

Тетяна ВОДОЛАЖСЬКА
Ольга ГЕТЬМАН
Лариса АЧКАСОВА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА:
КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ
ТА LEAN-ТЕХНОЛОГІЇ**

Монографія



**Тетяна ВОДОЛАЖСЬКА
Ольга ГЕТЬМАН
Лариса АЧКАСОВА**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА:
КАДРОВА ПОЛІТИКА,
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ
ТА LEAN-ТЕХНОЛОГІЇ**

Монографія

Харків – 2026

УДК 658.5 : 331.5

B62

JEL Classification: J20, J24, J44, O20, C02; D74; M12; M54

*Дозволено до друку Вченою радою
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.
Дозвіл № 92/26/4.5.2 від 25 вересня 2026 року*

Автори:

Водолажська Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (розділ 1);

Гетьман Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (розділ 2, передмова).

Ачкасова Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (розділ 3, післямова).

Рецензенти:

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

О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

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

Водолажська Т. О., Гетьман О. О., Ачкасова Л. М.

B62 Стратегічне управління розвитком підприємства: кадрова політика, управлінський контроль та Lean-технології : монографія / Т. О. Водолажська, О. О. Гетьман, Л. М. Ачкасова. – Харків: ФОП Панов А. М., 2026. – 132 с.

ISBN 978-617-8909-27-7

Представлена монографія розкриває сутність актуальних питань, що стосуються стратегічного управління розвитком підприємства в контексті кадрової політики, управлінського контролю та впровадження lean-технології. Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей. Монографія розрахована для використання викладачами, здобувачами вищої освіти, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

УДК 658.5:331.5

JEL Classification: J20, J24, J44, O20, C02; D74; M12; M54

ISBN 978-617-8909-27-7

© Водолажська Т.О., Гетьман О.О., Ачкасова Л.М., 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1 КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ	8
1.1 Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства.....	8
1.2 Діагностика стану та проблем кадрової політики підприємства.....	33
1.3 Механізм удосконалення кадрової політики підприємства в умовах стратегічних змін та нестабільності.....	38
1.4 Організаційно-економічне забезпечення реалізації та оцінювання ефективності кадрової політики підприємства	48
РОЗДІЛ 2 КОНТРОЛЬ ТА БОРОТЬБА З ПОВЕРХНЕВІСТЮ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
2.1 Парадокс контролю в організаціях: ключова функція чи надмірне прагнення керувати бізнес-процесами.....	53
2.2 Поверхневість в управлінні організацією: визначення, приклади, боротьба.....	61
2.3 Якісне групування як альтернатива зайвого контролю в організації.....	80
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	86
3.1 Підходи до визначення поняття ощадливого виробництва і основні аспекти його впровадження в роботу транспортно-логістичних підприємств.....	86
3.2 Формування системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства.....	93
3.3 Етапи, послідовність та математична модель впровадження інструментів Lean системи в роботу транспортно-логістичного підприємства.....	13
3.4 Дорожня карта впровадження Lean технологій в роботу транспортно- логістичного підприємства.....	110

ПІСЛЯМОВА.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високої конкуренції, технологічного розвитку та невизначеності. Для забезпечення стабільності й довгострокового зростання підприємству недостатньо лише ефективно виконувати поточні операційні завдання. Важливого значення набуває стратегічне управління, яке дає змогу визначати перспективні цілі, формувати напрями розвитку та забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів.

Одними з ключових складових стратегічного управління розвитком підприємства є кадрова політика, управлінський контроль та застосування сучасних цифрових управлінських технологій, зокрема Lean-технологій. Саме поєднання цих напрямів дозволяє підприємству не тільки реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

Ефективна стратегія повинна враховувати не лише фінансові показники, а й людський потенціал, організаційну структуру, якість продукції або послуг, рівень технологічного розвитку та здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов.

Особливістю сучасного стратегічного управління є його орієнтація на постійне вдосконалення. Підприємство має регулярно аналізувати результати своєї діяльності, виявляти проблеми та знаходити можливості для підвищення ефективності. У цьому контексті кадрова політика, управлінський контроль і Lean-технології виступають взаємопов'язаними інструментами реалізації стратегії.

Також відомо, що кадрова політика є складовою стратегічного потенціалу, а людські ресурси є одним із найважливіших стратегічних ресурсів будь-якого підприємства. Навіть найсучасніше обладнання та досконалі технології не можуть забезпечити високих результатів без компетентних, мотивованих і відповідальних працівників. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на формування такого кадрового потенціалу, який відповідає його стратегічним цілям. До основних напрямів кадрової політики належать підбір і адаптація персоналу, професійне навчання, оцінювання результатів роботи, мотивація, розвиток управлінських компетентностей та формування кадрового резерву.

Особливої актуальності набуває безперервний розвиток компетентності працівників. Унаслідок цифровізації та технологічних

змін професійні знання швидко застарівають, тому підприємства повинні створювати умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу. Інвестиції в навчання працівників у такому випадку слід розглядати не лише як витрати, а як довгострокові інвестиції в конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, ефективна кадрова політика сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, інноваційність і постійне вдосконалення.

Важливим механізмом реалізації стратегії є управлінський контроль. Його сутність полягає у порівнянні фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими показниками, виявленні відхилень та прийнятті коригувальних рішень. Контроль не повинен сприйматися лише як засіб виявлення помилок працівників. У сучасному менеджменті він виконує передусім інформаційну та регулюючу функції. Завдяки системі контролю керівництво отримує можливість своєчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність підприємства.

Ефективна система управлінського контролю має охоплювати фінансові та нефінансові показники. До них можуть належати обсяг продажів, прибутковість, продуктивність праці, рівень браку, дотримання термінів виконання замовлень, задоволеність клієнтів, плинність кадрів та інші показники. Важливою умовою сучасного контролю є використання достовірної та своєчасної інформації. Цифрові системи управління дають можливість автоматизувати збір даних, формувати звіти та оперативно відстежувати ключові показники діяльності.

Разом із тим надмірний контроль може мати негативний ефект, оскільки створює додаткову бюрократію та знижує самостійність працівників. Тому система контролю повинна бути збалансованою: достатньо детальною для забезпечення керованості, але водночас не перешкоджати ініціативності персоналу.

Треба також акцентувати особливу увагу, що одним із перспективних напрямів розвитку сучасних підприємств є використання Lean-технологій. Lean management, або ощадливе управління, передбачає створення максимальної цінності для споживача за рахунок усунення втрат і постійного вдосконалення процесів.

Основною ідеєю Lean-підходу є те, що будь-яка діяльність підприємства повинна створювати цінність для клієнта. Якщо певна

операція не створює цінності та не є необхідною з технологічної чи організаційної точки зору, її доцільно оптимізувати або усунути.

Водночас впровадження Lean-технологій неможливе без відповідної кадрової політики. Працівники повинні не сприймати зміни як загрозу, а бути їх активними учасниками. Саме тому Lean тісно пов'язаний із розвитком персоналу, командною роботою, відкритою комунікацією та формуванням культури постійного вдосконалення.

Таким чином, кадрова політика, управлінський контроль і Lean-технології не слід розглядати як окремі елементи управління. Їхня ефективність значно підвищується саме завдяки комплексному застосуванню. Кадрова політика забезпечує підприємство компетентними працівниками та формує мотивацію до досягнення стратегічних цілей. Управлінський контроль дозволяє вимірювати результати та виявляти відхилення. Lean-технології, своєю чергою, створюють практичні механізми для усунення втрат і вдосконалення процесів.

Отже, ці три компоненти формують своєрідний управлінський цикл: підготовка персоналу → організація процесів → контроль результатів → виявлення проблем → удосконалення → повторний контроль. Такий підхід дозволяє підприємству розвиватися системно та забезпечувати довгострокове підвищення ефективності.

Стратегічне управління розвитком підприємства в сучасних умовах має базуватися на комплексному підході, який поєднує роботу з персоналом, контроль результатів та постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, поєднання ефективної кадрової політики, сучасного управлінського контролю та Lean-технологій створює основу для підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Саме комплексне використання цих інструментів дає підприємству можливість не просто адаптуватися до змін, а формувати власну траєкторію сталого стратегічного розвитку.

Тому, представлена монографія розкриває саме сутність актуальних питань, що стосуються стратегічного управління розвитком підприємства в контексті кадрової політики, управлінського контролю та впровадження lean-технологій. Дослідження базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

РОЗДІЛ 1 КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

1.1 Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства

Становлення сучасної парадигми управління підприємством супроводжується суттєвою трансформацією поглядів на роль персоналу в забезпеченні його функціонування та розвитку. Якщо в традиційних моделях господарювання працівник переважно розглядався як трудовий ресурс, необхідний для виконання виробничих або управлінських функцій, то сучасна концепція менеджменту ґрунтується на визнанні людини носієм знань, компетентностей, професійного досвіду, творчого потенціалу та організаційної культури. Саме тому результативність діяльності підприємства дедалі більшою мірою залежить не лише від наявності матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а від здатності сформувати, зберегти та розвивати власний кадровий потенціал.

У цих обставинах кадрова політика набуває значення одного з центральних об'єктів сучасного управління персоналом. Вона визначає концептуальні орієнтири роботи з працівниками, формує принципи прийняття кадрових рішень, забезпечує узгодженість окремих HR-процесів та створює основу для реалізації стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу. Саме формування та реалізація дієвої кадрової політики є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств незалежно від масштабу та сфери їх діяльності [1].

Водночас кадрова політика не є статичною сукупністю внутрішніх положень чи адміністративних процедур. Її зміст формується під впливом стратегічних орієнтирів підприємства, особливостей зовнішнього середовища, структури персоналу, рівня розвитку технологій, стану ринку праці та соціально-економічних умов функціонування організації. Саме тому в сучасній теорії управління персоналом кадрову політику дедалі частіше розглядають як динамічну систему управлінських орієнтирів, що потребує

періодичного перегляду відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності [1-30].

Особливої важливості це питання набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності. Серед основних викликів кадровій сфері виокремлено дисбаланс ринку праці, дефіцит кваліфікованих працівників, погіршення фізичного та психологічного стану персоналу, зміну рівня доходів, трансформацію внутрішніх взаємовідносин у колективах та необхідність підтримання позитивного іміджу роботодавця. Зазначені чинники обумовлюють потребу не лише у формуванні кадрової політики, а й у її постійному коригуванні та адаптації до нових умов функціонування підприємства [1].

Таким чином, кадрова політика виступає не другорядним елементом системи менеджменту, а інтегрованою складовою стратегічного управління підприємством, через яку реалізуються довгострокові цілі розвитку організації у сфері формування, використання та розвитку персоналу.

Поняття «кадрова політика» належить до категорій, щодо яких у сучасній економічній літературі відсутнє абсолютно уніфіковане трактування. Це пояснюється багатогранністю самого об'єкта дослідження, адже кадрова політика одночасно охоплює стратегічний, організаційний, нормативний, соціальний та функціональний аспекти управління персоналом.

Грунтовний аналіз наукових джерел [2-15] показав, що більшість дослідників розглядає кадрову політику через декілька основних змістових площин: як систему принципів і правил роботи з персоналом; як напрям реалізації кадрової стратегії; як сукупність методів управління працівниками; як модель поведінки роботодавця у сфері трудових відносин; як інструмент формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 1.1). Різноманітність підходів відображає складність досліджуваної категорії, а не суперечливість наукової думки [16].

У роботах українських учених [2-19] сформувалися кілька найбільш поширених концепцій розуміння кадрової політики. Перша група дослідників зосереджується на її *нормативно-регулятивній природі*. В межах такого підходу кадрова політика визначається як система правил, норм, вимог та принципів, які регламентують діяльність підприємства у сфері управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Функціональний зміст кадрової політики підприємства [16]

Рік, джерело	Функціональний зміст кадрової політики
1	2
2025, Швед В.В., Шлінчук В.П. [2, с. 45]	кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища»
2018, Літинська В.А., Залуський В.І. [3, с. 248]	кадрова політика уособлює загальну кадрову стратегію, що об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу, плани та використання робочої сили»
2020, Балабанова Л. В., Сардак О. В. [4, с.126]	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи
2017, Гончаров Ю. В., Федоряк Р. М., Бережна Ю. Б. [5]	кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання
2017, Марченко В. М., Хондока В. А. [6, с. 441]	кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії
2024, Равлик Р. В., Поліщук Б. О. [7]	кадрова політика – це сукупність правил і норм, які роботодавець встановлює для найманого персоналу
2018, Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [8, с. 232]	кадрова політика – це 1) система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації вцілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі; 2) система теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив

1	2
2022, Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. [9, с. 182]	кадрова політика – це, перш за все стратегія по роботі з персоналом, яка спрямована на діяльність трудящих з метою отримання взаємної вигоди, як підприємству, так і працівникам, зберігаючи цілі та пріоритети підприємства
2017, Ярошенко О. В., Куценко В. Ц. [10]	провідний напрямок кадрової діяльності, сукупність операцій набору, відбору, ротатії, переміщення, оцінки й професійного росту персоналу підприємства
2018, Дяків О. П., Островерхов В. М. [11, с. 31]	кадрова політика організації – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
2019, Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. [12, с. 195]	кадрова політика – загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила
2017, Шаповал О. А. [13, с. 713]	1) кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів. 2) кадрова політика – це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. 3) кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей підприємства і його працівників

1	2
2023, Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та інші [14, с. 41]	політика управління персоналом – модель поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, у рамках якої вирішуються такі стратегічні питання, як: звільняти працівників чи залишати на робочих місцях із варіантом можливої ротації кадрів; здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників власними силами всередині організації чи набирати нових працівників ззовні; інвестувати ресурси у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи мобільних працівників широкого профілю
2022, Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. [15, с. 64]	кадрова політика – це поняття, яке здавна застосовується в кадровій сфері нашої країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу нього заради досягнення конкретних цілей

Джерело: згруповано автором за [2-15]

Такий підхід дозволяє розглядати кадрову політику як основу формування внутрішніх положень, процедур відбору, оцінювання, мотивації, атестації та професійного розвитку працівників.

Другий підхід має *стратегічне спрямування*. Його прихильники розглядають кадрову політику як складову загальної стратегії підприємства або як механізм реалізації кадрової стратегії. У цьому випадку головна увага приділяється узгодженню кадрових рішень із довгостроковими цілями розвитку організації, формуванню необхідного кадрового потенціалу та забезпеченню відповідності компетентностей персоналу майбутнім потребам підприємства.

Третій підхід характеризує кадрову політику через її *функціональний зміст*. Вона трактується як сукупність заходів, методів та інструментів, спрямованих на формування, використання, відтворення, розвиток, мотивацію та стимулювання персоналу. Саме цей підхід найбільш тісно пов'язаний із практикою сучасного HR-менеджменту, оскільки відображає конкретні напрями кадрової роботи.

Четвертий підхід ґрунтується на *соціально-організаційному* баченні кадрової політики. У його межах вона розглядається як система взаємовідносин між роботодавцем і працівниками, що формує характер трудової взаємодії, корпоративну культуру, рівень довіри, залученості та соціальної відповідальності підприємства [20].

Саме поєднання зазначених чотирьох підходів дозволяє сформувати комплексне уявлення про кадрову політику як складний об'єкт сучасного управління персоналом.

Кадрова політика у сучасній літературі [1-24] одночасно розглядається як інструмент управління персоналом, складова корпоративної стратегії, система принципів і методів кадрової роботи та модель поведінки роботодавця щодо персоналу (табл. 1.2). На наш погляд, саме інтегративний підхід є найбільш обґрунтованим, оскільки дозволяє уникнути звуження кадрової політики до одного виміру. Вона не може бути зведена лише до правил поведінки персоналу, оскільки включає стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Водночас її не можна ототожнювати виключно зі стратегією, адже стратегічні положення набувають практичного змісту лише через конкретні принципи, процедури та управлінські механізми.

Результати систематизації, наведені у табл. 1.2, дають підстави стверджувати, що кадрова політика є багатоаспектною категорією, яку недоцільно зводити лише до сукупності правил або окремих напрямів роботи з персоналом. Найчастіше у визначеннях дослідників повторюються такі характеристики, як сукупність принципів, методів і форм роботи з персоналом; визначення основних напрямів кадрової діяльності; стратегічна спрямованість; орієнтація на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу; формування кваліфікованого і згуртованого трудового колективу [1]. Саме ці ознаки найбільш повно відображають зміст кадрової політики та дозволяють розглядати її як системне явище, а не як набір відокремлених кадрових заходів.

Водночас результати аналізу свідчать, що різні автори акцентують увагу на неоднакових сторонах кадрової політики.

Так, у визначеннях, орієнтованих на нормативний аспект, центральне місце посідають правила, принципи, вимоги та обмеження, що регламентують поведінку працівників і роботодавця. У стратегічно орієнтованих підходах кадрова політика пов'язується із загальною стратегією підприємства та кадровою стратегією.

Функціональний підхід переносить акцент на конкретні процеси формування, використання, розвитку, мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця 1.2 – Суттєві характеристики кадрової політики [1]

Ознака поняття	Автори								Ранг
	Язлюк Б.О. та ін. [12, с. 195]	Дяків О.П. та ін. [11, с. 31]	Шубалий О.М. та ін. [14, с. 44]	Шаповал О.А. [13 с. 713]	Балабанова Л.В. та ін. [4, с.126]	Ліганенко І.В. та ін. [15, с. 64]	Равлик Р.В. та ін. [7]	Денисенко М.П. та ін. [8, с. 232]	Марченко В.М. та ін.[6, с. 441]
Сукупність (набір) принципів, методів, форм, критеріїв роботи з персоналом		+		+		+	+		2-3
Напрямок роботи з кадрами	+	+		+	+			+	1
Відповідність загальній стратегії		+	+					+	4-5
Спрямованість на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу		+	+		+				4-5
Направленість на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу		+	+	+				+	2-3
Система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом	+		+						
Стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом	+			+					
Система принципів, правил, ідей, вимог					+			+	
Ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу нього заради досягнення конкретних цілей						+			

Джерело: згруповано автором за [4, 6-8, 11-15]

Соціально-організаційний підхід, своєю чергою, дозволяє розглядати кадрову політику крізь призму взаємовідносин між працівником і підприємством, узгодження їх інтересів та формування сприятливого трудового середовища. Отже, наведені підходи не слід розглядати як взаємовиключні. Навпаки, їх поєднання дає можливість сформулювати більш повне уявлення про кадрову політику.

Узагальнення наукових підходів до визначення кадрової політики дає підстави перейти від простого зіставлення дефініцій до систематизації тих характеристик, без яких ця категорія втрачає свій управлінський зміст. Проведений аналіз показує, що окремі автори акцентують увагу лише на певній стороні кадрової політики: принципах і правилах роботи з персоналом, напрямках кадрової діяльності, стратегічній орієнтації, розвитку кадрового потенціалу або формуванні колективу. Водночас комплексне розуміння кадрової політики потребує поєднання зазначених характеристик в єдину систему.

Такий висновок узгоджується з результатами опрацьованого в дослідженні масиву наукових джерел. Зокрема, у матеріалах, використаних для обґрунтування підходу до удосконалення кадрової політики підприємства, безпосередньо визначено п'ять базових характеристик, які найбільш повно розкривають її зміст: сукупність принципів, методів, форм і критеріїв роботи з персоналом; напрям роботи з кадрами; спрямованість на створення кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу; орієнтація на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу; відповідність загальній стратегії підприємства.

На думку автора, зазначені характеристики не доцільно розглядати як відокремлені ознаки. Між ними існує певна логічна послідовність, а саме : принципи та правила визначають основу кадрової політики; напрями роботи конкретизують її зміст; кадровий потенціал і колектив характеризують очікуваний результат; стратегічна відповідність забезпечує підпорядкованість кадрових рішень загальним цілям підприємства. У такому розумінні кадрова політика постає не як перелік кадрових заходів, а як цілісна управлінська конструкція.

Доцільність такого підходу підтверджується проведенням порівнянням наукових трактувань (табл. 1.2), зокрема встановлено, що характеристика кадрової політики як сукупності принципів, методів і форм роботи з персоналом присутня у значній частини

досліджених визначень, тоді як відповідність загальній стратегії, розвиток кадрового потенціалу та орієнтація на формування високопродуктивного колективу зустрічаються менш системно. Саме тому механічне відтворення одного з поширених визначень не забезпечує повного розкриття змісту досліджуваної категорії.

Для подальшого дослідження пропонується систематизувати істотні характеристики кадрової політики за п'ятьма взаємопов'язаними блоками (рис. 1.1).

