділова культура». Найбільшу складність представляють поняття зовнішньої складової, внесеної в організацію ззовні. При другому підході культура є внутрішньою складовою організації. При третьому підході вона інтерпретується як ключове порівняння в концепції організації [18].

У першій групі корпоративну культуру Л. Смірсіч розглядає як сукупність уявлень і цінностей, які формують в людині суспільство, громадська діяльність і соціальні взаємодії (в родині, групі, з друзями, досвід роботи в цій та інших організаціях). Тут культура повинна бути схожою для всіх організацій, які існують в рамках національної культури, але кожна організація формує свій тип корпоративної культури.

Другий підхід заснований на тому, що кожна організація сама створює свою культуру. Представники цієї групи зосереджують свою увагу на унікальних ритуалах, легендах і церемоніях, які з'являються в середовищі, створеному керівництвом за допомогою встановлених правил, структури, норм і цілей. Така культура вважається домінуючою. Представниками даного напрямку є М. Лоуїс, С. Сіел і Дж. Мартін, М. Пауерс, Т. Діл, А. Кеннеді.

У третьому підході корпоративна культура розглядається як суть організації, як її основна відмінна якість, а не як окремо складова організації (М.Тевене).

Одним з найбільш серйозних дослідників організаційної культури є Е.Шейн. Він зазначає, що організаційна культура є інтегрованим набором базових уявлень, які дана

група знайшла, випадково розкрила, запозичила або досягла будь-яким іншим шляхом у результаті спроб, вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої організації, щоби бути визнаними, дієвими і гідними закріплення і передачі новим поколінням членів організації [17, с. 109119]. Е. Шейн, аналізуючи структуру організаційної культури, запропонував виділити три її рівні:

- поверхневий (зовнішній вигляд офісів, технологія і продукт, зовнішній вигляд співробітників, мова, манера спілкування, емоційна атмосфера, ритуали);
- підповерхневий (стратегія, моральні погляди, етичні правила, цінності, кодекс поведінки, цілі);
- глибинний (ставлення до загально-людських цінностей, вірування і переконання, уявлення про природу людини, важливість роботи, сім'ї і саморозвитку, правильні взаємовідносини індивіда і групи).

Одегов Ю.Г. і Руденко Г.Г. об'єднали елементи організаційної культури в такі рівні як світоглядний, символічний і візуальний [8].

До світоглядного рівня організаційної культури вони відносять елементи які пов'язані з культурою поведінки і культурою управління в організації, такі, як: норми, усвідомлення себе і свого місця в організації, цінності співробітників, соціально-психологічний клімат і т.п.

До символічного рівня організаційної культури автори відносять мову, ритуали, обряди, зовнішній вигляд на роботі, символи компанії, рекламні атрибути і структури зовнішньої ідентифікації компанії.

До візуального рівня організаційної культури автори відносять технології, архітектуру і дизайн, будівлю, місце розташування організації, обладнання та меблі, а також обсяг простору і кольору.

Співак В.А. визначає, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, а також відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [10, с. 27]. Дане визначення включає всі рівні і різні прояви культури організації, спираючись як на її матеріальний, так і на духовний аспект.

Красовський В. у своїх працях зазначає, що термін «організаційна культура» є первинним, а термін «корпоративна культура» – похідним, що характерно тільки для великих підприємств – акціонерних товариств [4, с. 12].

Іванова С.В. вказує на рівнозначність організаційної та корпоративної культури. Вона вважає, що «організаційна (корпоративна) культура – це набір найбільш важливих

припущень, прийнятих членами організації та виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні кошти духовного і матеріального оточення організації» [3].

Мітіна Н.М. в своїх дослідженнях об'єднала концепцію Шейна Е. і теорію Леонтьєва Д.А., який виділив три основні форми існування цінностей: суспільні ідеали (соціальні уявлення як невід'ємна частина об'єктивного укладу суспільного буття соціальної групи); предметно втілені цінності (сам процес діяльності соціальної групи або суспільства і її продукт); особистісні цінності (внутрішній світ індивіда, що формується в процесі життєдіяльності в індивідуальному досвіді, відображає соціальний і загальнолюдський досвід і існує в формі ідеалів) [6].