До першого блоку належить нормативно-організаційна характеристика кадрової політики. Її зміст полягає в наявності сукупності принципів, правил, норм, методів, форм та критеріїв, за допомогою яких підприємство організовує роботу з персоналом. Саме цей блок створює своєрідний «каркас» кадрової політики. Він визначає, за якими правилами здійснюються прийняття працівників на роботу, їх адаптація, оцінювання, переміщення, професійне навчання, мотивація, розвиток та припинення трудових відносин.

Важливо, що нормативність кадрової політики не означає її надмірної формалізації. Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін, тому правила роботи з персоналом мають бути достатньо визначеними для забезпечення послідовності кадрових рішень і водночас достатньо гнучкими для їх адаптації. Особливо це актуально для підприємств, які функціонують в умовах воєнної нестабільності, дефіциту робочої сили, зміни структури зайнятості та підвищених ризиків переривання діяльності.

Другий блок становить функціонально-процесна характеристика кадрової політики. Вона відображає те, *що саме підприємство робить* у сфері управління персоналом. Кадрова політика не існує поза конкретними процесами: плануванням чисельності та структури персоналу, пошуком і залученням працівників, відбором, найманням, адаптацією, оцінюванням, навчанням, розвитком, мотивацією, управлінням кар'єрою, формуванням кадрового резерву та вивільненням працівників.

Такий підхід простежується у визначеннях кадрової політики як провідного напрямку кадрової діяльності, що охоплює операції набору, відбору, ротації, переміщення, оцінювання та професійного розвитку персоналу. Водночас у працях інших авторів кадрова політика пов'язується із формуванням, відтворенням, розвитком і використанням персоналу, створенням належних умов праці, мотивацією та стимулюванням.

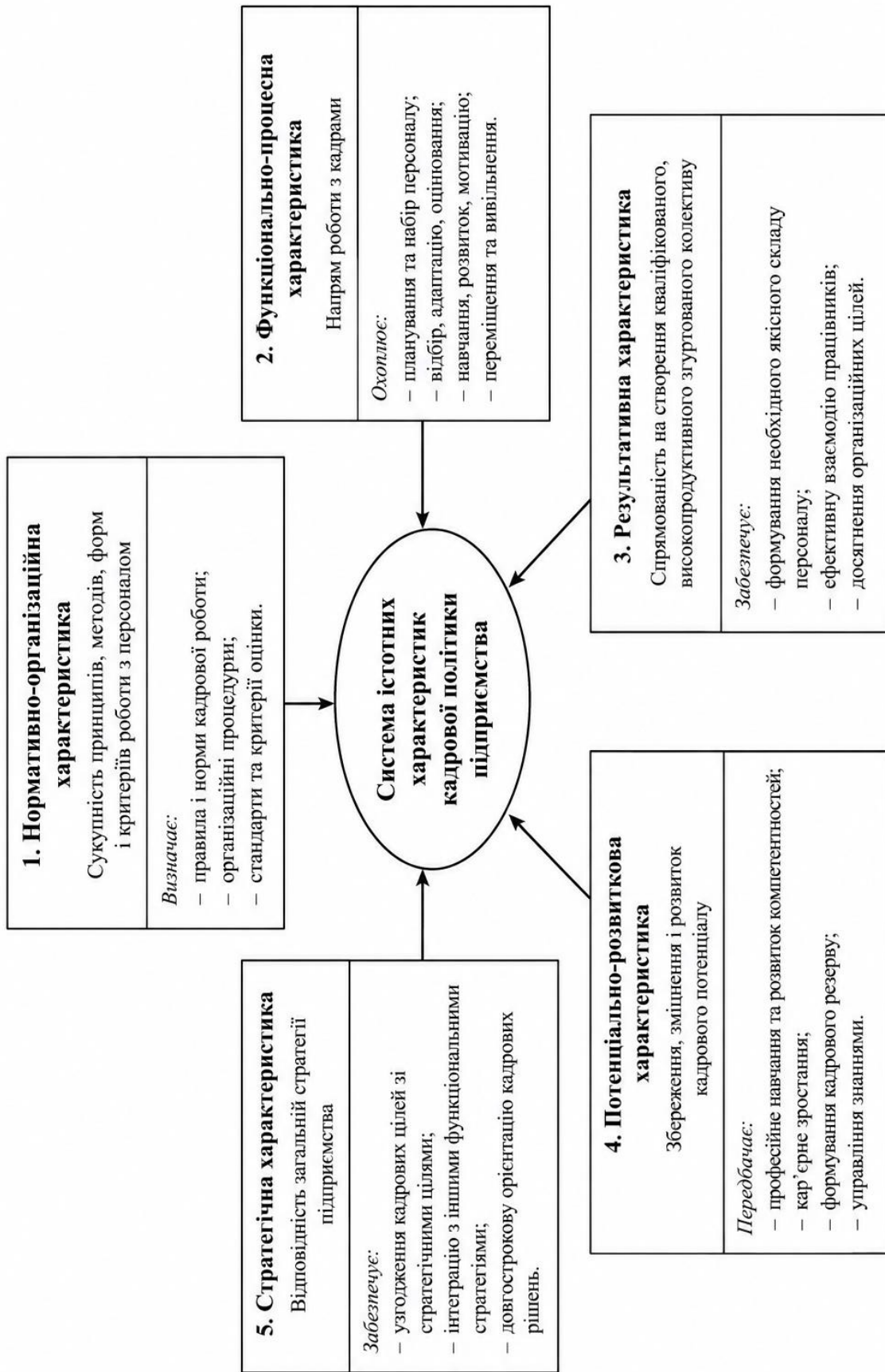


Рисунок 1.1 – Система істотних характеристик кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, функціональна характеристика дозволяє побачити кадрову політику не тільки як систему намірів керівництва, а як систему управлінських дій, що послідовно реалізуються протягом усього життєвого циклу працівника на підприємстві.

Третій блок характеризує результативну спрямованість кадрової політики. Йдеться передусім про формування кваліфікованого, продуктивного та згуртованого колективу. Ця характеристика є принципово важливою, оскільки дозволяє відмежувати кадрову політику від суто адміністративного управління кадрами.

Якщо кадрова політика зводиться лише до виконання кадрових процедур, підприємство фактично отримує систему обліку та адміністрування персоналу. Натомість сучасна кадрова політика повинна відповідати на питання: який персонал потрібний підприємству, якими компетентностями він має володіти, яким чином забезпечити його продуктивну взаємодію та які умови необхідно створити для досягнення організаційних цілей.

Саме тому результатом кадрової політики має бути не просто укомплектований штат. Підприємству необхідний такий склад персоналу, який поєднує професійну компетентність, здатність до співпраці, відповідальність, готовність до змін та орієнтацію на досягнення результату. У цьому аспекті характеристика «згуртований колектив» набуває особливого значення. Вона переносить акцент із кількісного забезпечення підприємства працівниками на якість трудової взаємодії.

Четвертий блок становить потенціально-розвиткова характеристика кадрової політики. Вона передбачає орієнтацію не тільки на використання наявного кадрового потенціалу, а й на його збереження, зміцнення та розвиток.

Така характеристика особливо важлива в умовах скорочення доступної робочої сили та посилення конкуренції роботодавців за кваліфікованих працівників. Підприємство, яке розглядає працівника виключно як ресурс для виконання поточних завдань, ризикує втратити накопичені знання та компетентності. Натомість політика, орієнтована на розвиток, передбачає інвестиції в навчання, професійне зростання, формування кадрового резерву, передачу знань, підтримку кар'єрного розвитку та створення умов для реалізації професійного потенціалу.

Саме збереження кадрового потенціалу розглядається як одна з ключових функцій кадрової політики в процесі адаптації

підприємства до зовнішнього середовища. При цьому сучасні дослідження [1-30] підкреслюють необхідність поєднання розвитку персоналу з гнучкістю кадрових рішень, що набуває особливого значення в нестабільних умовах.

П'ятий блок – стратегічна характеристика кадрової політики. Її сутність полягає у відповідності кадрових рішень загальній стратегії підприємства. Ця характеристика є своєрідним інтегратором усіх попередніх блоків, оскільки саме стратегічні цілі визначають, яких працівників потребує підприємство, які компетентності необхідно розвивати, які кадрові процеси мають пріоритет і якими мають бути критерії результативності кадрової роботи.

Відсутність стратегічної орієнтації призводить до фрагментарності кадрових рішень. Наприклад, підприємство може одночасно здійснювати професійне навчання працівників, формувати кадровий резерв і впроваджувати систему мотивації, але якщо ці заходи не пов'язані з перспективними потребами підприємства, вони не формують цілісної кадрової політики.

Саме тому кадрову політику доцільно розглядати у взаємозв'язку з корпоративною, конкурентною, виробничою, інноваційною, фінансовою та іншими функціональними стратегіями. Водночас, кадрова політика також визначається як напрям реалізації кадрової стратегії, яка, у свою чергу, має бути спрямована на досягнення цілей корпоративної стратегії.

Виходячи із зазначеного, запропоновану систему характеристик можна представити у вигляді матриці, що дає змогу розмежувати зміст, процес, результат, розвиток і стратегічну орієнтацію кадрової політики (табл. 1.3).

Запропонована систематизація дає змогу уточнити співвідношення між окремими характеристиками. Так, нормативно-організаційний блок відповідає на питання «за якими правилами?»; функціонально-процесний – «що і як здійснюється?»; результативний – «який персонал та колектив необхідно сформувати?»; потенціально-розвитковий – «як забезпечити збереження і нарощування кадрових можливостей?»; стратегічний – «для чого та відповідно до яких цілей підприємства це здійснюється?».

Таке розмежування, на думку автора, має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Воно дозволяє оцінювати кадрову політику не за наявністю окремих кадрових документів, а за повнотою охоплення нею ключових вимірів управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Систематизація істотних характеристик кадрової політики підприємства

Блок характеристики	Істотна характеристика	Основний зміст	Управлінське призначення
Нормативно-організаційний	Сукупність принципів, методів, форм і критеріїв роботи з персоналом	Визначення правил, норм, принципів та процедур кадрової роботи	Забезпечення послідовності та прозорості кадрових рішень
Функціонально-процесний	Напрямок роботи з кадрами	Планування, набір, відбір, адаптація, оцінювання, мотивація, навчання, розвиток, переміщення, вивільнення	Організація повного циклу управління персоналом
Результативний	Спрямованість на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу	Формування необхідного якісного складу персоналу та ефективної взаємодії працівників	Забезпечення продуктивності та організаційної узгодженості
Потенціально-розвитковий	Збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу	Навчання, розвиток компетентностей, кар'єрне зростання, кадровий резерв, управління знаннями	Формування довгострокової спроможності підприємства забезпечувати себе людським капіталом
Стратегічний	Відповідність загальній стратегії підприємства	Узгодження кадрових цілей із напрямками розвитку підприємства	Забезпечення внеску персоналу в реалізацію стратегічних цілей

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–25]

Наприклад, на підприємстві може бути розроблено положення про оплату праці, правила прийняття на роботу та посадові інструкції. Проте сама наявність цих документів ще не свідчить про сформовану

кадрову політику. Якщо при цьому відсутня система розвитку персоналу, не визначено кадрові потреби на перспективу, не сформовано механізми утримання ключових працівників, а кадрові рішення не пов'язані зі стратегічними цілями, кадрова політика залишається фрагментарною.

Відповідно, повнота кадрової політики може бути забезпечена лише за умови одночасної присутності всіх п'яти характеристик. Втрата будь-якої з них створює певний дисбаланс. Так, домінування нормативного підходу перетворює кадрову політику на сукупність регламентів. Переважання функціонального підходу може зумовити орієнтацію HR-служби переважно на поточні операційні завдання. Надмірна концентрація на результативності може призвести до ігнорування довгострокового розвитку працівників. Орієнтація лише на розвиток без урахування стратегічних потреб підприємства створює ризик неефективного використання ресурсів. Нарешті, відсутність стратегічної складової робить кадрові рішення ситуативними та реактивними.

Тому запропонована структура може бути використана як методологічна основа діагностики стану кадрової політики підприємства. Її застосування передбачає послідовну оцінку п'яти питань:

1. Чи сформовано систему принципів, норм, правил і критеріїв кадрової роботи?
2. Чи охоплює кадрова політика основні процеси роботи з персоналом?
3. Чи забезпечує вона формування кваліфікованого, продуктивного та згуртованого колективу?
4. Чи створює умови для збереження та розвитку кадрового потенціалу?
5. Чи узгоджені кадрові рішення зі стратегічними цілями підприємства?

Якщо хоча б на одне із цих питань немає позитивної відповіді, це свідчить про наявність певної зони вдосконалення кадрової політики.

Особливого значення запропонована система набуває для підприємств, що працюють у кризових та нестабільних умовах. У такому середовищі кадрова політика повинна одночасно забезпечувати стабільність і адаптивність. З одного боку, працівники потребують зрозумілих правил, гарантій і передбачуваності кадрових

рішень. З іншого – підприємство має бути спроможним швидко змінювати чисельність і структуру персоналу, перерозподіляти функції, організовувати перенавчання, використовувати внутрішню мобільність і створювати кадровий резерв. У дослідженні кадрової політики в умовах воєнного стану саме адаптивність, людиноцентричність, гнучкість та орієнтація на збереження і розвиток людського капіталу визначаються як її принципово важливі характеристики.

Для українських підприємств це означає необхідність зміщення акценту від традиційної моделі «укомплектувати штат – забезпечити виконання функцій – контролювати дисципліну» до моделі «сформувати необхідний кадровий потенціал – забезпечити його стійкість – розвивати компетентності – створити умови для продуктивної взаємодії – пов'язати кадрові рішення зі стратегічними пріоритетами». Така зміна логіки особливо важлива за умов скорочення чисельності працездатного населення, міграційних процесів, дефіциту окремих професій і підвищення вимог до адаптивності персоналу.

Водночас не слід ототожнювати адаптивність кадрової політики з її ситуативністю. Адаптивна політика не означає відмову від принципів і довгострокових орієнтирів. Навпаки, її сутність полягає у збереженні базових кадрових орієнтирів при зміні конкретних механізмів їх реалізації. Наприклад, стратегічна мета збереження ключових компетентностей може залишатися незмінною, але способи її досягнення можуть змінюватися: від зовнішнього найму – до внутрішньої підготовки, від очного навчання – до цифрових форматів, від традиційного робочого графіка – до гнучких режимів праці. Саме тут проявляється взаємозв'язок між кадровою політикою та сучасними цифровими технологіями. Застосування HR-аналітики, цифрових платформ навчання, електронного документообігу, автоматизованих систем оцінювання та інструментів прогнозування потреби в персоналі змінює не сутність кадрової політики, а інструментарій її реалізації.

Таким чином, систематизація істотних характеристик дозволяє запропонувати уточнене авторське розуміння кадрової політики підприємства. **Кадрова політика підприємства** – це інтегрована система принципів, правил, методів, форм і критеріїв управління персоналом, що визначає основні напрями роботи з кадрами, орієнтується на формування кваліфікованого, продуктивного та

згуртованого колективу, забезпечує збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу та узгоджується із загальною стратегією підприємства з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропоноване визначення відрізняється від вузьких трактувань тим, що поєднує процесуальну, нормативну, результативну, потенціально-розвиткову та стратегічну складові. При цьому воно не зводить кадрову політику до діяльності кадрової служби. Навпаки, кадрова політика розглядається як управлінська система, реалізація якої потребує участі керівництва всіх рівнів, HR-функції та безпосередніх керівників структурних підрозділів.

Це положення має принципове значення для подальшого дослідження, оскільки саме від розуміння кадрової політики як цілісної системи, а не набору окремих кадрових заходів, залежить вибір підходу до її вдосконалення. Якщо кадрова політика є системою, то й удосконалення має передбачати не ізольоване покращення окремого HR-процесу, а виявлення взаємозв'язків між кадровими проблемами, їх причинами, стратегічними цілями та інструментами впливу. Саме системна узгодженість визначає реальну спроможність кадрової політики забезпечувати підприємству необхідний людський потенціал.

Розгляд кадрової політики як системи принципів, правил, методів та управлінських орієнтирів логічно потребує визначення її місця у загальній системі стратегічного управління підприємством. Саме стратегічний контекст дає змогу зрозуміти, чому однакові за формою кадрові заходи для різних підприємств можуть мати різну доцільність. Потреба у працівниках певної кваліфікації, підходи до їх залучення та розвитку, способи мотивації, критерії оцінювання й навіть ставлення до кадрового резерву визначаються не лише специфікою кадрової роботи, а й напрямками розвитку самого підприємства.

У науковій літературі кадрову політику нерідко визначають як складову кадрової стратегії або як один із напрямів її реалізації. Зокрема, у досліджених джерелах кадрова стратегія пов'язується з визначенням пріоритетних кадрових цілей та комплексу організаційних рішень, реалізація яких має забезпечити досягнення цілей корпоративної стратегії, тоді як кадрова політика конкретизує напрями роботи з персоналом [4, 6, 11, 14, 18, 19]. Такий підхід є обґрунтованим, однак, на думку автора, потребує певного уточнення. Кадрова політика не повинна розглядатися лише як похідний від

кадрової стратегії набір правил. Вона має власний зміст, систему принципів та механізмів реалізації, через які стратегічні орієнтири набувають практичного характеру.

Відповідно, між загальною стратегією підприємства, кадровою стратегією та кадровою політикою доцільно встановити ієрархічний, функціональний та зворотний зв'язок. Загальна стратегія визначає довгострокові напрями розвитку підприємства; кадрова стратегія трансформує ці напрями у вимоги до людського потенціалу; кадрова політика встановлює принципи та правила роботи з персоналом, за допомогою яких забезпечується реалізація кадрової стратегії. Одночасно результати реалізації кадрової політики впливають на фактичну спроможність підприємства досягати стратегічних цілей, а тому формують зворотний зв'язок між кадровою та загальною стратегіями.

Таке розуміння дозволяє представити взаємозв'язок зазначених категорій не як лінійну послідовність, а як систему взаємопов'язаних рівнів стратегічного управління персоналом (рис. 1.2).

У запропонованій системі загальна стратегія підприємства є вихідним рівнем, оскільки саме вона визначає довгострокове бачення розвитку організації, її стратегічні пріоритети, конкурентні орієнтири, напрями використання ресурсів та очікувані результати. При цьому стратегія підприємства не може бути реалізована виключно за рахунок фінансових, матеріальних або технологічних ресурсів. Практичне втілення будь-якого стратегічного рішення потребує відповідного кадрового забезпечення. Наприклад, стратегія технологічної модернізації передбачає наявність працівників, здатних працювати з новим обладнанням і цифровими системами; стратегія розширення виробництва – достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації; стратегія скорочення витрат – пошуку резервів продуктивності та перегляду організації праці; стратегія підвищення якості – формування відповідних компетентностей, культури відповідальності та системи мотивації. Отже, зміна стратегічних пріоритетів неминує породжувати зміни у вимогах до персоналу.

Саме на цьому рівні формується потреба у кадровій стратегії. Її призначення полягає у визначенні того, яким має бути кадровий потенціал підприємства для реалізації його довгострокових цілей.

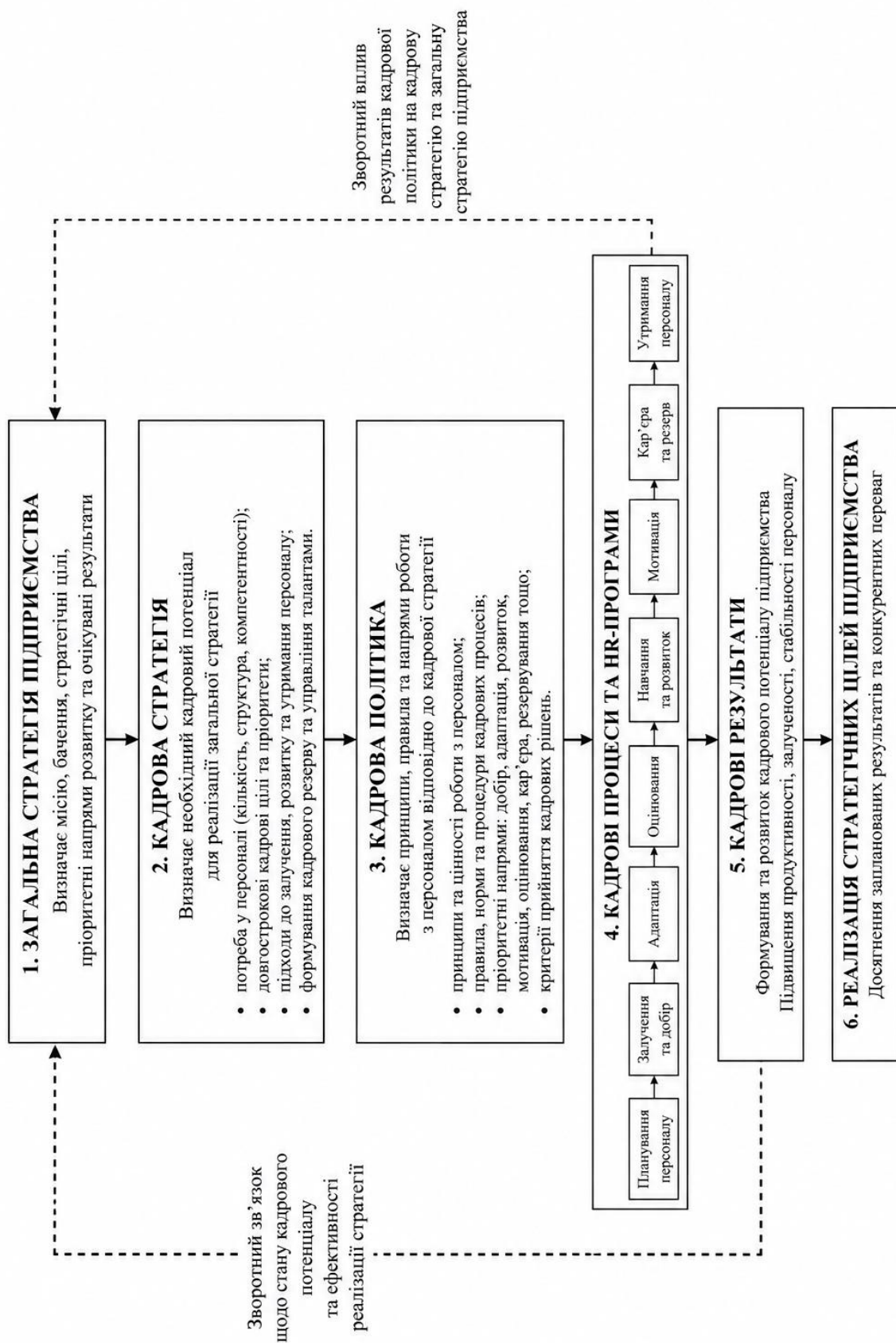


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок загальної стратегії підприємства, кадрової стратегії та кадрової політики
Джерело: розроблено автором

Кадрова стратегія відповідає на питання щодо необхідної чисельності та структури персоналу, ключових компетентностей, підходів до залучення та утримання працівників, розвитку кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, організації професійного навчання та інших довгострокових напрямів роботи з персоналом.

У цьому аспекті важливо відрізнити кадрову стратегію від кадрової політики. Кадрова стратегія концентрується передусім на довгостроковому виборі напрямів розвитку людського потенціалу, тоді як кадрова політика визначає принципи та правила, відповідно до яких цей вибір реалізується у практичній діяльності.

Таке розмежування можна представити наступним чином (табл. 1.4). З табл. 1.4 видно, що досліджувані три категорії не є взаємозамінними. Їх змістовне розмежування дозволяє уникнути поширеної методологічної помилки, коли кадрову політику ототожнюють із кадровою стратегією або, навпаки, розглядають як суто операційний набір кадрових процедур.

Кадрова стратегія відповідає на питання «що необхідно забезпечити в кадровій сфері для досягнення стратегічних цілей?», а кадрова політика – «на яких принципах і за якими правилами це має здійснюватися?». Наприклад, якщо кадрова стратегія передбачає збереження ключових фахівців як критично важливого елемента конкурентоспроможності підприємства, кадрова політика повинна визначити принципи їх утримання, критерії віднесення працівників до переліку ключових, підходи до мотивації, професійного розвитку, кар'єрного просування та формування резерву. Якщо ж кадрова стратегія орієнтована на оновлення компетентностей, політика має передбачати пріоритетність навчання, внутрішнього розвитку, перекваліфікації та залучення працівників із необхідними компетентностями. Таким чином, кадрова стратегія визначає вектор, а кадрова політика – логіку та правила руху за цим вектором.

Водночас кадрова політика не повинна механічно копіювати загальну стратегію підприємства. Її завдання полягає у тому, щоб адаптувати загальні стратегічні цілі до специфіки людського фактора. На відміну від матеріальних ресурсів, персонал не може бути безпосередньо «сформований» відповідно до плану. Працівники мають власні професійні цілі, очікування, мотиваційні потреби, рівень готовності до змін і здатність впливати на результати діяльності підприємства.

Саме тому кадрова політика є тією ланкою, через яку загальна стратегія підприємства узгоджується з інтересами працівників. Цей аспект особливо важливий для сучасної концепції управління персоналом, у межах якої працівник розглядається не лише як виконавець визначених функцій, а як носій компетентностей, знань, досвіду та потенціалу розвитку.

Таблиця 1.4 – Співвідношення загальної стратегії підприємства, кадрової стратегії та кадрової політики

Критерій	Загальна стратегія підприємства	Кадрова стратегія	Кадрова політика
Основний об'єкт	Підприємство в цілому та його розвиток	Кадровий потенціал підприємства	Система відносин і процесів у сфері управління персоналом
Основне питання	Куди має рухатися підприємство?	Який персонал необхідний для реалізації стратегії?	За якими принципами та правилами здійснювати роботу з персоналом?
Часовий горизонт	Переважно довгостроковий	Довго- та середньостроковий	Довго-, середньо- та короткостроковий
Орієнтація	Розвиток і конкурентоспроможність підприємства	Формування необхідного кадрового потенціалу	Реалізація узгодженої системи кадрових рішень
Основний результат	Досягнення стратегічних цілей підприємства	Відповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам	Узгоджена та послідовна система роботи з персоналом
Інструменти	Стратегічне планування, бізнес-моделі, інвестиційні та функціональні стратегії	Планування персоналу, розвиток компетентностей, кадровий резерв, управління талантами	Принципи, норми, правила, процедури, HR-програми та критерії кадрових рішень
Зв'язок	Визначає загальні орієнтири	Трансформує стратегічні орієнтири у кадрові потреби	Забезпечує практичну реалізацію кадрових орієнтирів

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–30]

Заслужує уваги підхід, відповідно до якого кадрова політика розглядається як модель поведінки роботодавця щодо працівників, у межах якої вирішуються принципові питання: зберігати персонал чи здійснювати його заміну, розвивати наявних працівників чи залучати нових, інвестувати у вузьку спеціалізацію чи формувати універсальні компетентності [14]. Такий підхід демонструє, що кадрова політика фактично є системою управлінського вибору. Саме тому її не можна обмежувати діяльністю кадрової служби. Рішення щодо чисельності персоналу, інвестицій у розвиток, зміни структури зайнятості, автоматизації робочих процесів, формування кадрового резерву чи зміни системи мотивації мають безпосередній вплив на стратегічну спроможність підприємства.

Взаємозв'язок між стратегічними рівнями найбільш чітко проявляється через процес трансформації загальних стратегічних цілей у конкретні кадрові рішення. Цей процес можна представити у такій послідовності (рис. 1.3).

На першому етапі визначається стратегічна мета підприємства. На другому – встановлюється, які кадрові передумови необхідні для її досягнення. На третьому етапі ці вимоги систематизуються у кадровій стратегії. Четвертий етап передбачає визначення принципів та правил роботи з персоналом. Після цього кадрова політика реалізується через конкретні HR-процеси. Наприклад, стратегічна мета підвищення продуктивності праці може породжувати потребу в модернізації компетентностей працівників. На рівні кадрової стратегії це трансформується в орієнтацію на розвиток професійних та цифрових компетентностей. На рівні кадрової політики визначаються принципи доступності навчання, пріоритетності розвитку критичних компетентностей, внутрішнього наставництва та оцінювання результатів навчання. На операційному рівні це реалізується через конкретні програми навчання, наставництво, оцінювання та мотивацію. Таким чином, кадрова політика виконує перекладну функцію – трансформує стратегічні наміри у зрозумілі для організації правила поведінки та управлінські процедури. Це дозволяє уточнити її місце у стратегічному управлінні. Кадрова політика не є ані тотожною загальній стратегії, ані повністю відокремленою від неї. Вона є функціональним механізмом забезпечення кадрової складової стратегічного розвитку підприємства.

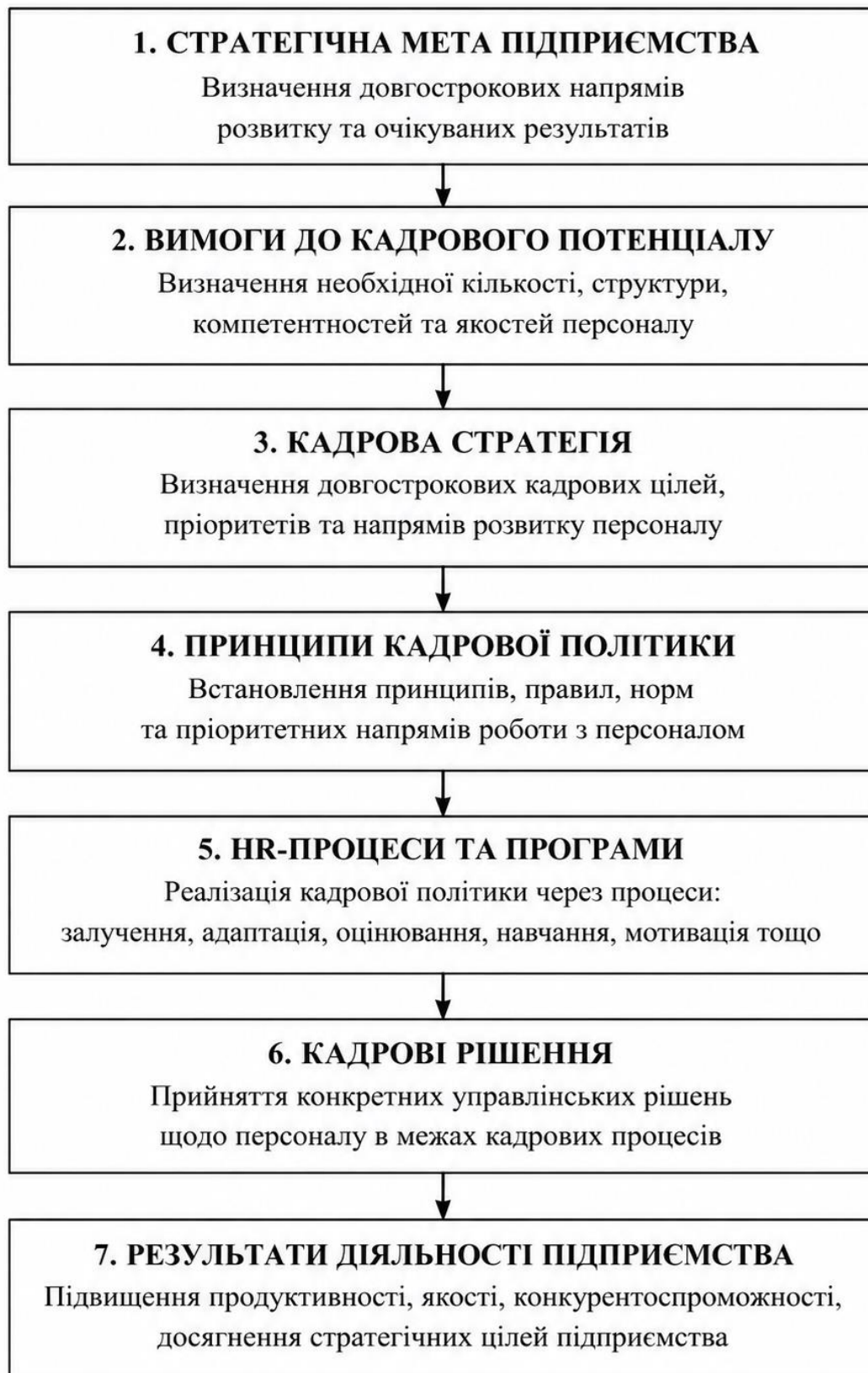


Рисунок 1.3 – Послідовність трансформації стратегічних цілей підприємства у кадрові рішення та результати діяльності
Джерело: розроблено автором

Разом з тим стратегічний вплив не є одностороннім. Поширене представлення взаємозв'язку як руху «від стратегії до кадрової політики» не враховує зворотного впливу персоналу на стратегічні можливості підприємства.

Фактичний кадровий потенціал може як забезпечувати, так і обмежувати реалізацію стратегічних планів. Якщо підприємство не має працівників із необхідними компетентностями, недостатньо уваги приділяє розвитку персоналу або стикається з високою плинністю кадрів, реалізація навіть економічно обґрунтованої стратегії може бути ускладнена. Отже, існує зворотний зв'язок: результати кадрової політики → стан кадрового потенціалу → стратегічні можливості підприємства → коригування загальної та кадрової стратегій.

Саме цей аспект є принципово важливим для розуміння кадрової політики як динамічної системи. Якщо стратегія підприємства змінюється під впливом ринкової ситуації, технологічних змін або ресурсних обмежень, кадрова політика має адаптуватися. Але й накопичені кадрові проблеми можуть стати причиною перегляду стратегічних рішень. Наприклад, підприємство може мати стратегічну можливість розширити виробництво, але відсутність необхідної кількості кваліфікованих працівників фактично обмежує таке розширення. У цьому випадку кадровий фактор стає не наслідком стратегічного рішення, а самостійним фактором формування стратегії. Це дозволяє зробити важливий висновок: кадрова політика не лише забезпечує реалізацію стратегії підприємства, а й формує частину його стратегічних можливостей.

Особливо виразно двосторонній характер цього взаємозв'язку проявляється в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для українських підприємств воєнний період суттєво змінив традиційні передумови кадрового планування. Дефіцит працівників окремих професій, вимушена мобільність персоналу, ризики переривання діяльності, зміна режимів роботи, необхідність забезпечення безпеки та психологічної стійкості працівників вимагають перегляду традиційних підходів до кадрової політики.

Сучасна кадрова політика в умовах нестабільності має поєднувати гнучкість із забезпеченням безперервності діяльності, розвитком персоналу, управлінням знаннями та формуванням кадрових резервів. Це означає, що кадрова стратегія вже не може базуватися виключно на прогнозуванні майбутньої потреби у

працівниках. Вона має передбачати декілька сценаріїв розвитку кадрової ситуації.

У таких умовах змінюється і зміст кадрової політики. Якщо у відносно стабільному середовищі акцент може робитися на довгостроковому розвитку, кар'єрі та оптимізації кадрових процесів, то в умовах високої невизначеності першочергового значення набувають збереження критичних компетентностей, взаємозамінність працівників, резервування, швидке перенавчання, гнучка організація праці та підтримання залученості персоналу.

При цьому адаптивність не означає відмову від стратегічності. Навпаки, чим вищий рівень невизначеності, тим більшої ролі набувають чітко сформульовані базові принципи кадрової політики. Змінюватися можуть конкретні інструменти та процедури, але стратегічні орієнтири – збереження кадрового потенціалу, безпека працівників, розвиток критичних компетентностей, справедливість кадрових рішень – мають залишатися відносно стабільними.

Саме така логіка відповідає сучасному розумінню адаптивної кадрової політики: стабільність принципів поєднується з гнучкістю механізмів їх реалізації.

Важливим результатом проведеного аналізу є положення про те, що ефективність кадрової політики визначається не кількістю реалізованих HR-заходів, а рівнем узгодженості між стратегічними цілями підприємства, кадровою стратегією та реальною кадровою практикою.

Для оцінювання такої узгодженості доцільно використовувати декілька критеріїв:

- цільова узгодженість (кадрові цілі відповідають загальним стратегічним цілям підприємства);
- ресурсна узгодженість (підприємство має достатні кадрові та організаційні ресурси для реалізації стратегії);
- компетентісна узгодженість (наявні компетентності персоналу відповідають стратегічним потребам);
- процесна узгодженість (HR-процеси підтримують обраний напрям розвитку);
- мотиваційна узгодженість (система стимулювання орієнтує працівників на досягнення необхідних результатів);
- часова узгодженість (кадрові рішення приймаються з урахуванням перспективних, а не лише поточних потреб);

– адаптивна узгодженість (кадрова політика здатна змінювати інструменти відповідно до трансформації зовнішнього середовища).

Ці критерії дозволяють перейти від формального питання про наявність кадрової політики до оцінювання її стратегічної дієвості. Наприклад, якщо підприємство проголошує інноваційний напрям розвитку, але система добору орієнтована виключно на досвід роботи за традиційними технологіями, навчання персоналу практично не здійснюється, а система мотивації не враховує інноваційну активність, існує очевидна невідповідність між загальною стратегією та кадровою політикою. Формально кадрова політика може бути оформлена відповідними документами, але функціонально вона не забезпечує реалізацію стратегії. Отже, стратегічна узгодженість є одним із критеріїв якості кадрової політики.

Отже, кадрова політика займає центральне функціональне місце між стратегічними кадровими орієнтирами та безпосередньою практикою управління персоналом. Вона забезпечує перехід від абстрактного стратегічного бачення до конкретних управлінських рішень щодо працівників. На відміну від кадрової стратегії, яка переважно визначає довгостроковий напрям розвитку кадрового потенціалу, кадрова політика встановлює систему принципів і правил, що забезпечують відносну послідовність кадрових рішень у різних ситуаціях. Саме тому її стабільність і водночас здатність до адаптації є важливою умовою ефективності управління персоналом.

Узагальнюючи, можна сформулювати таке положення: загальна стратегія підприємства визначає стратегічний контекст розвитку, кадрова стратегія визначає необхідну конфігурацію людського потенціалу, а кадрова політика забезпечує принципово та організаційно узгоджену реалізацію кадрових рішень, спрямованих на формування, використання, збереження і розвиток цього потенціалу. При цьому зв'язок між трьома рівнями не є односпрямованим. Кадрова політика через результати роботи персоналу впливає на реалізацію кадрової стратегії, а стан кадрового потенціалу, у свою чергу, може створювати нові можливості або обмеження для загальної стратегії підприємства. Саме тому сучасне управління персоналом має виходити не з моделі підпорядкування кадрової політики загальній стратегії, а з моделі стратегічної взаємодії, у якій кадровий потенціал визнається одним із факторів формування та реалізації конкурентних можливостей підприємства.

Це положення є особливо важливим для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики. Якщо кадрова політика розглядається як інтегрована система, пов'язана із загальною стратегією підприємства, її удосконалення не може обмежуватися зміною окремих процедур добору, мотивації чи навчання. Воно має передбачати перегляд логіки формування кадрових рішень, їх відповідності стратегічним цілям, здатності забезпечувати необхідний кадровий потенціал та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2 Діагностика стану та проблем кадрової політики підприємства

Теоретичне визначення кадрової політики підприємства та систематизація її істотних характеристик створюють необхідне підґрунтя для переходу до діагностики її фактичного стану. Такий перехід є принципово важливим, оскільки наявність сформульованих принципів, правил або окремих кадрових процедур сама по собі ще не свідчить про результативність кадрової політики. Її реальний стан проявляється через те, наскільки підприємство забезпечене працівниками необхідної чисельності та кваліфікації, наскільки стабільним є трудовий колектив, чи існують умови для професійного розвитку, яким є рівень мотивації та задоволеності працівників, а також наскільки кадрові рішення відповідають стратегічним потребам організації.

Такий підхід відповідає запропонованій системі істотних характеристик кадрової політики, відповідно до якої її діагностика має охоплювати п'ять взаємопов'язаних площин: нормативно-організаційну, функціонально-процесну, результативну, потенціально-розвиткову та стратегічну. Відтак діагностика не повинна обмежуватися аналізом чисельності персоналу або коефіцієнта плинності. Такі показники є необхідними, але недостатніми для розуміння причин кадрових проблем.

Особливістю кадрової політики є те, що її недоліки часто проявляються опосередковано. Наприклад, дефіцит кваліфікованих працівників може бути наслідком не тільки несприятливої ситуації на ринку праці, а й відсутності кадрового резерву, слабкої системи професійного розвитку, недостатньої привабливості роботодавця або недосконалої системи мотивації. Аналогічно, зростання плинності не

завжди є самостійною проблемою: воно може виступати наслідком сукупного впливу низької винагороди, відсутності перспектив розвитку, недостатньої адаптації нових працівників, несприятливого психологічного клімату та невідповідності очікувань працівників фактичним умовам праці.

Тому діагностику кадрової політики доцільно здійснювати за принципом «показник – проблема – причина – управлінський наслідок». Така логіка дозволяє перейти від фіксації негативної динаміки до встановлення тих елементів кадрової політики, які потребують першочергового вдосконалення.

Діагностика кадрової політики являє собою цілеспрямований процес виявлення фактичного стану системи управління персоналом, визначення її сильних і слабких сторін, встановлення причин кадрових відхилень та оцінювання відповідності кадрових рішень стратегічним потребам підприємства.

Виходячи з цього, об'єктом діагностики є не лише персонал як сукупність працівників, а система кадрової політики разом із результатами її реалізації. Предметом діагностики виступають кількісні та якісні параметри кадрового забезпечення, рух персоналу, організація кадрових процесів, система мотивації, розвиток компетентностей, кадровий резерв, взаємовідносини працівників і керівників, а також стратегічна узгодженість кадрових рішень.