На основі концепції і теорії вона пропонує трирівневу структуру ціннісних компонентів організаційної культури, що представляє собою систему організаційних цінностей і ціннісних уявлень співробітників, коли кожен з рівнів культури компанії узгоджується зі своєю формою існування цінностей (рис.1) [6].



Рис 1. Структура ціннісної компоненти організаційної культури

Джерело: [6]

Перший рівень, артефактний, є «фасадом організації». До цього рівня автор відносить всі аспекти діяльності організації, які можна побачити сторонньому спостерігачеві: логотип, технологія, продукт, корпоративна символіка, місія, історія компанії, існуючі ритуали і церемонії, стиль спілкування і багато іншого. Автор вважає, що ці елементи формують у клієнтів і партнерів уявлення про організацію, її розвитку та успішності.

На другому, нормативному, рівні формується відповідність цінностей організації цінностям особистісного рівня працівників. Своє втілення цінності другого рівня знаходять в етичних кодексах, нормах і стандартах поведінки персоналу.

Третій, особистісний, рівень ціннісної компоненти, на думку автора, включає особисті цінності та установки, світогляд і переконання співробітників компанії.

Для вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, мало розвинутими в нашій країні. І все ж, перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні вже є.

Корпоративна культура є одним з важелів управління організацією. Вона постійно взаємодіє з іншими складовими системи управління, впливає на характер їх застосування, та сама формується виходячи з взаємодії з тим чи іншим елементами цієї системи. На думку Чернишової А.О. та Немченко Т.А., корпоративна культура є системою формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [13].

Автори виділяють такі джерела формування корпоративної культури, як:

- систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [13].

Чернявський А.Д. вважає, що корпоративна культура регламентує поведінку людини, дає можливість спрогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [12, с. 45] та базується на такому:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші тощо);
- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи тощо) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства тощо).

На думку Є.Ю.Гресь та Н.В. Язвінської, корпоративна культура – це важливий фактор внутрішнього середовища підприємства, який значно впливає на його ринкову діяльність та розвиток. Вони виділили основні фактори, які впливають на формування

корпоративної культури підприємства: масштаб діяльності компанії; форма власності; розмір компанії стиль керівництва; вік компанії; сфера діяльності компанії [1].

Аналіз літературних джерел свідчить, що існують такі точки зору на співвідношення понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»:

1. Корпоративна культура тотожна організаційній культурі. Цього підходу в основному дотримуються дослідники такі як О.С.Віханський, С.В.Іванова, Л. В. Карташова, Е.Д.Малінін, В. Л. Міхельсон-Ткач, В. А. Співак

2. Корпоративна і організаційна культури – різні явища. До організаційної культури входить формальна структура організації, що виражається в ієрархії, правилах, документах і стандартах. У той же час головним аспектом корпоративної культури є цінності (Н.Н. Могутнова).

3. Корпоративна культура – це частина організаційної культури. Можна знайти, наприклад, твердження про те, що організаційна культура – це культура материнської організації, а корпоративна – культура підрозділів цієї організації в інших країнах. Цієї думки дотримуються Е.Г.Молл, Б.З.Мильнер, Л.Колесникова, Ю.Д.Красовский, В. В. Щербина.

На думку Тарасової О.В., корпоративна культура повинна завжди знаходитися в центрі постійної уваги керівників, оскільки вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу [11, с.32].

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що до вивчення корпоративної культури існують різні підходи і кожна з теорій орієнтується її засновником на певні цілі.

Виходячи з відмінності у визначенні корпоративної культури, слід розуміти систему матеріальних і духовних цінностей, міфів і ритуалів, прийнятих в певній організації. Вона проявляється у взаємодії, поведінці, сприйнятті себе й інших і формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії організації. Дослідження корпоративної культури дозволили виявити багатогранні аспекти цього феномена: філософсько-світоглядні, психологічні і функціонально-організаційні.