У дослідженні автора [1] запропоновано методичний підхід до вдосконалення кадрової політики, перший етап якого передбачає оцінювання існуючих кадрових процесів, рівня задоволеності персоналу, плинності, причин звільнень і продуктивності, а також встановлення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Результатом такого аналізу має стати виявлення проблемних зон, що потребують подальшого управлінського втручання.

Узагальнення положень, сформованих у дослідженні [1], дозволяє запропонувати систему показників для діагностики кадрової політики підприємства (табл. 1.5).

Застосування такої системи дозволяє уникнути одновимірної оцінки кадрової політики. Наприклад, низька плинність може формально сприйматися як позитивний результат, але без урахування вікової структури, професійного складу та рівня розвитку персоналу цей показник може виявитися неоднозначним. Аналогічно, збільшення чисельності персоналу не завжди означає покращення

кадрового стану, якщо новоприйняті працівники не володіють необхідними компетентностями або підприємство не має ефективної системи їх адаптації.

Для діагностики кадрової політики доцільно використовувати поєднання кількісних і якісних методів.

Таблиця 1.5 – Система показників діагностики кадрової політики підприємства

Напрямок діагностики	Основні показники	Що характеризує
Кількісне забезпечення	чисельність персоналу; виконання плану чисельності; дефіцит за окремими посадами	відповідність фактичної чисельності потребам підприємства
Рух персоналу	коефіцієнти обороту з прийому та звільнення; коефіцієнт плинності; коефіцієнт змінюваності	стабільність трудового колективу
Якісний склад	кваліфікація; освіта; професійний досвід; структура компетентностей	якість кадрового потенціалу
Мотивація	рівень оплати праці; преміювання; соціальні стимули; задоволеність	здатність політики утримувати та стимулювати працівників
Розвиток	навчання; підвищення кваліфікації; наставництво; індивідуальні плани розвитку	здатність підприємства нарощувати кадровий потенціал
Кар'єра та резерв	внутрішні конкурси; кадровий резерв; кар'єрні маршрути	перспективність роботи з персоналом
Адаптація	програми онбордингу; наставництво; тривалість адаптації	здатність підприємства швидко включати нових працівників у діяльність
Оцінювання	атестація; компетентнісне оцінювання; KPI	об'єктивність визначення результативності
Корпоративна взаємодія	комунікації; психологічний клімат; взаємодія керівників і працівників	соціальна стійкість колективу
Стратегічна узгодженість	відповідність кадрових цілей стратегії підприємства	внесок кадрової політики у реалізацію стратегічних цілей
Цифровізація	цифровий облік; HR-аналітика; електронний документообіг; цифрове навчання	технологічна зрілість кадрової політики

Джерело: розроблено автором на основі [1–30] та результатів попередніх досліджень

До кількісних належать аналіз динаміки чисельності, руху персоналу, структури працівників, продуктивності праці та витрат на персонал. Якісна складова передбачає аналіз кадрових документів, опитування працівників, експертне оцінювання, SWOT-аналіз та аналіз відповідності фактичних HR-процесів визначеним принципам кадрової політики.

Такий комплекс методів використовувався в дослідженні [1]. Зокрема, було застосовано аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, логіко-інформаційний метод, анкетування, SWOT-аналіз та контент-аналіз внутрішньої кадрової документації.

Для потреб монографічного дослідження доцільно розширити зазначений підхід, доповнивши його оцінюванням стратегічної узгодженості кадрової політики. Це дозволяє визначити не тільки те, що саме не працює, а й наскільки виявлені недоліки перешкоджають реалізації стратегічних цілей підприємства.

Діагностика дозволяє перейти від окремих показників до системного оцінювання кадрової політики підприємства (табл. 1.6).

Виявлені проблеми можна об'єднати у чотири взаємопов'язані групи, зокрема:

Перша група – проблеми кадрового забезпечення. До неї належать недовиконання плану чисельності, дефіцит висококваліфікованих працівників та структурна невідповідність між наявними кадрами і потребами окремих виробничих напрямів.

Друга група – проблеми утримання та мотивації. Їх проявом є переважання обороту зі звільнення над оборотом з прийому, зростання плинності та недосконалість системи матеріального й морального стимулювання.

Третя група – проблеми розвитку. Вони охоплюють відсутність кадрового резерву, недостатність системи професійного розвитку, відсутність моделей компетенцій та недостатню системність оцінювання.

Четверта група – проблеми організаційної взаємодії. До них належать відсутність формалізованої адаптації, необхідність поліпшення взаємовідносин між керівниками і працівниками та недостатня обізнаність персоналу зі змістом кадрової політики.

Таким чином, кадрові проблеми підприємства не є набором незалежних недоліків. Вони утворюють систему взаємопов'язаних обмежень кадрової політики.

Таблиця 1.6 – Узагальнена карта проблем кадрової політики

Проблемна зона	Прояв	Ймовірна причина	Кадровий наслідок	Стратегічний ризик
Кадрове забезпечення	дефіцит працівників окремих професій	відсутність резерву, складність зовнішнього набору	недоукомплектованість	обмеження виробничих можливостей
Утримання	перевищення звільнень над прийомом	недосконала мотивація, зовнішні ризики	втрата персоналу	втрата компетентностей
Мотивація	недостатність стимулів	слабка диференціація винагород	зниження зацікавленості	зростання плинності
Розвиток	недостатність навчання	відсутність системи розвитку	дефіцит компетентностей	технологічне відставання
Резерв	відсутність кадрового резерву	короткострокове кадрове планування	залежність від окремих працівників	кадрова вразливість
Компетентності	відсутність моделей компетенцій	недостатня формалізація вимог	суб'єктивність відбору й оцінки	невідповідність персоналу стратегії
Адаптація	відсутність програми	орієнтація на неформальне введення в посаду	повільна адаптація	раннє вибуття
Оцінювання	суб'єктивність атестації	відсутність чітких критеріїв	недовіра до оцінювання	зниження мотивації
Комунікації	проблеми взаємодії	недостатній зворотний зв'язок	конфлікти, непорозуміння	послаблення корпоративної стійкості
Цифровізація	недостатній рівень HR-аналітики	слабка цифрова інфраструктура	обмежена доказовість рішень	низька адаптивність HR

Джерело: розроблено автором

Це дозволяє сформувати причинно-наслідкову модель: дефіцит працівників → підвищення навантаження на наявний персонал → зниження задоволеності та ризик професійного виснаження → зростання плинності → втрата досвіду → збільшення дефіциту компетентностей → необхідність термінового зовнішнього набору → зростання витрат і тривалості закриття вакансій. Якщо до цього додається недостатня система розвитку, кадровий дефіцит починає відтворюватися самостійно.

Отже, результати діагностики створюють емпіричне підґрунтя для наступного етапу дослідження – розроблення практичних рішень щодо удосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням його стратегічних цілей, ресурсних можливостей та ризиків нестабільного середовища.

1.3 Механізм удосконалення кадрової політики підприємства в умовах стратегічних змін та нестабільності

Результати діагностики засвідчили, що проблеми кадрової політики підприємства мають взаємопов'язаний характер і не можуть бути усунені шляхом реалізації ізольованих кадрових заходів. Виявлений дефіцит кваліфікованих працівників може бути пов'язаний із недостатністю кадрового резерву та професійного розвитку; плинність персоналу посилюється недосконалістю мотивації та проблемами організаційної взаємодії; відсутність моделей компетенцій ускладнює добір, оцінювання, навчання й внутрішні переміщення. Саме тому вдосконалення кадрової політики має базуватися на системному підході, у межах якого окремі кадрові рішення взаємопов'язуються між собою та підпорядковуються стратегічним цілям підприємства.

Такий підхід відповідає сформованому розумінню кадрової політики як інтегрованої системи принципів, правил, методів, форм і критеріїв управління персоналом, що орієнтується на формування кваліфікованого та продуктивного колективу, збереження й розвиток кадрового потенціалу та узгодження кадрових рішень із загальною стратегією підприємства.

Необхідність стратегічної спрямованості кадрових рішень також підтверджується положеннями сучасних досліджень. Так, кадрова політика розглядається як механізм практичної реалізації кадрової стратегії [6, 11, 14, 19], а серед основних стратегічних питань роботи

з персоналом виділяються вибір між зовнішнім набором та внутрішнім розвитком працівників, формування універсальних або спеціалізованих компетентностей, збереження працівників і використання внутрішньої ротації.

Особливої актуальності системний підхід набуває в умовах воєнної та економічної нестабільності, коли кадрова політика повинна одночасно забезпечувати стабільність основних принципів і гнучкість конкретних управлінських механізмів. У таких умовах до традиційних завдань кадрової роботи додаються забезпечення безперервності діяльності, збереження критичних компетентностей, підвищення взаємозамінності працівників, формування кадрових резервів, підтримка фізичного і психологічного стану персоналу та використання гнучких форм організації праці [20, 25].

Відповідно, метою вдосконалення кадрової політики підприємства доцільно визначити формування адаптивної, стратегічно узгодженої та людиноцентричної системи кадрових рішень, спроможної забезпечувати підприємство необхідним кадровим потенціалом, утримувати і розвивати ключові компетентності та підтримувати стійкість діяльності в умовах нестабільності.

Вихідною позицією для формування механізму вдосконалення є положення про те, що результативність кадрової політики визначається не кількістю реалізованих HR-заходів, а ступенем їх взаємної та стратегічної узгодженості. Встановлено, що основні проблеми кадрової політики підприємства концентруються у чотирьох площинах: кадрове забезпечення, утримання і мотивація, розвиток персоналу, організаційна взаємодія. Тому вдосконалення кадрової політики доцільно здійснювати за логікою: діагностика проблем → встановлення причин → визначення стратегічного кадрового пріоритету → вибір HR-інструментів → ресурсне забезпечення → реалізація → вимірювання результату → коригування кадрової політики.

На відміну від традиційного підходу, за якого вдосконалення часто зводиться до набору окремих рекомендацій, запропонована логіка передбачає формування замкненого управлінського циклу зі зворотним зв'язком (рис. 1.4). Такий механізм відповідає запропонованій логіці взаємодії загальної стратегії, кадрової стратегії та кадрової політики.

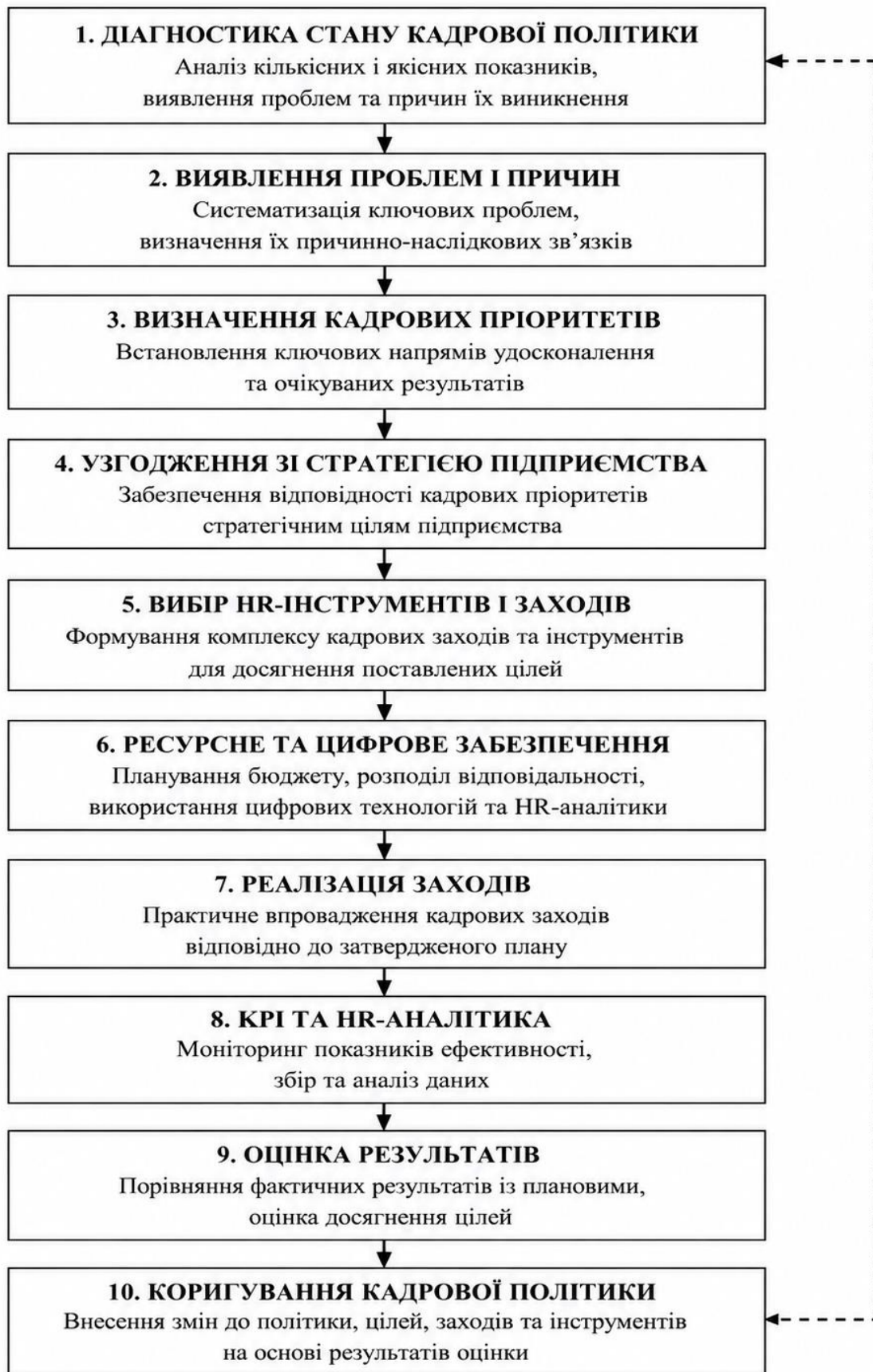


Рисунок 1.4 – Циклічний механізм удосконалення кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено автором

Кадрова стратегія визначає необхідну конфігурацію людського потенціалу, тоді як кадрова політика встановлює принципи та правила, відповідно до яких стратегічні кадрові орієнтири реалізуються через конкретні HR-процеси. При цьому результати кадрової політики формують зворотний вплив на стратегічні можливості підприємства.

На основі зазначеного доцільно виокремити шість взаємопов'язаних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства: кадрове забезпечення; утримання і мотивація; розвиток компетентностей; кадровий резерв і внутрішня мобільність; організаційна та соціальна стійкість; цифровізація кадрової політики (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Основні напрями системного вдосконалення кадрової політики підприємства

Проблемна зона	Стратегічна мета	Напрямок удосконалення	Основні інструменти
Дефіцит працівників	кадрова забезпеченість	оптимізація залучення та планування персоналу	кадрове планування, профілі посад, альтернативні джерела найму
Плинність і недостатня мотивація	утримання персоналу	комплексна система мотивації	KPI, преміювання, визнання, соціальні стимули
Дефіцит компетентностей	розвиток кадрового потенціалу	компетентнісне управління	моделі компетенцій, навчання, наставництво
Відсутність резерву	кадрова безперервність	формування резерву і наступності	кадровий резерв, дублювання критичних функцій, ротація
Проблеми адаптації й комунікації	організаційна стійкість	покращення employee experience	онбординг, наставництво, зворотний зв'язок
Недостатня аналітичність HR-рішень	підвищення якості управління	цифровізація кадрової політики	HRM-система, HR-аналітика, цифрові KPI

Джерело: розроблено автором

Результатом удосконалення має стати не просто оновлений перелік кадрових заходів, а перехід до якісно іншої моделі кадрової політики. Традиційна модель переважно орієнтується на кадрове адміністрування: ведення кадрового обліку, оформлення прийому і звільнення, контроль дисципліни, реагування на виникнення вакансій. Така модель може бути достатньою за умов стабільного ринку праці та передбачуваної діяльності, однак вона не забезпечує необхідної кадрової стійкості в умовах дефіциту робочої сили та високої невизначеності.

У сучасному розумінні кадрова політика повинна забезпечувати повний життєвий цикл взаємодії підприємства з працівником: від прогнозування кадрової потреби й залучення до розвитку, утримання, внутрішньої мобільності, формування резерву та управління знаннями. Такий функціонально-процесний підхід відповідає сформованим положенням, де кадрова політика охоплює планування, набір, адаптацію, оцінювання, навчання, мотивацію, кар'єру, резерв та вивільнення персоналу. Запропоновану цільову модель доцільно представити таким чином (рис. 1.5).

Принциповою відмінністю запропонованої моделі є інтеграція окремих кадрових процесів навколо управління компетентностями та кадровим потенціалом. При цьому цифровізація, комунікації, соціальна відповідальність і безпека не розглядаються як окремі напрями діяльності, а формують наскрізне середовище реалізації кадрової політики.

Такий підхід відповідає сучасному розумінню персоналу як носія знань і компетентностей, а не лише виконавця певного набору трудових функцій [19, 22, 23].

Першочерговим завданням для підприємства є подолання структурного кадрового дефіциту. Проблема полягає не лише в скороченні загальної чисельності працівників, а й у нестачі персоналу за окремими критичними професіями. У цьому випадку кадрове планування доцільно здійснювати не від загальної чисельності, а від потреби в критичних функціях і компетентностях. Для кожної посади доцільно визначити рівень кадрового ризику за трьома параметрами: значущість функції для безперервності діяльності; складність зовнішнього заміщення; час, необхідний для підготовки внутрішнього працівника (табл. 1.8).



Рисунок 1.5 – Цільова модель кадрової політики підприємства
Джерело: розроблено автором

Таблиця 1.8 – Матриця визначення критичних посад

Критерій	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Вплив вакансії на діяльність	незначний	часткове порушення	зупинка/суттєве обмеження процесу
Наявність кандидатів на ринку	висока	обмежена	критично низька
Час підготовки заміни	до 1 міс.	1–6 міс.	понад 6 міс.
Внутрішня взаємозамінність	2 і більше осіб	1 особа	відсутня

Джерело: розроблено автором

Посади, за якими одночасно спостерігається висока операційна значущість, дефіцит кандидатів і відсутність внутрішнього дублювання, повинні переходити в категорію критичних кадрових позицій. Відповідно кадрова політика щодо таких посад має передбачати випереджувальний пошук кандидатів, підтримання кадрового резерву, формування дублерів і створення програм передачі професійного досвіду.

Це дозволяє перейти від реактивного підходу «вакансія виникла – розпочато пошук» до проактивного «визначено ризик – сформовано потенційне заміщення».

За результатами досліджень найбільш значущою проблемою кадрової політики підприємства визначено недосконалість матеріального та морального стимулювання. Саме тому мотиваційний напрям має залишатися одним із ключових. Проте сучасна система мотивації не повинна ґрунтуватися лише на збільшенні фіксованої заробітної плати. Доцільним є формування багатокомпонентної моделі винагороди, яка поєднує базову оплату, змінну винагороду за результат, професійний розвиток, соціальні стимули, визнання результатів та кар'єрні можливості (рис. 1.6).

Особливе значення має зв'язок стимулювання з результативністю. У системі мотивації доцільно диференціювати винагороду залежно від виконання індивідуальних та групових показників, якості виконаної роботи, дотримання термінів, розвитку професійних компетентностей та участі у передачі знань.

Водночас необхідно уникати надмірної залежності винагороди виключно від кількісних показників. У виробничому середовищі це може створювати ризик погіршення якості, нехтування безпекою та конкуренції замість командної взаємодії. Тому КРІ повинні поєднувати показники результативності, якості, безпеки та розвитку.

Підхід до мотивації має також враховувати принципи корпоративної соціальної відповідальності [26-30]. У дослідженнях [20, 26-30] обґрунтовано необхідність посилення соціальної підтримки працівників, особливо в умовах воєнного стану, коли поряд із матеріальними чинниками значно зростає роль фізичної та психологічної безпеки, стабільності та підтримки персоналу.



Рисунок 1.6 – Комплексна модель мотивації працівників
Джерело: розроблено автором

Відсутність формалізованих моделей компетенцій також є системною проблемою, оскільки вона впливає одразу на декілька HR-процесів. Без визначення вимог до компетентностей складно здійснювати об'єктивний відбір, оцінювання, навчання та формування кадрового резерву. Тому доцільно розробити моделі компетенцій для ключових груп посад підприємства. Модель компетенцій має включати три складові: професійні, поведінкові та цифрові компетентності (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Пропонована структура моделі компетенцій працівників

Блок	Приклади компетентностей	Використання
Професійний	знання технології, робота з обладнанням, стандарти якості	відбір, атестація, навчання
Поведінковий	відповідальність, командна робота, адаптивність, комунікація	оцінювання, кадровий резерв
Цифровий	робота з цифровою документацією, інформаційними системами, онлайн-комунікаціями	розвиток і цифровізація
Управлінський	планування, прийняття рішень, лідерство, управління змінами	резерв керівників

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання доцільно використовувати п'ятибальну шкалу:

1 бал – початковий рівень;

2 бали – базовий;

3 бали – достатній;

4 бали – високий;

5 балів – експертний рівень.

На підставі оцінки формується матриця компетентнісних розривів. Таким чином, навчання переходить із категорії загального заходу до індивідуалізованого інструменту розвитку. Такий підхід відповідає потенціально-розвитковій складовій кадрової політики, яка передбачає інвестиції у навчання, професійне зростання, кадровий резерв, управління знаннями та кар'єрний розвиток. У дослідженні саме ці складові визначені як основа довгострокової здатності підприємства забезпечувати себе людським капіталом.

Відсутність кадрового резерву в умовах кадрового дефіциту створює значні ризики для стійкості підприємства. Особливо небезпечною є ситуація, коли виконання критичної функції залежить лише від одного працівника. Тому кадровий резерв доцільно формувати не лише для керівних посад, а й для критично важливих технічних і робітничих професій.

Запропонована система передбачає три рівні резерву:

оперативний резерв – працівники, які можуть замінити критичну посаду протягом короткого періоду;

перспективний резерв – працівники, які можуть бути підготовлені протягом 6-12 місяців;

зовнішній резерв – кандидати, з якими підприємство підтримує контакт на випадок виникнення кадрової потреби (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Модель кадрового резерву підприємства

Вид резерву	Горизонт готовності	Основні інструменти
Оперативний	до 1 місяця	дублювання функцій, ротація, наставництво
Перспективний	6–12 місяців	навчання, індивідуальний план розвитку
Зовнішній	за потреби	база кандидатів, партнерство із закладами освіти

Джерело: розроблено автором

У такій моделі кадровий резерв одночасно виконує функції наступності, розвитку та зниження кадрового ризику.

Для виробничого підприємства особливо важливо поєднати резерв із системою наставництва. Досвідчені працівники повинні передавати не лише формалізовані знання, а й практичні навички, специфічні прийоми роботи та знання про виробничі особливості.

Проведена діагностика також показала необхідність формалізації процесу адаптації та покращення взаємодії між працівниками і керівниками. Доцільним є запровадження стандартної програми адаптації тривалістю 1-3 місяці, що включає організаційне введення в роботу, професійну адаптацію та соціальну інтеграцію у колектив, зокрема:

- 1) новий працівник ознайомлюється з підприємством, правилами безпеки, кадровою політикою та системою комунікацій;
- 2) отримує наставника та план освоєння професійних функцій;
- 3) проводиться оцінювання результатів адаптації та приймається рішення щодо подальших завдань розвитку.

Ефективність адаптації доцільно вимірювати за тривалістю виходу працівника на нормативну продуктивність, часткою працівників, які успішно пройшли випробувальний період, часткою ранніх звільнень і рівнем задоволеності новоприйнятих працівників.

Внутрішня комунікація повинна доповнювати процес адаптації. Працівники мають розуміти принципи формування винагороди, можливості розвитку, правила внутрішніх конкурсів та критерії кадрового оцінювання.

Цифрова трансформація має розглядатися не як окремий технологічний проєкт, а як інструмент підвищення обґрунтованості та швидкості кадрових рішень. HR-аналітика, цифрові платформи навчання, електронний документообіг, автоматизоване оцінювання та прогнозування кадрової потреби змінюють інструментарій реалізації кадрової політики.

Доцільно сформувати єдину цифрову кадрову інформаційну базу, в якій по кожному працівнику відображатимуться професійні дані, компетентності, результати оцінювання, навчання, кадрові переміщення та належність до резерву. Це дозволить перейти від ретроспективного кадрового обліку до прогнозної HR-аналітики.

У дослідженні [26] обґрунтовано можливості використання даних та аналітики для оптимізації HR-процесів, що підтверджує

доцільність інтеграції цифрової аналітики у систему кадрового управління.

Отже, сформовано цілісне бачення удосконалення кадрової політики підприємства як системного, стратегічно орієнтованого та адаптивного процесу. Обґрунтовано, що результативність кадрової політики визначається не кількістю окремих HR-заходів, а узгодженістю стратегічних цілей підприємства, кадрових пріоритетів, кадрових процесів, розвитку компетентностей та механізмів утримання персоналу.

Запропонована цільова модель кадрової політики передбачає інтеграцію залучення, адаптації, оцінювання, мотивації, розвитку, кар'єрного зростання, кадрового резерву та утримання працівників навколо управління компетентностями і кадровим потенціалом, доповнених наскрізними компонентами HR-аналітики, цифровізації, комунікацій, безпеки, соціальної відповідальності та гнучкості. Її реалізація має забезпечити перехід від переважно реактивної кадрової роботи до проактивної системи управління людським потенціалом, здатної своєчасно виявляти кадрові ризики, формувати необхідні компетентності, підтримувати кадрову безперервність та забезпечувати адаптацію підприємства до стратегічних змін і нестабільності. Водночас запропонована модель не є завершеною конструкцією, оскільки її результативність потребує організаційного забезпечення, визначення відповідальних суб'єктів, ресурсного та цифрового супроводу, а також систематичного моніторингу результатів і коригування кадрових рішень. Саме це зумовлює необхідність переходу від обґрунтування цільової моделі до формування практичного механізму її реалізації та оцінювання ефективності кадрової політики підприємства.

1.4 Організаційно-економічне забезпечення реалізації та оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Розроблення цільової моделі кадрової політики підприємства потребує визначення умов її практичної реалізації. Навіть обґрунтовані кадрові рішення не забезпечуватимуть очікуваного результату без чіткого розподілу відповідальності, ресурсного та цифрового забезпечення, системи показників оцінювання та постійного моніторингу. Тому організаційно-економічне забезпечення кадрової політики доцільно розглядати як сукупність

організаційних, ресурсних, інформаційно-аналітичних та контрольних інструментів, які забезпечують трансформацію кадрових цілей у конкретні результати.

Організаційне забезпечення передбачає розподіл функцій і відповідальності між керівником підприємства, кадровою службою або відповідальним за кадрову роботу, керівниками структурних підрозділів та наставниками. Керівництво визначає стратегічні кадрові пріоритети та забезпечує необхідні ресурси; кадрова функція координує планування, залучення, адаптацію, оцінювання, розвиток і рух персоналу; керівники підрозділів визначають фактичну потребу у працівниках та компетентностях; наставники забезпечують професійну адаптацію і передачу досвіду.

Особливу увагу необхідно приділяти критичним посадам, від яких залежить безперервність основних процесів підприємства. Для таких посад доцільно визначати наявність потенційних дублерів, рівень їх готовності, необхідність навчання та можливість зовнішнього заміщення. Це дозволяє перейти від реактивного пошуку працівників після виникнення вакансії до випереджувального управління кадровими ризиками.

Реалізація кадрової політики потребує відповідного ресурсного забезпечення, що включає фінансові, часові, інформаційні, організаційні, компетентнісні та технологічні ресурси. Водночас витрати на кадрові заходи доцільно розглядати не тільки як поточні витрати підприємства, а й як інвестиції у збереження та розвиток кадрового потенціалу. Витрати на навчання, наставництво, адаптацію або формування кадрового резерву можуть бути економічно виправданими, якщо вони дозволяють скоротити плінність, тривалість закриття вакансій, втрати продуктивності та ризики втрати критичних компетентностей.

Важливою складовою реалізації кадрової політики є її цифрове забезпечення. Доцільним є формування єдиної електронної кадрової бази, яка міститиме дані про професійні характеристики працівників, компетентності, результати оцінювання, навчання, кадрові переміщення та включення до резерву. Це створює інформаційну основу для переходу від традиційного кадрового обліку до HR-аналітики та обґрунтованого прийняття кадрових рішень.

Для оцінювання результативності кадрової політики доцільно використовувати збалансовану систему KPI. До основних показників можуть бути віднесені рівень укомплектованості штату, коефіцієнт

плинності, середня тривалість закриття вакансії, частка успішно адаптованих працівників, рівень охоплення навчанням, величина компетентнісного розриву, частка критичних посад із підготовленим резервом, рівень задоволеності працівників, частка внутрішнього закриття вакансій, продуктивність праці та рівень цифровізації кадрових процесів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Основні КРІ кадрової політики підприємства

Напрямок	Показник	Управлінське призначення
Забезпеченість	рівень укомплектованості штату, %	оцінка достатності персоналу
Плинність	коефіцієнт плинності, %	оцінка кадрової стабільності
Найм	середній строк закриття вакансії	оцінка ефективності залучення
Адаптація	частка успішно адаптованих працівників, %	оцінка якості онбордингу
Розвиток	частка працівників, охоплених навчанням, %	оцінка розвитку персоналу
Компетентності	середній компетентнісний розрив	оцінка якості кадрового потенціалу
Резерв	частка критичних посад із підготовленим резервом, %	оцінка кадрової стійкості
Мотивація	рівень задоволеності працівників	оцінка трудового середовища
Внутрішня мобільність	частка вакансій, закритих внутрішньо, %	використання внутрішнього потенціалу
Продуктивність	дохід / середньооблікова чисельність	оцінка економічного результату
Цифровізація	частка HR-процесів у цифровому форматі, %	оцінка технологічної зрілості

Джерело: розроблено автором

Зазначені показники доцільно аналізувати комплексно, оскільки окремий КРІ не дає повної характеристики результативності кадрової політики. Наприклад, зростання укомплектованості штату може супроводжуватися високою ранньою плинністю, а низький рівень загальної плинності не виключає втрат працівників критичних професій. Тому оцінювання має враховувати як динаміку показників, так і їх взаємозв'язок.

Для узагальненої оцінки може застосовуватися інтегральний показник результативності кадрової політики. Вагомість окремих КРІ

доцільно встановлювати залежно від стратегічних пріоритетів і найбільш критичних кадрових проблем підприємства.

Необхідною умовою результативності кадрової політики є постійний моніторинг. Його доцільно здійснювати за циклом:

- визначення кадрових цілей;
- реалізація заходів;
- моніторинг KPI;
- аналіз відхилень;
- коригування кадрових рішень;
- повторне оцінювання.

Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни. Зокрема, зростання плинності повинно бути підставою для аналізу причин звільнень і коригування мотиваційної політики; збільшення строку закриття вакансій – для перегляду каналів залучення та розвитку внутрішнього резерву; зростання компетентнісних розривів – для формування індивідуальних програм навчання; відсутність підготовленого резерву – для розвитку наставництва та внутрішньої мобільності.

Практичну реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Етапи реалізації кадрової політики підприємства

Етап	Основний зміст	Очікуваний результат
I. Організаційний	визначення відповідальних, критичних посад і KPI	створення організаційної основи
II. Процесний	адаптація, компетентності, резерв, наставництво, мотивація	удосконалення основних HR-процесів
III. Цифровий	електронна кадрова база, HR-аналітика, кадровий дашборд	підвищення оперативності кадрових рішень
IV. Оціночний	моніторинг KPI та коригування заходів	безперервне удосконалення кадрової політики

Джерело: розроблено автором

Послідовність реалізації заходів має визначатися критичністю кадрових проблем та ресурсними можливостями підприємства. Першочергового значення мають заходи, спрямовані на збереження працівників критичних професій, скорочення плинності, формування кадрового резерву та передачу професійного досвіду. Після

стабілізації основних кадрових процесів доцільно посилювати цифровізацію та розвивати прогностичну HR-аналітику.

Отже, організаційно-економічне забезпечення реалізації кадрової політики підприємства ґрунтується на взаємозв'язку організаційної відповідальності, ресурсного забезпечення, цифрових інструментів, системи KPI та постійного моніторингу результатів. Запропонований підхід забезпечує перехід від переважно реактивної кадрової роботи до проактивного управління кадровим потенціалом, орієнтованого на попередження кадрових ризиків, розвиток необхідних компетентностей та підтримання кадрової стійкості підприємства.

Результативність кадрової політики при цьому визначається не кількістю реалізованих кадрових заходів, а їх здатністю забезпечувати необхідний склад і якість персоналу, знижувати кадрові ризики та підтримувати реалізацію стратегічних цілей підприємства. Саме систематичне оцінювання результатів і своєчасне коригування кадрових рішень забезпечують адаптивність кадрової політики в умовах стратегічних змін та нестабільності.

РОЗДІЛ 2 КОНТРОЛЬ ТА БОРОТЬБА З ПОВЕРХНЕВІСТЮ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Парадокс контролю в організаціях: ключова функція чи надмірне прагнення керувати бізнес-процесами

Відомо, що парадокс – це твердження або судження чи ситуація, що нібито суперечить здоровому глузду, але у разі більш глибокого розгляду може містити приховану істину чи логічну послідовність, призводячи до взаємовиключних висновків [31].

Також відомо, що людина здавна прагне контролювати світ довкола себе. Контроль асоціюється з безпекою, стабільністю та передбачуваністю: планується майбутнє, встановлюються правила, вибудовуються системи [32]. Однак саме тут виникає парадокс: чим більше людина намагається все контролювати, тим частіше втрачається відчуття свободи, спокою і навіть реального впливу на події.

Парадокс контролю полягає в тому, що надмірне прагнення керувати кожною дрібницею не зменшує хаос, а навпаки – посилює його. Людина не здатна передбачити всі обставини: життя складається з випадковостей, дій інших людей і непередбачуваних змін [33]. Коли ми ігноруємо цю реальність, контроль перетворюється з інструмента на тягар. Ми починаємо боятися помилок, втрат і будь-яких відхилень від плану.

Особливо яскраво парадокс контролю проявляється у міжособистісних стосунках. Здається, що, контролюючи близьких – їхні рішення, поведінку чи вибір, – ми захищаємо їх або себе. Насправді ж такий контроль руйнує довіру, викликає опір і віддаляє людей. Прагнення повністю керувати іншими часто призводить до втрати того, заради чого цей контроль і встановлювався, – гармонійних стосунків.

У внутрішньому житті людини цей парадокс теж має глибокий вплив. Нам хочеться контролювати власні емоції, думки, страхи. Але чим більше ми намагаємося придушити тривогу чи сум, тим сильніше вони повертаються. Загальновідомою є думка, що прийняття емоцій, а не жорсткий контроль над ними, допомагає краще з ними впоратися. Таким чином, відмова від тотального контролю часто дає більше внутрішньої рівноваги.

Водночас парадокс контролю не означає, що від контролю слід відмовитися повністю. Поміркований, усвідомлений контроль є необхідним для організації життя, досягнення цілей і відповідальності за власні дії. Тому, існує ключова різниця – між контролем як підтримкою і контролем як ілюзією всемогутності. Перший ґрунтується на гнучкості та прийнятті змін, другий – на страху втратити владу над обставинами [34-36].

Чи так це працює в організації? Відомо, що контроль є однією з ключових функцій управління на підприємстві. Він забезпечує дотримання стандартів, ефективне використання обмежених та необмежених ресурсів, досягнення поставлених цілей. Проте надмірний або неправильно організований контроль може мати зворотний ефект. Отже проблема існує саме в тому, що контроль як інструмент, покликаний підвищувати ефективність функціонування організації, іноді знижує її.

В організаціях великого та середнього бізнесу функціонують менеджери, як правило середньої ланки, основним полем діяльності яких є саме контроль з метою наведення порядку в організації. Менеджер вищої ланки у контрольованому з його точки зору безладу очікує, що підпорядковані йому співробітники можуть працювати в системі контрольованого порядку [37]. Але, проблема в тому, що менеджери відчують тиск середовища, а так званий порядок зверху лише погіршує ситуацію.

Крім того, діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю справлятися з безладом зовнішнього оточення перед обличчям необхідності навести порядок у середині. Додаємо до цього вимоги керівництва (інколи зайві), ієрархічний ланцюг менеджерів середньої та технічної ланок і також отримуємо парадокс контролю.

З одного боку, контроль необхідний для стабільної роботи підприємства. Він дозволяє керівництву відстежувати результати діяльності, виявляти помилки, запобігати зловживанням і мінімізувати ризики. Без контролю організація може втратити керованість, що призводить до хаосу, фінансових втрат і зниження якості продукції або послуг. У цьому контексті контроль виступає гарантом порядку та дисципліни.

З іншого боку, надмірний контроль здатний демотивувати працівників. Коли кожен крок співробітника жорстко регламентується, а помилки караються без урахування обставин, зникає ініціатива та відповідальність. Працівники починають

працювати формально, уникаючи ризику та творчого підходу. У результаті підприємство втрачає гнучкість і здатність до інновацій, що особливо небезпечно в умовах динамічного ринку.

Парадокс контролю також проявляється у зростанні управлінських витрат. Запровадження складних систем контролю потребує часу, фінансових ресурсів і додаткового персоналу. Якщо користь від такого контролю менша за витрати на його утримання, ефективність управління знижується. Таким чином, контроль, який мав би оптимізувати діяльність, сам стає джерелом неефективності.

Відомо, що контроль розглядається фахівцями в галузі менеджменту (теоретиками та практиками) як одна з головних функцій менеджменту [38-41]. Спробуємо відповісти на питання: чи є контроль мотивацією в організації?

Управління в межах організації неможливе без належного контролю, адже саме він формує манеру поведінки співробітників, визначає ступінь їхньої підзвітності та кінцеву продуктивність праці. Завдяки впровадженню контрольним процедурам, установа має змогу координувати зусилля команди для реалізації накреслених завдань, гарантуючи при цьому стабільний та безперебійний робочий процес.

По-перше, контроль формує дисципліну та відповідальність. Усвідомлення того, що результати роботи будуть оцінені, стимулює працівників виконувати свої обов'язки якісно, своєчасно та відповідно до встановлених стандартів. Контроль зменшує ймовірність недбалості, порушень трудової дисципліни та зловживань, що підвищує загальний рівень організованості в колективі.

По-друге, контроль забезпечує чіткість цілей і очікувань. Коли працівники знають, за якими критеріями та показниками оцінюється діяльність, вони краще розуміють пріоритети організації та спрямовують власні зусилля на досягнення конкретних результатів. Таким чином, контроль виступає орієнтиром, який допомагає узгодити особисті цілі робітників із цілями підприємства.

По-третє, контроль є основою системи заохочень і покарань, що є потужним мотиваційним інструментом. Результати контролю дозволяють керівництву обґрунтовано застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули: премії, підвищення, визнання досягнень або, навпаки, дисциплінарні заходи. Усвідомлення прямого зв'язку між результатами праці та винагородою мотивує працівників працювати ефективніше.

По-четверте, контроль сприяє професійному розвитку персоналу. Він дає можливість своєчасно виявляти помилки, слабкі сторони та потреби в навчанні. Конструктивний контроль у формі зворотного зв'язку допомагає працівникам коригувати свою поведінку, підвищувати кваліфікацію та досягати кращих результатів у майбутньому. Також акцентуємо увагу, що якісний контроль – це, в першу чергу, рух інформації знизу догори. Контроль дійсно передбачає такий рух інформації, тому що: перевірки виконуються на операційному рівні підприємства (виробництво, виконання робіт); результати контролю, виявлені дефекти, відхилення та пропозиції передаються керівництву для ухвалення рішень.

Але важливо розуміти, що інформація не рухається лише знизу догори, існує також рух згори донизу – стандарти, вимоги, інструкції, коригувальні дії відповідно до проактивного підходу до управління змінами. Тому вірно сказати, на мій погляд, таке: контроль включає зворотний зв'язок, у якому ключову роль відіграє рух інформації знизу догори, але він є частиною двостороннього процесу управління якістю.

Не треба забувати й про роль керівника, так як саме він в решті решт відповідає за все, що відбувається в організації. Пригадаємо в цьому контексті 10 принципів особистого лідерства: самосвідомість, розуміння цілей, самостійність, чуйність, вміння чути правду, відвертість, активність, протистояння труднощам, авторитет, так як лише спокійний тихий голос посеред оглушливого шуму можна почути та сміливі мрії.

По-п'яте, контроль забезпечує стабільність і передбачуваність роботи організації. Упорядкованість процесів і дотримання правил створюють відчуття безпеки у працівників, що також має мотиваційний ефект. Коли система контролю є прозорою та справедливою, вона підвищує довіру до керівництва і сприяє формуванню позитивного психологічного клімату (рис.2.1).

Отже, контроль є головним мотиваційним напрямом в організації, оскільки, крім зазначеного, поєднує в собі функції нагляду, оцінювання, зворотного зв'язку та стимулювання. Завдяки контролю працівники усвідомлюють значущість своєї роботи, відчувають відповідальність за результати та мають мотивацію діяти в інтересах організації. Правильно організований контроль не пригнічує ініціативу, а навпаки – сприяє підвищенню ефективності та досягненню спільних цілей.

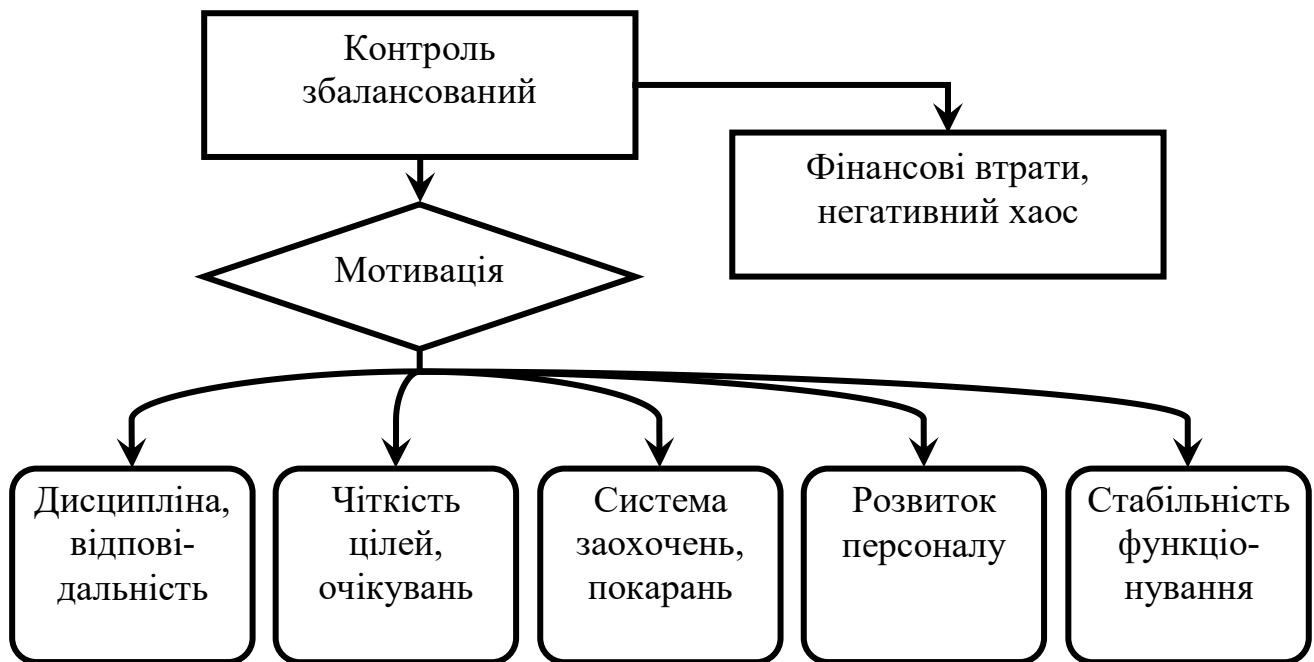


Рисунок 2.1 – Контроль як мотиваційний важіль
Джерело: розроблено автором

На мій погляд, треба звернути увагу на ще один цікавий аспект, що безпосередньо стосується організації оптимального контролю на підприємстві, а саме, на невизначеність в організації. Невизначеність взагалі не є важливим полем діяльності топ-менеджерів, враховуючи те, що невизначеність є лише похідною від динамічності та складності оточення. З нею, як правило, працюють інші менеджери – середньої та технічної ланки.

У сучасних складних умовах розвитку організацій невизначеність стає невід’ємною характеристикою управлінської діяльності.

Особливо гостро вона проявляється у роботі менеджерів середньої ланки, які виконують роль сполучення між стратегічним керівництвом і виконавчим персоналом (операційним ядром).

Саме на цьому рівні управління, невизначеність набуває практичного виміру, впливаючи на прийняття рішень та ефективність роботи команд.

Невизначеність у діяльності менеджерів середньої ланки може виникати з різних джерел. По-перше, це зовнішнє середовище організації: економічна нестабільність, технологічні зміни, конкуренція, правові та соціальні фактори. Менеджери не завжди мають повну або актуальну інформацію про ці зміни, проте змушені

оперативно реагувати на них у межах своїх підрозділів. По-друге, джерелом невизначеності є внутрішні процеси організації – неякісно сформовані стратегічні цілі, суперечливі вказівки вищого керівництва, обмежені ресурси або зміни в організаційній структурі.

Особливість позиції менеджерів середньої ланки полягає в тому, що вони одночасно отримують завдання «згори» та відповідають за їх реалізацію «знизу».

У ситуаціях невизначеності стратегічні рішення вищого керівництва можуть бути сформульовані загально або змінюватися в процесі реалізації.

Це змушує менеджерів самостійно інтерпретувати цілі, визначати пріоритети та адаптувати завдання до реальних можливостей своїх команд.

Водночас невизначеність не слід розглядати виключно як негативне явище. Для менеджерів середньої ланки вона може стати джерелом розвитку управлінських компетенцій. Уміння працювати за умов браку інформації, прогнозувати можливі сценарії, швидко приймати різнопланові рішення є важливими складовими професійної зрілості менеджера. Крім того, невизначеність стимулює розвиток креативності, гнучкості мислення та здатності до інновацій.

Важливим аспектом подолання невизначеності є ефективна комунікація. Менеджери середньої ланки мають не лише чітко доносити завдання до підлеглих, а й зменшувати рівень тривожності в колективах, пояснюючи причини змін і можливі наслідки. Водночас вони виступають «голосом команди» перед вищим керівництвом, передаючи зворотний зв'язок, проблеми та пропозиції. Така двостороння комунікація допомагає знизити рівень невизначеності та підвищити узгодженість управлінських рішень.

Отже, невизначеність є невід'ємним аспектом роботи менеджерів середньої лінії управління. Вона ускладнює процес прийняття рішень, але водночас відкриває можливості для професійного зростання та розвитку організації. Ефективні менеджери здатні не лише адаптуватися до умов невизначеності, а й використовувати її як ресурс для підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності своїх підрозділів.

Саме тому менеджери серединної лінії здатні організовувати та впроваджувати систему контролю як підтримку для операційного ядра підприємства.

Тому, повертаючись до вказаного парадоксу, зазначаємо, що чим нижче рівень ієрархії тим складніше вирішити парадокс контролю. В цьому разі слід вказати, що модна тенденція щодо мінімізації рівнів управління не завжди відповідає вимогам часу для конкретної організації, особливо в контексті ліквідації середньої ланки як складової частини структури організації.

Серединна ланка, намагаючись мінімізувати вплив стратегічної вершини і операційного (технічного) ядра, прагне до дивізійної конфігураційної форми, так як основним координаційним механізмом у цьому випадку стане стандартизація випуску.

Серединна ланка є ключовою частиною структур, що працюють у динамічних, відносно динамічних, складних та відносно складних зовнішніх умовах. Отже, застосування таких форм як дивізійна адхократія, форма взаємопов'язаних виробництв, індивідуалізована дивізійна форма, соціалізована дивізійна форма та безпосередньо дивізійна конфігурація є цілком доречним у сучасних та складних умовах зовнішнього середовища, що є середою функціонування для багатьох підприємств країни. Враховуючи все вище зазначене, ми гарантовано отримуємо направленість на кінцевий результат а не на розмови про нього. Нижче надані розроблені основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві (рис.2.2).

За відсутністю мотивації персоналу щодо якісного виконання виробничих завдань, потреби у дисципліні, досягненні цілей та задач, відсутності системи заохочень та покарань внаслідок неоптимізованої системи контролю, розвиток персоналу та стабільність функціонування підприємства знаходяться під загрозою.

Ілюзія контролю яка в більшості випадків має місце на підприємствах, є негативною рушійною силою для збільшення витрат, втрати гнучкості, нездатності до інновацій та зменшенню загальної економічної ефективності. Саме ілюзія контролю може виникнути на будь якій стадії формування системи контролю на підприємстві, на що вкрай необхідно своєчасно реагувати не тільки менеджерам середньої ланки, а й керівництву вищої ланки. За умов наявності мотиваційних важелів та якісної структурованості у разі правильного застосування параметрів дизайну конфігурації структури, наявності середньої ланки, менеджери якої, як правило, відповідають за контроль (сполучені посадові позиції, менеджери-інтегратори) досягається баланс між контролем і довірою.

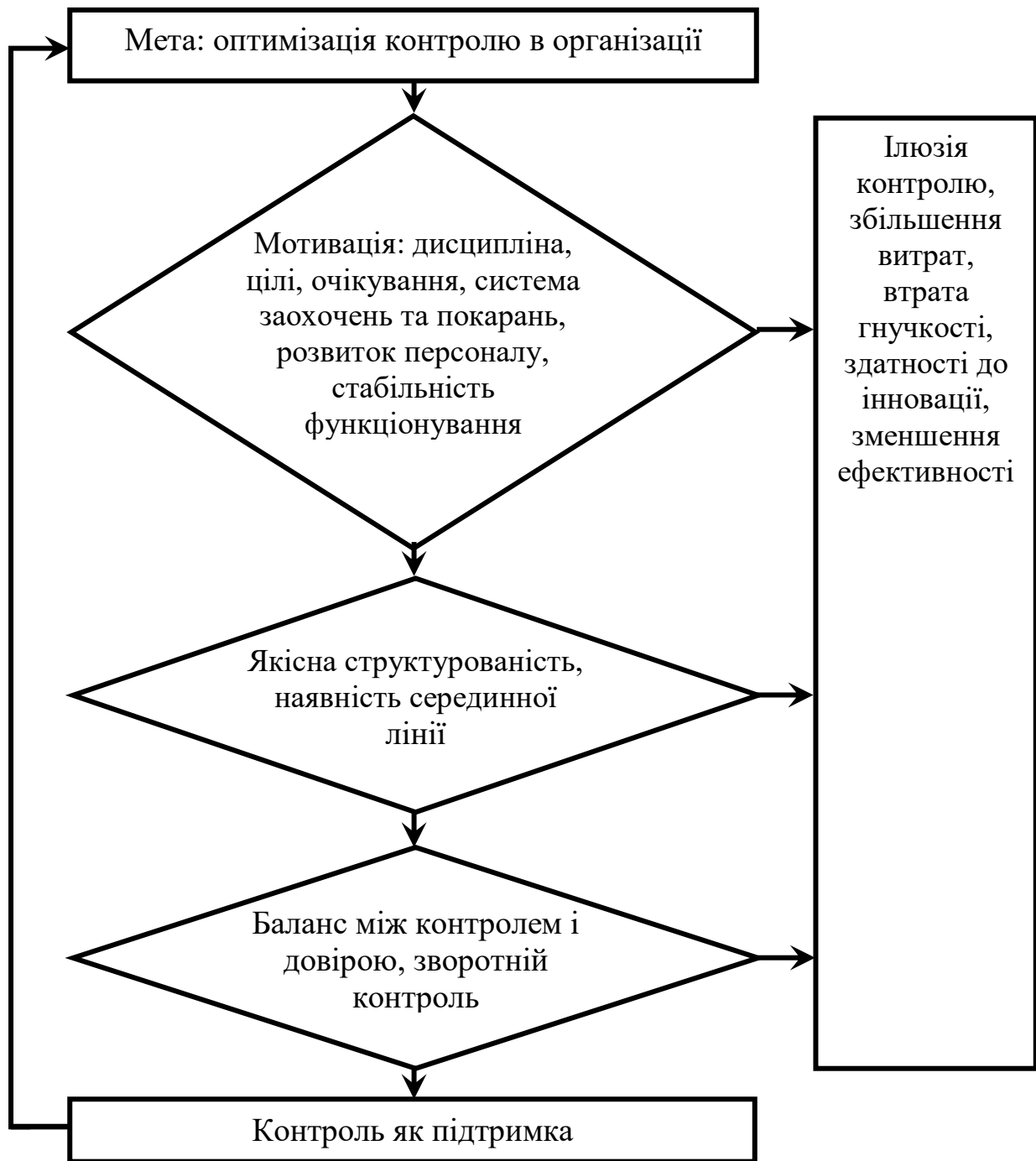


Рисунок 2.2 – Основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Саме такому положенню сприяє й зворотній контроль з боку споживачів послуг чи товарів.

Зворотній контроль надає найпоширенішу інформацію (у разі його кваліфікованої побудови) щодо якості наданих послуг,

забезпечення культури (ідеології бізнесу) в організації й сприяє ефективності контролю та його відносно невеликій собівартості.

Акцентуємо також увагу, що оптимальне розв'язання вказаного вище парадоксу полягає саме у знаходженні балансу між контролем і довірою та в решті решт отриманні контролю як підтримки для підприємства, а не тягаря

Сучасні підприємства дедалі частіше переходять від жорсткого контролю до результат-орієнтованого підходу, коли оцінюються не процеси, а досягнуті цілі. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що базується на відповідальності, відкритості та взаємній повазі між керівництвом і працівниками.

Оскільки парадокс контролю на підприємстві полягає в тому, що його надлишок може завдати шкоди ефективності так само, як і його відсутність, ефективний контроль повинен бути гнучким, доцільним і спрямованим не на придушення ініціативи, а на підтримку розвитку організації та її працівників. Парадокс контролю підводить до такого висновку – справжня сила полягає не в тому, щоб керувати всім, а в умінні розрізняти: що ми можемо змінити, а що слід прийняти.

Розроблені основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві мінімізують надмірний контроль шляхом поєднання мотиваційних важелів, якісного структурування у разі використання серединної лінії, зворотного контролю задля досягнення балансу між контролем і довірою і, як наслідок, отримання контролю-підтримки на підприємстві. Організація, при цьому, не слабшає – вона звільняє простір для розвитку, довіри й внутрішньої свободи.

2.2 Поверхневість в управлінні організацією: визначення , приклади, боротьба

Поверхневість в організаційному контексті означає відсутність глибокого розуміння, залучення у довгострокову перспективу. Вона часто характеризується зосередженням на поверхневих особливостях, негайних результатах чи механічному дотриманні процесів без усвідомлення основних принципів [42]. Дослідження показують, що це явище проявляється у таких аспектах організаційної та іншої діяльності.

1. У навчанні та отриманні знань поверхневість проявляється, коли люди, особливо новачки, концентруються на «поверхневих

особливостях» ситуацій, не розпізнаючи і не розуміючи «загальні принципи».

2. Поверхневість також існує через неадекватну організацію отримання знань, коли ідеї поверхнево пов'язані зі зберіганням інформації, що «має безпосереднє відношення до поточних завдань» та перешкоджає розвитку «глибоких знань», які включають осмислення та майстерність.

2. У комунікації «поверхневість» визначається як робота з аудиторією, яка взаємодіє з «більш поверхневим» доповідачем, що веде нараду, семінар або заняття. Такий тип залучення часто набуває форми швидких опитувань і голосувань.

3. У груповій динаміці та різноманітності концепція може поширюватись на поверхнєве розмаїття, яке, в свою чергу, може впливати на прийняття групових рішень.

4. У практиках управління людськими ресурсами поверхневість може бути зрозуміла як обмежена «широта» та недостатня «глибина». Корпоративні кодекси поведінки можуть бути значно поверхневими та механістичними, щоб відповідати реальному світу, крім цього, вони, як правило, покладають відповідальність на окремих осіб, а не на саму організацію загалом.

Таким чином, аналіз різних проявів поверхневості показує, що це не поодиноке явище, а скоріше всеосяжний недолік, що проявляється у різних організаційних функціях, на різних рівнях, саме тому й потребує глибоких досліджень.

Ключова характеристика поверхневості, як відомо, полягає у відсутності відповідності з основними організаційними принципами, довгостроковими пріоритетами або всебічним розумінням, при цьому перевага надається негайним, поверхневим аспектам [43].

Постійне використання дослідниками контрастних термінів, таких як «поверхневий рівень» проти «глибинний рівень» і «поверхневий» проти «свідомий», вказує на існування фундаментальної концептуальної основи [44]. Ця дихотомія не просто описова, а й імпліцитно вказує на те, що шлях до подолання поверхневості включає цілеспрямований перехід до «глибинних» підходів.

Поверхневість – це не просто неефективність, а фундаментальна перешкода для організаційної результативності, інновацій та довгострокової стабільності [45]. Вона може призвести до значних

ризиків від фінансової нерівноваги, до зниження колективно-етичних стандартів підприємства.

Щоденні виклики в прийнятті рішень можуть включати «поверхневі проблеми» з «високим організаційним впливом», що підкреслює необхідність виходу за рамки спрощених підходів. Поверхневі відносини всередині організацій, позбавлені глибини, сприяють стагнації і можуть призводити до почуття самотності окремих працівників, перешкоджаючи ефективній соціалізації та співробітництву.

Зрештою, відсутність глибокого розуміння може виявлятися як погане стратегічне планування та впровадження, що призводить до «відсутності напрямку», «неефективного розподілу ресурсів», «поганого прийняття рішень» та «упущених можливостей».

Поверхневисть у менеджменті також часто проявляється в імітації інновацій. Так наприклад, компанії впроваджують Agile або OKR, не розуміючи їхньої суті, лише тому, що це популярно. В результаті з'являється псевдоуправління – коли зовнішня конфігурація нібито відповідає передовим стандартам, а насправді вона прикриває неефективність, плутанину і відсутність стратегії як такої.

Ще один прояв поверхневості – неправильне розуміння ролі лідера. Часто лідерство зводиться до харизми чи вміння переконувати, забуваючи про відповідальність, етичність і системну роботу з взаємодоповнюючою командою [46]. Такий «поверхневий лідер» може швидко завоювати довіру, але так само швидко втратить її, коли зіткнеться з реальними організаційними викликами.

Стосовно поверхневості у менеджменті в контексті причин цього явища можна назвати несвоєчасні зміни чинного законодавства, нажаль, брак якісної освіти, вплив соціальних мереж, де успіх часто асоціюється як результат везіння, а не праці, аналізу та досвіду.

Поверхневисть, при цьому, стає соціально прийнятною, а глибина – незручною і надто складною (табл.2.1).

Боротьба з негативною поверхневистю як явищем можлива тільки через критичне мислення, професіоналізацію та повернення до фундаментальних цінностей менеджменту – розуміння поведінки працівників, відповідальність за рішення і стратегічне бачення.

Варто пам'ятати, що справжнє управління – це не про миттєві ефекти, а про довготривалий вплив. Але, «поверхневість» це поняття досить складне та потребує, на мій погляд, додаткових роз'яснень.

Таблиця 2.1 – Приклади поверхневості у менеджменті

Галузь управління	Ключовий прояв	Характерні риси
1	2	3
Прийняття рішень	Залежність від евристик	Швидкі дії, спрощенні правила; фокус на поверхневих проблемах; низька якість обробки інформації
Стратегічне планування	Короткостроковість	Пріоритет швидкого прибутку; висока ставка дисконтування; волатильність та ризик
Організаційна комунікація	Поверхнєве залучення	Швидкі опитування, обмежений ввід даних; зайвий контроль з боку лідера; відсутність самовиразу
Управління людськими ресурсами	Переважно адміністративне сприйняття	Недооцінка стратегічного вкладу; невідповідність метрик; реактивний режим роботи
Знання та відносини	Пастка поверхневих знань	Запам'ятовування лише поточної інформації, відсутність глибоких зв'язків; стагнація відносин
Етична поведінка	Механістичні кодекси поведінки	Формальне дотримання правил; перекладання відповідальності на індивідів; ігнорування «передчуття»

Джерело: розроблено автором

Тому, акцентую увагу на таких недостатньо зручних для сприйняття аспектах.

Менеджери намагаються завжди працювати на результат. Вони переймаються тим, що можуть і що реально потрібно зробити. На жаль, вони як правило толерантні до відволікаючих факторів, тому що не хочуть переривати потік інформації, що до них надходить.

Відомо, що експерти – це ті, хто знає набагато більше в дедалі більш вузькій галузі і в результаті знає багато, але ні про що. Топ-менеджери знають менше у дедалі ширшій галузі й у результаті, не знають саме нічого.

Таким чином, потрібно сміливо прийняти той факт, що безпосередньо менеджеру властива така деформація як поверхневість. Щоб стати професіоналом у галузі менеджменту необхідно стати професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні,

а саме, якісно здійснювати загальне керівництво організацією шляхом децентралізації повноважень відповідно до типу конфігурації існуючої структури з урахуванням селективності.

Надалі розберемо цю дилему більш детально.

1. Менеджер покладається на інформацію, яка збирається за допомогою формальних методів, проте набагато більше покладаються на інформацію, зібрану у вигляді особистого спілкування.

2. Менеджмент – це не тільки ієрархічні відносини, а й латеральні, особисті зв'язки з колегами та партнерами. Таким чином, менеджер (топ і серединної лінії) є «вузькою шийкою» між вищим керівництвом, клієнтами, постачальниками, партнерами, незалежними групами, колегами інших паралелей з одного боку і підлеглими, з іншого.

3. Менеджери самі створюють собі зобов'язання і використовують у своїх інтересах інших.

4. Нові засоби комунікації, які підтримують існуючі зв'язки та допомагають створювати нові, спонукають менеджера розширювати зовнішнє спілкування за рахунок комунікації всередині компанії. Саме тому інтернет зміцнює контакти, але послаблює спільноти всередині організації та у зовнішньому середовищі.

Для того, щоб позбутися негативної поверхневості та стати професіоналом у галузі менеджменту (професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні) необхідно врахувати все, що викладено вище, та за допомогою таких параметрів дизайну структур як селективність та децентралізація застосовувати інноваційні підходи в управлінні адаптивними конфігураціями. Цей шлях найпростіший та найефективніший, враховуючи те, що при зміні вказаних параметрів дизайну мінімізується негативний вплив проявів поверхневості.

Зазначене стає актуальним у зв'язку з таким. Між тими, хто керує та тими, хто працює зі споживачами, як правило, прірва! Будь-якій великій організації потрібен шар менеджерів серединної лінії, яка здатна пов'язувати топ-менеджмент із операційним ядром. Якщо ієрархічні верстви стають занадто товстими, як часто буває в механістичних організаціях, проблема зв'язку може створити в організації стратегічні проблеми: верстви менеджменту стають занадто абстрактними, на кожному з них недостатньо інформації або повноважень, необхідних для адекватних зв'язків з іншими.

У сучасному світі, де змінюється не лише ринок, а й сама сутність організацій, часто постає питання: як зберегти ефективність, гнучкість і адаптивність управлінських структур? Відповіддю на цей виклик може бути саме комбінація двох підходів – селективності та децентралізації. У поєднанні вони не лише протистоять поверхневості, а й відкривають шлях до нової парадигми управління, де організація – це не ієрархічна бюрократія, а існуюча жива система.

Селективність у цьому контексті означає вміння відділяти важливе від другорядного: фокусуватися на ключових компетенціях, цілях і рішеннях, замість того щоб намагатися охопити все й одразу. Це не обмеження, а так званий, стратегічний фільтр, що дозволяє організації не розпорошувати ресурси. Лідери, які мислять селективно, краще розуміють свої сильні сторони, концентрують зусилля на пріоритетах і не піддаються модним, але не дуже ефективним ініціативам.

Децентралізація, у свою чергу, дає організаціям свободу. Вона руйнує стару механістичну ієрархію, де все вирішується «згори», і передає відповідальність на рівень, де приймається фактичне рішення. У цьому полягає її сила: замість одного центру — мережа точок впливу, які швидше реагують на зміни, краще знають існуючі на певному рівні умови і мають відповідну мотивацію. У контексті динамічного середовища децентралізація — не просто опція, а сучасна необхідність.

Разом селективність і децентралізація створюють організаційну модель, що наближається до ідеалу — вона не перевантажена, не бюрократизована, і при цьому здатна до саморегуляції. Це антипод централізованих структур, де всі рішення затверджуються нагорі, характеризується безсистемною хаотичною децентралізацією та де втрачається цілісність системи [46]. Завдяки селективному підходу, децентралізація не перетворюється на анархію, а стає координованою свободою!

Звісно, така модель вимагає довіри, високого рівня освіти та культури управління, чіткого розуміння спільної мети. Вона не народжується миттєво, так як її треба будувати поступово, вкладаючись у розвиток колективу, виробничих та інших процесів, цінностей організації. Проте, в довгостроковій перспективі, саме ця структура здатна вижити, функціонувати і перемогти там, де швидкість і адаптивність вирішують більше, ніж масштабність та формальна дисципліна.

При цьому, селективність, горизонтальна та вертикальна децентралізація, взаємне узгодження як головний координаційний механізм, ринковий спосіб групування відділів, управлінь та організації в цілому, акцент на навчанні та індоктринації, відносно низька спеціалізація робочих процесів і формалізації, дають можливість адаптивним структурам якісно існувати в різних типах зовнішнього середовища діяльності організацій.

Таким чином, селективність та децентралізація не є просто черговими модними трендами. Це – глибокі принципи, які дають відповідь на запит часу. У поєднанні вони справді можуть стати не універсальним ліком від негативної поверхневості, а стратегічним рецептом для тих, хто хоче будувати сильну, гнучку організацію. При цьому, слід вказати на те, що саме таке поєднання неможливе без існування керованого (позитивного) хаосу в організації, так як селективність, як відомо, притаманна адхократичним формам та їх гібридним похідним. Саме тому треба загострити питання щодо керованого (позитивного) хаосу в організації, враховуючи факт того, що порядку у значенні, до якого всі звикли, в таких організаціях небагато.

Необхідно відзначити, що адхократія та її похідні є одними з найбільш складних структур, з усіх відомих. Це структура з високим рівнем гнучкості та мінімальною формалізацією поведінки; з обмеженою спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці працівників; з тенденцією до об'єднання фахівців у функціональні групи, одночасно залучаючи їх до невеликих проектних команд; із застосуванням інструментів взаємодії для досягнення взаємної узгодженості, що є основним механізмом координації як усередині команд, так і між ними; з вибірковою децентралізацією всередині команд, що розташовані на різних ділянках організації, і включають різні пропорції лінійних менеджерів, фахівців та допоміжного персоналу.

Інноваційна діяльність в таких організаціях передбачає відхід від застарілих схем, тому інноваційна структура не може покладатися на будь-які форми стандартизації. Вона повинна уникати обмежень бюрократичних структур, зокрема "капканів" жорсткого поділу праці, надмірної диференціації організаційних одиниць, складної формалізації процесів та надмірної орієнтації на системи планування і контролю. Найважливіше – зберігати гнучкість.

Тому, розрахунок позитивного хаосу в таких організації є досить цікавою і нетрадиційною темою, оскільки хаос зазвичай асоціюється з чимось негативним, зокрема з дестабілізацією. Проте у контексті сталого організаційного розвитку «позитивний хаос» може бути корисним інструментом для сприяння інноваціям, покращенню творчості та адаптації до будь-яких змін.

Під позитивним хаосом в організації можна розуміти таку ситуацію, коли певний рівень «безладу» чи «непередбачуваності», зокрема для керівництва компанії, не тільки не заважає розвитку організації, але й активно сприяє йому. Зазвичай, ми думаємо про хаос як про щось деструктивне. Однак, у швидко змінюваному всесвіті бізнесу, де інновації стають ключовими конкурентними перевагами, деякі елементи хаосу можуть мати позитивний ефект. Як же це працює і як можна розрахувати такий хаос для максимальної ефективності?

У цьому процесі часто виникає так званий «хаос» – розмаїття підходів, швидкі зміни, відсутність чітких інструкцій. Проте не кожен хаос є деструктивним. У певних умовах він перетворюється на позитивний хаос – стан, у якому виникають нові ідеї, інновації та гнучкі рішення.

Можна також сказати, що позитивний хаос – це баланс між контролем і невизначеністю, що дозволяє організації адаптуватися до змін, стимулює творчий підхід і прискорює інноваційні процеси. Позитивний хаос, в свою чергу, це не відсутність структури, а радше її гнучке переосмислення. У ньому є місце для різноманітних поглядів, спонтанних ідей, сумнівів і змін напрямків розвитку. Це організаційне внутрішнє середовище, у якому працівники не бояться ставити під сумнів архаїчні норми, тому що розуміють: за цим стоїть пошук істини, а не деструктивні аспекти. Це не безлад, а певна міра дисфункціональності, яка дає співробітникам можливість експериментувати, пробувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення. Він може включати в себе:

1. Трансформаційні зміни в організаційних процесах.
2. Достатньо вільні правила взаємодії між працівниками.
3. Творчий підхід до розв'язання завдань.
4. Гнучкість в управлінні.

Розрахунок позитивного хаосу передбачає аналіз та моніторинг певних показників, які допоможуть визначити, на якому рівні цей

хаос є продуктивним для організації. Варто звернути увагу на таку систему критеріїв:

1. Рівень інноваційності. Потрібно здійснити оцінку того, наскільки організація здатна генерувати нові ідеї, продукти чи рішення завдяки «хаотичним» процесам. Вказане можна виміряти через кількість нових ініціатив або запроваджених змін, оформлених належним чином, за певний період.

2. Адаптивність. Пропонується розглядати необхідність застосування спостереження за тим, наскільки швидко організація може адаптуватися до змін – в умовах економічних, соціальних чи технологічних трансформацій. Позитивний хаос може створювати простір для таких змін, що підвищує здатність компанії реагувати на зовнішні виклики. Такий критерій може бути розрахований за методом експертної оцінки.

3. Рівень творчості та взаємодії. Позитивний хаос стимулює колективну роботу, де люди з різних підрозділів чи спеціальностей можуть працювати разом і створювати нові підходи. Важливо визначити, наскільки тісно співпрацюють співробітники з різних структурних підрозділів (розрахунок кількості спільних проєктів або, наприклад, актів впровадження спільних розроблень) .

4. Показники продуктивності. Хоча хаос може бути нестабільним, він також може підвищувати продуктивність, оскільки дає можливість швидше знаходити оптимальні рішення. Оцінка продуктивності може включати терміни виконання завдань, рівень задоволення клієнтів, кількість здійснених проєктів тощо.

5. Відсоток помилок та навчання на них. Важливо враховувати, що хаос неминуче приносить помилки, але в рамках позитивного хаосу ці помилки стають джерелом навчання та вдосконалення процесів. Якщо організація швидко реагує на помилки і використовує їх для розвитку, то саме показник швидкості виправлення помилок може бути показником ефективності позитивного хаосу.

Як управляти позитивним хаосом? Управління позитивним хаосом не означає відсутність контролю, а скоріше є балансом між гнучкістю і структурованістю. Важливо створити середовище, в якому хаос не стане деструктивним, а буде інструментом для розвитку. Перелічимо кілька стратегічних напрямів для цього:

1. Створення культури експериментів. Заохочення працівників до тестування нових ідей і прийняття невеликих ризиків. Важливо,

щоб організація створювала внутрішнє середовище, де помилки сприймаються як крок до покращення.

2. Гнучка структура. Дозволяти відділам та співробітникам діяти автономно в межах певних повноважень, що допомагає прискорювати процеси та створювати простір для інновацій.

3. Інвестиції в технології. Впровадження нових технологій може забезпечити швидку адаптацію та відносно легке управління змінами.

Отже, переваги позитивного хаосу очевидні: інноваційність, гнучкість, підвищення мотивації персоналу. Організація, що дозволяє собі керований хаос, часто виявляється більш життєздатною в нестабільному зовнішньому середовищі. Вище зазначалося, що негативна поверхневність часто виникає в організаціях, де надто суворо дотримуються формальностей і шаблонів. Замість реальної комунікації – формальні зустрічі; замість живої критики – м'які, але пусті слова; замість пошуку рішень – бюрократія. Такі умови блокують інновації та призводять до застою.

Позитивний хаос у організації не є чимось випадковим або хаотичним. Це вивірений процес, що поєднує елементи селективності, адаптивності, інноваційності та творчості, що дозволяє організації процвітати в умовах швидких змін. Розрахунок позитивного хаосу передбачає визначення тих показників, які сприяють ефективності зазначених в організації процесів для того, щоб «безлад» став каталізатором розвитку, а не перешкодою. Як і в будь-якому іншому випадку, важливо знайти золоту середину між стабільністю та хаосом, що допоможе досягти максимальних результатів. При цьому, децентралізація та селективність не лише не шкодять організаційній структурі, а навпаки – створюють умови для виникнення позитивного хаосу, який стає джерелом внутрішньої енергії та розвитку.

Організації, що не бояться втратити повний контроль, отримують шанс стати гнучкішими, креативнішими й ефективнішими у динамічному світі. Вказане відображене у комплексному підході до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства (рис.2.3).

Отже, акцентуємо увагу, що позитивним хаос в організації дійсно настає внаслідок вдалої децентралізації та селективності, так як децентралізація – це передача повноважень на нижчі рівні управління або окремим командам.



Рисунок 2.3 – Основні етапи комплексного підходу до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства

Джерело: розроблено автором

Вона дозволяє швидше приймати рішення, краще адаптуватися до змін і залучати ініціативних працівників. Однак така модель не передбачає жорсткого контролю, що й створює середовище з великою кількістю змінних.

Це, на перший погляд, хаотично. Але саме в цьому середовищі починає процвітати креативність і зростає внутрішня відповідальність. Як вже зазначалось, селективність – це здатність організації вибірково впроваджувати нові підходи, ідеї або практики, зберігаючи водночас певну цілісність і стратегічний фокус.

У децентралізованій структурі селективність відіграє роль «фільтра», який дозволяє перетворити хаос на цінні результати. Це, по суті, здатність казати «так» кращому і «ні» випадковому.

Прикладом позитивного хаосу на теперішній час може розглядатися робота компаній з плоскою структурою, таких як Spotify чи Valve.

Взаємодоповнююча команда зазначеної вище організації має автономію, але водночас дотримуються певних загальних принципів. У результаті – швидке тестування ідей, гнучка зміна напрямку роботи, мінімум бюрократії.

У сучасному динамічному середовищі традиційні моделі управління втрачають ефективність. На зміну їм приходять гнучкіші та адаптивніші підходи, одним із яких є концепція «позитивного хаосу» задля мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства.

Поява позитивного хаосу стимулює глибше мислення: щоб адаптуватися до нових умов, потрібно аналізувати, обговорювати, переглядати власні підходи, пожвавлювати комунікацію.

Нарешті, хаос виводить на поверхню приховані проблеми, які часто ігноруються в умовах поверхневої злагоди.

Позитивний хаос – це не безлад і не відсутність контролю, це – свідоме створення умов, у яких працівники можуть експериментувати, ініціювати зміни та виходити за межі усталених рамок. Зазначений стратегічний підхід дозволяє організаціям краще адаптуватися до змін, швидше реагувати на виклики і стимулює інноваційність.

Ключовим завданням керівника в умовах позитивного хаосу є не контроль кожного процесу, а створення середовища довіри, відкритості та підтримки самостійності.

Отже, позитивний хаос – це стратегічна перевага для організацій, які прагнуть розвиватися в умовах невизначеності. Позитивний хаос не заперечує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини. Він руйнує штучні бар'єри, виявляє справжню суть проблем і сприяє змістовному діалогу. Там, де панує позитивний хаос, зникає негативна поверхневність – натомість народжується культура справжнього розвитку.

Боротьба з поверхневністю у менеджменті підприємства залежить також від того, наскільки чітко обрана конфігурація структури підприємства відповідає його зовнішньому середовищу. В цьому контексті особливу увагу пропонується приділити факту можливої аномалії, що виникла у зовнішньому середовищі.

Нам вже відомо, що характеристиками зовнішнього оточення є: складність, динамічність, невизначеність та ворожість. Також відомо, що складність зовнішнього середовища – це кількість факторів, на які організація повинна реагувати, при цьому, існує певний рівень мінливості кожного з них.

Динамічність – це швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, а ворожість визначається як несприятливе відношення факторів навколишнього середовища до організації [47].

Невизначеність зовнішнього середовища – це взаємозв'язок між обсягом інформації про навколишнє середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації [47].

Невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії.

Такі характеристики як рівень динамічності і складності у разі об'єднання формують 4 рівня невизначеності, при цьому:

а) при низькій невизначеності зовнішнє середовище просте і стабільне;

б) при помірно низькій невизначеності зовнішнє середовище складне і стабільне;

в) при помірно високій невизначеності зовнішнє середовище динамічне і просте.

г) через високу невизначеність зовнішнє середовище стає складним і динамічним [48].

У той же час у багатьох дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених використовуються адаптивні механізми, які представляють собою сукупність конкретних дій організації на основі інформації, отриманої в результаті стратегічного аналізу. Основна функція адаптивних механізмів – допомагати обирати стратегії взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Інший варіант полягає в тому, що організація намагається безпосередньо впливати на фактори зовнішнього середовища відповідно до можливостей.

На жаль, той факт, що організаційна структура підприємства одночасно відповідає рівню динамізму і складності зовнішнього середовища, інколи не враховується топ-менеджерами.

Насправді, має значення, як саме організація адаптується до змін у зовнішньому середовищі (наприклад, введення в структуру посади менеджера-інтегратора в якості інструменту взаємодії, зміна ступеня децентралізації, зміна координаційного механізму, інше), крім цього також має значення своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства з метою запобігання виникненню «стратегічних пожеж».

Щоб зрозуміти це, необхідно усвідомити таке:

а) щоб обрати тип організаційної структури підприємства, необхідно, перш за все, провести аналіз динамічності та складності зовнішнього середовища;

б) невизначеність не може бути причиною "провалу" стратегії розвитку організації, якщо її структура відповідає рівню нестабільності та складності;

в) невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є результатом існуючого рівня динамічності навколишнього середовища (з урахуванням її складності), а не навпаки.

Але, чи можемо ми сказати, що завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому. Чи можемо ми бути впевнені у відсутності попереду так званого Чорного лебедя?

Значний вклад у дослідження невизначеності та динамічності зовнішнього середовища був зроблений такими відомими українськими та закордонними науковцями як Запухляк І., Полянська А., Савчук С., Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т., Дрінь О.,

Фатенок-Ткачук А., Харчук М., Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Хромушина Л. та інші вчені [47-52].

Так, наприклад, Запухляк І. Б говорить про те, що керівники, які приймають різні рішення, виявляють невизначеність зовнішнього середовища, що породжується його динамічністю, коли не можуть зрозуміти сигнали, які з нього надходять .

Полянська А., Савчук С стверджують, що зовнішнє середовище сучасного підприємства є складним, динамічним, невизначеним, але будь-які зміни в організації містять в собі протиріччя між намаганням організації як системи зберегти стабільність, з одного боку та необхідністю її постійного розвитку – з іншого .

Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т. визначають головним кроком до формування стратегії організації усвідомлення факту неможливості збереження і зміцнення власних позицій в нинішніх аномальних умовах .

Дрінь О. Я. акцентує увагу на тому, що оцінювання нестабільності зовнішнього організаційного середовища має здійснюватись на базі науково обґрунтованих критеріїв. Основними критеріями, на думку науковця, можуть бути: наявність тенденції у зміні досліджуваних показників; визначений рівень варіативності змін; спонтанність потужних змін; періодична диференціації варіативності виявлених змін.

Фатенок-Ткачук А., Харчук М. розглядаючи методичні підходи до проведення аналізу зовнішнього середовища, говорять, що важливо зазначити необхідність дотримання основних принципів, таких як принцип об'єктивності, системності, розвитку, регулярності, гнучкості та релевантності.

Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. зазначають необхідність у процесі аналізу зовнішнього середовища підприємства вивчення на основі об'єднання груп факторів у шість множин, конкурентних переваг.

Хромушина Л. запропонувала до розгляду методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства, звертаючи особливу увагу на розгляді можливої аномальності середовища .

Розглянемо уважно появу Чорного лебедя як аномальну подію у зовнішньому середовищі. Чорний лебідь – це подія, яка має такі характеристики:

– подія аномальна, тому що в минулому нічого не віщувало його появи;

- має велику силу впливу;
- людська природа змушує нас придумувати пояснення тому, що сталося після того, як воно сталося, роблячи подію як сюрприз зрозумілим та передбачуваним.

Іншими словами, ця тріада виглядає так: винятковість, сила впливу та ретроспективна передбачуваність. Поєднання малої передбачуваності із силою впливу перетворює Чорного лебедя на несподіванку.

Не викликає сумніву той факт, що успішність людських починань, як правило, зворотно пропорційна передбачуваності результату їх дій. Але, на жаль, нас займає те, що вже сталося, а не те, що ще може статися. Чорний лебідь з'являється саме там, де розрив між тим, що вам відомо і тим, що вам нібито відомо, ставати загрозливо явним.

Чому це трапляється? Категоризація завжди спрощує реальність. Будь-яке звуження дійсності може призвести до вибухонебезпечних наслідків, оскільки виключає деякі джерела невизначеності і змушує нас неправильно інтерпретувати картину дійсності.

Та сама обставина, яка змушує нас до спрощення змушує нас думати, що світ менш хаотичний, ніж він є насправді. Узагальнення може призвести до відмінності між типами невизначеності і, як наслідок, до серйозної проблеми індукції, яка є технічним позначенням Чорного лебедя (індуктивний висновок – це процес логічного висновку на основі переходу від приватного положення до загального).

Питання: як можна логічним шляхом перейти від конкретних прикладів до загальних висновків, як можна передбачити майбутнє, виходячи з знання минулого, як можна визначити властивості непізнаного на підставі пізнаного?

Варто звернути увагу, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти. Неправильно виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів. Треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Можна уникнути небезпечних наслідків, якщо вірити не тільки словам, а й експериментам, не розповідям, а й досвіду, не тільки теоріям, а клінічним даним.

Все сказане вище підводить нас до найважливішого аспекту проблеми прихованих свідчень – ілюзії стабільності. Похибка

прибирає у нашому сприйнятті небезпеки, пережиті у минулому, особливо якщо пощастило благополучно вийти зі складної ситуації.

На наш погляд, потрібні фахівці, які будують свої розрахунки на основі вивчення минулого, що не повторюються. У рухомому зовнішньому середовищі достатньо Чорних лебедів, а вузькі фахівці їх намагаються «замалювати».

Природно, що причинність існує, але не варто довіряти тільки причині, особливо якщо є ймовірність існування прихованих свідчень. Організації в будь-якому разі потрібні фахівці, що мають буди достатньо ерудованими за різними напрямками теорії та практики управління, так як вчення без ерудиції веде до катастрофи!

Крім того, акцентую увагу, на такому:

- чим довший часовий відрізок аналізуємо, тим складніше дати точний прогноз;

- неможна недооцінювати випадковий характер передбачуваних змінних.

Відомо, що прогнозування – діяльність, що спрямована на виявлення та вивчення можливих альтернатив майбутнього розвитку підприємства, при цьому основна мета прогнозу – визначати тенденції факторів, зокрема зовнішнього середовища.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в майбутньому, завжди мала значення для тих, хто приймав бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Головний акцент при прогнозуванні робиться на кількісній та якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкурентоспроможності товарів і послуг.

В якості інструментарію прогнозування застосовуються формалізовані кількісні методи: факторного аналізу, статистичного аналізу, математичного моделювання, методу екстраполяції. Але найбільш зручним у використанні при прогнозуванні зміни впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є метод експертних оцінок, основу якого складають впорядковані думки висококваліфікованих фахівців-експертів.

Залежно від внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також цілей, які визначає керівництво підприємства, використовуються два підходи до розробки прогнозів:

- 1) генетичний (дослідний);
- 2) цільовий (нормативний).

Нормативний прогноз — визначення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей. Завдання генетичного прогнозування — виявлення економічних, виробничо-технічних закономірностей і можливостей даного напрямку розвитку, виходячи з природної, що відповідає цьому напрямку логіки змін, оцінки можливих рівнів впливу зовнішнього середовища, визначення досяжних значень параметрів розвитку.

Отже, визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою щодо вирішення цього завдання, так як надає можливість здійснення за допомогою генетичного підходу прогнозу подальшого розвитку організації. Але, неможливо визначити рівень впливу на навколишнє середовище, не маючи "системи відліку", при цьому, слід також розуміти, що "абсолютної системи відліку" не існує.

Враховуючи те, що відсутня абсолютна система відліку, що знаходиться в стані спокою відносно всього сущого, зовнішнє середовище підприємства слід представити системою, здатною здійснювати коливання усіх його станів. Загальним ядром існування підприємства як системи є глибока філософська ідея, визначена Гегелем, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток, тому значення змін середовища в будь-який час відрізняється від попереднього.

Будь-якій організації потрібні аналітики (сполучені посадові позиції, фахівці серединної лінії, допоміжного персоналу), які можуть будувати власні розрахунки на основі вивчення минулого, що не тільки повторюється, а й не повторюється.

Особливу увагу, на наш погляд, слід приділяти прихованим свідченням, враховуючи те, що нас наближають до істини негативні факти, а не лише позитивні приклади.

При цьому, слід виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів! Розрив між тим, що відомо і тим, що нібито відомо, не повинен бути загрозливим. Отже, не потрібно спрощувати реальність.

Нижче надані основні етапи підходу до трансформації конфігурації підприємства за умови мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі (рис. 2.4).

Зрозуміло, що не повинно бути появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.

Тому, вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а на відміну від існуючих підходів, вказаний надає можливість вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та неповторювальності фактів.



Рисунок 2.4 – Основні етапи підходу до трансформації організації за умови мінімізації впливу аномальності середовища

Джерело: розроблено автором

Крім зазначеного, підхід надає можливість здійснювати ретельний аналіз прихованих свідчень та на їх основі розробляти прогнози з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

2.3 Якісне групування як альтернатива зайвого контролю в організації

Як відомо, структуру організації можна уявити як сукупність способів, з яких процес праці спочатку поділяється окремі робочі завдання, та був досягається координація дій з їх вирішенню. Групування у своїй є основним засобом, завдяки якому відбувається координація діяльності організації шляхом визначення посадових позицій, які згодом утворюють організаційні одиниці. Слід зазначити, що групування організаційних одиниць не що інше, як параметр, з допомогою якого здійснюється дію координаційного механізму, саме, прямого контролю. Важливою умовою групування є спільність ресурсів та показників діяльності, що призводить до взаємного узгодження (другий координаційний механізм) (рис. 2.5). Групування структурних одиниць утворює основу третього координаційного механізму – стандартизації випуску, що можна визначити як специфікацію результатів праці [53-55].



Рисунок 2.5 – Внутрішня координація діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Основна відмінність двох неказаних координаційних механізмів (стандартизація робочих процесів та стандартизація навичок та знань) у тому, що ці механізми застосовуються для координації діяльності окремих працівників і тому використовуються незалежно від принципів групування структурних одиниць.

Сучасні методи побудови структури організації визначають два принципи групування структурних одиниць: функціональний та ринковий. Вибір на користь функціональності організації визначається таким чином: з одного боку досягається високий рівень технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами і ефективність організації пов'язана з її великим розміром, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів.

Тобто, якщо в організації на перший план як принципи групування виходять залежність процесу та масштабу, при цьому організація повинна вибрати для групування принцип функціональності. Вибираючи для групування ринковий принцип, організація віддає перевагу координації робочого потоку і свідомо йде зменшення впливу таких критеріїв як процес і масштаб. І тут оргструктури не схильні до формалізації, вони розбиті на ринково-організовані одиниці, є, зазвичай, вертикально і паралельно децентралізованими. У організаціях, побудованих за ринковим принципом, підрозділи є великими, на відміну підрозділів у функціональних організаціях.

Більшість вітчизняних організаційних структур є організації за функціональною ознакою. Вони досить сильно бюрократизовані – їхня діяльність підпорядкована досить жорстким формальним регламентам.

У ринкових структурах організація, керуючи робочими потоками, сама ставить взаємозв'язок між своїми частинами. Досягається цей ефект за рахунок координації дій стратегічного апекса, технотруктури, операційного ядра, допоміжного персоналу та менеджерів серединної лінії. При цьому структура повинна бути побудована так, щоб взаємне узгодження між організаційними одиницями призводило до утворення міцних систем управління, які відкривали можливості для повноцінної роботи інструментів взаємодії. Даний підхід дозволяє досить швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Як відомо, інструменти взаємодії – це засоби систем управління ринковими структурами. До них належать: сполучні посадові позиції,

менеджери-інтегратори, спеціальні групи робітничі комітети, а також матричні схеми структурування.

Для дизайну структури велике значення має розуміння конкретного впливу довкілля на організацію, у своїй треба враховувати не саму середу, як даність, а здатність організації працювати у ній, оперативно реагувати її зміни.

З одного боку – чим динамічніше оточення, тим органічніша структура, з іншого боку – чим складніше зовнішнє середовище, тим більше децентралізованим воно є. При цьому, тип конфігурації організаційної структури залежить від основного координаційного механізму, ключової частини структури та типу децентралізації [55]. Нижче представлені основні зміни організаційних структур із зазначенням домінуючого принципу групування та типу довкілля (табл.2.2). Розглянуте вище наведено на схемі відповідності принципу групування організаційних одиниць конфігурації організаційної структури підприємства (рис.2.6).

Таблиця 2.2 – Основні конфігурації організаційних структур та їх характеристики

Структурна конфігурація	Основний координаційний механізм	Ключова частина організації	Тип децентралізації	Зовнішнє середовище
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація	Просте, динамічне,
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Просте, стабільне
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, стабільне
Дивізіональна форма	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Середня міра складності, середня міра динамічності
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, динамічне

Джерело: розроблено автором

У даному контексті слід нагадати, що складному та динамічному зовнішньому середовищу найбільш відповідає адхократична форма, складній та стабільній – професійна бюрократія, простій та динамічній – проста форма, простій та стабільній – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне середнього ступеня складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізійну форму.

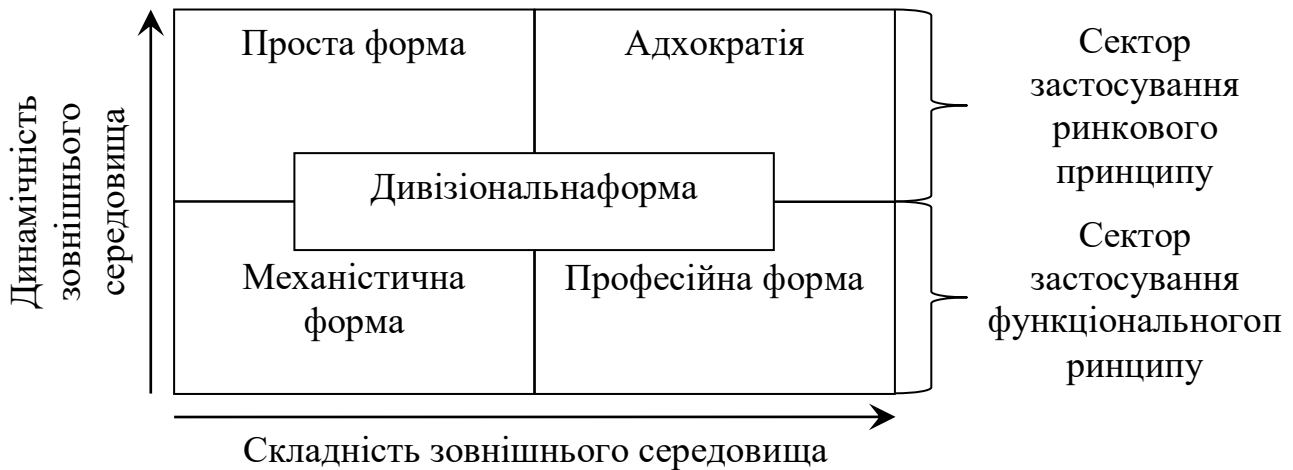


Рисунок 2.6 – Відповідність принципу групування організаційних одиниць конфігурації організаційної структури підприємства
Джерело: розроблено автором

Очевидно, що сектор застосування ринкового принципу групування лежить у верхній частині схеми, оскільки зазначений принцип ефективний в організаційних структурах, які комфортно існують при високому рівні динамічності зовнішнього середовища. Сектор застосування функціонального принципу групування перебуває у нижній частині схеми, оскільки цей принцип групування оргструктур ефективний у організаціях, успішно існуючих за низькому рівні динамічності довкілля підприємств.

З урахуванням залежності зміни оргструктури від типу довкілля (рис.2.6), нижче представлені основні етапи підходи до визначення принципу групування оргструктури підприємства у тих впливу чинників довкілля своєї діяльності (рис.2.7).

Отже, зміни, що відбуваються у структурі організацій є складними та багатоваріантними процесами, що мають місце під впливом факторів зовнішнього середовища. Тож для використання у роботі менеджерами всіх рівнів управління організаціями

пропонується розроблений підхід до визначення принципу групування оргструктури підприємства за умови визначення впливу факторів довкілля.

Цей підхід, на відміну існуючих, визначає зв'язок між зміною організаційної структури, принципом групування організаційних одиниць і типом зовнішнього середовища діяльності підприємства; він дозволяє використовувати запропоновану послідовність дій як із побудови нових, так й у розвитку існуючих підприємств.

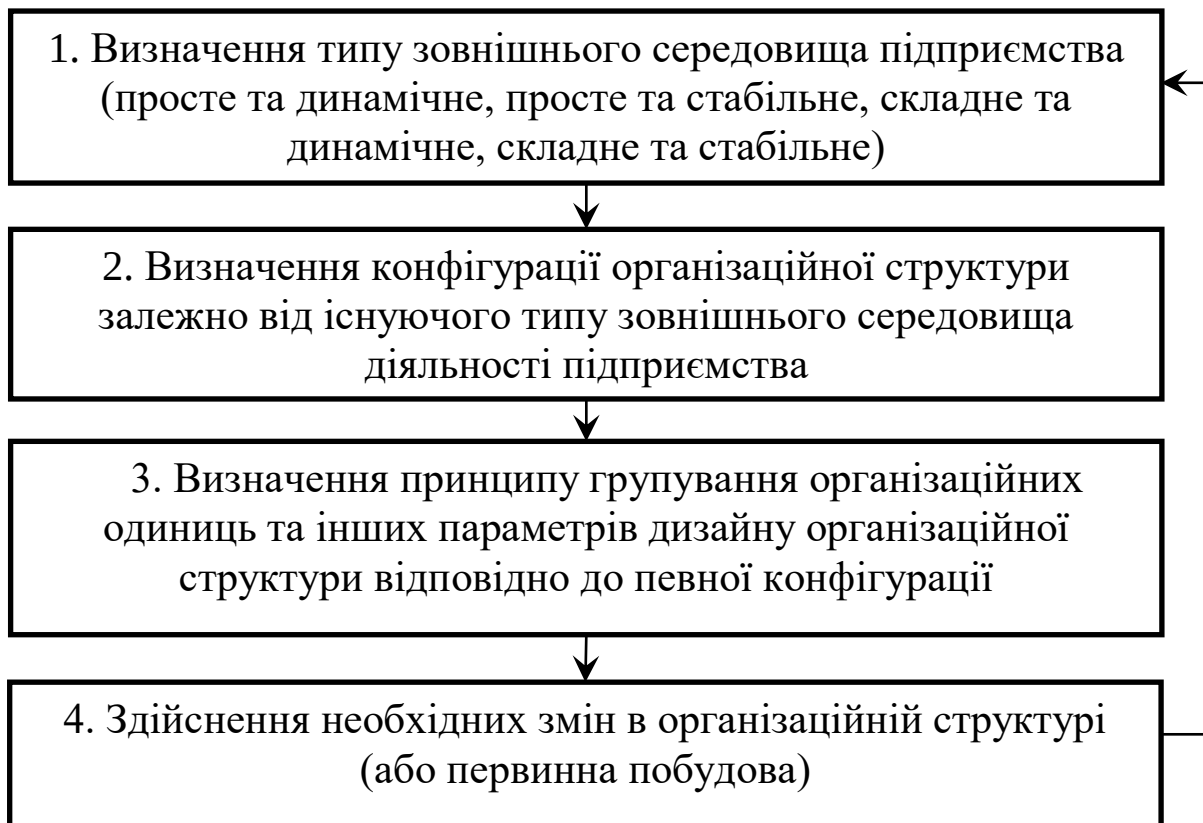


Рисунок 2.7 – Основні етапи підходу до визначення принципу групування організаційної структури підприємства у контексті впливу факторів зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором

У сучасних організаціях ефективність роботи значною мірою залежить не лише від професійності працівників, а й від способу організації їхньої взаємодії. Тривалий час вважалося, що високі результати досягаються завдяки жорсткому контролю за діяльністю персоналу[56]. Проте сучасний менеджмент дедалі більше доводить, що надмірний контроль може знижувати мотивацію, пригнічувати ініціативу та створювати атмосферу недовіри. Саме тому якісне

групування працівників розглядається як ефективна альтернатива зайвому контролю.

Якісне групування передбачає формування команд, у яких учасники мають взаємодоповнювальні професійні навички, спільні цілі та чіткий розподіл обов'язків. У таких колективах кожен працівник розуміє свою роль і відповідальність за кінцевий результат. Це сприяє розвитку самоконтролю та взаємного контролю між членами команди, що значно зменшує потребу в постійному втручанні керівника.

Однією з головних переваг такого підходу є зростання довіри між керівництвом і працівниками. Коли люди відчують відповідальність за спільний результат, вони проявляють більше ініціативи, прагнуть знаходити нові рішення та підтримують одне одного у виконанні завдань. У результаті підвищується продуктивність праці, покращується психологічний клімат у колективі та зменшується кількість конфліктів.

Водночас надмірний контроль часто призводить до протилежного ефекту. Працівники можуть втрачати мотивацію, відчувати постійний тиск і працювати лише для виконання формальних вимог. У таких умовах знижується рівень творчості, а співробітники уникають відповідальності, перекладаючи її на керівника.

Варто зазначити, що якісне групування не означає повної відмови від контролю. Контроль залишається важливою функцією управління, але він має бути розумним, спрямованим на підтримку діяльності команди, а не на постійне спостереження за кожним кроком працівників. Керівник повинен виконувати роль наставника, координатора та організатора, допомагаючи колективу досягати поставлених цілей.

Отже, якісне групування працівників є сучасною та ефективною альтернативою надмірному контролю в організації. Воно сприяє розвитку відповідальності, довіри, співпраці та професійного зростання працівників. Саме такий підхід дозволяє створити ефективну команду, здатну досягати високих результатів навіть за мінімального рівня адміністративного втручання.

РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Підходи до визначення поняття ощадливого виробництва і основні аспекти його впровадження в роботу транспортно-логістичних підприємств

Повномасштабне вторгнення Російської федерації в Україну для всієї української економіки спричинило системні збої та глибоку рецесію [57, 58]. Економіка України скоротилася на 45% у 2022 році, що безпосередньо вплинуло на всі галузі, включаючи транспортний сектор. Цей сектор вже стикався з викликами, пов'язаними з наслідками пандемії COVID-19, зокрема зі зростанням цін на паливо та порушенням ланцюгів постачань. Руйнується критична інфраструктура, відбувається стрімке зростання логістичних тарифів, високі ризики для персоналу та техніки через обстріли та мінування, необхідність інвестицій у безпеку, дефіцит кадрів через мобілізацію та інші проблеми не є тимчасовим збоєм, а є каталізатором для радикальної трансформації українського транспортно-логістичного сектору. Традиційні моделі ведення бізнесу стали нежиттєздатними і вимагають нової філософії управління, яка може забезпечити гнучкість, ефективність та стійкість в умовах повної невизначеності.

В умовах системних викликів, з якими зіткнувся український транспортно-логістичний сектор, ощадливе виробництво (Lean) набуває особливого значення. Ця методологія є не просто набором інструментів, а комплексною філософією управління, спрямованою на максимізацію цінності для клієнта шляхом систематичного усунення всіх видів втрат. Деякі експерти [59, 60] вважають Lean комплексною соціально-технічною системою, яка зменшує непродуктивні витрати та націлена на постійне вдосконалення.

Ощадливе виробництво набуває все більшої актуальності в сучасному бізнесі. На основі проаналізованих джерел, підходи авторів та експертів до визначення поняття «ощадливе виробництво» можна розглядати по-різному.

Так, американські дослідники, автори книги «Lean Thinking» Джеймс П. Вумек і Деніел Т. Джонс [61] визначають ощадливе виробництво як «проривний підхід до менеджменту та управління якістю, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність без істотних капіталовкладень». Вони також сформулювали п'ять

ключових принципів, що лягли в основу концепції, зокрема, «точно визначати цінність для конкретного продукту» і «визначати потік створення цінності для кожного продукту».

Зубенко В. О., Чесноков С. М. [62] наголошують, що «ощадливе виробництво – це концепція менеджменту, заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат». Це визначення підкреслює фундаментальну мету Lean-філософії.

Один з розробників виробничої системи Toyota, яка є історичною основою для Lean-підходу Таїчі Оно [63] спрямовував свою увагу в системі ощадливого виробництва на аспекти підвищення ефективності та усунення відходів за допомогою простих візуальних систем, що стало прообразом сучасного Lean.

Американський бізнесмен Джон Крафчик, який вперше використав термін «Lean» у 1988 році у своїй статті «Triumph of the Lean Production System» [64], запропонував використовувати термін Lean Production System (ненадлишкових, без зайвих запасів / резервів виробнича система) на противагу терміну Buffered Production System (традиційна виробнича система, що має запаси сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, резервні площі для компенсації різних збоїв у процесі виробництва продукції).

За іншими експертними джерелами [65] концепція «ощадливого виробництва» часто визначається як «сучасна концепція управління, спрямована на створення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів». Інші експерти [66, 67] зазначають, що це «методологія виробництва товарів, що головним чином спрямована на скорочення часу в межах виробничої системи, а також часу відповіді від постачальників і клієнтів». Головна ідея існуючих досліджень щодо ощадливого виробництва полягає в тому, щоб невпинно працювати над усуненням відходів у виробничому процесі, де відходи – це будь-яка діяльність, що не додає цінності з точки зору клієнта.

Застосування принципів ощадливого виробництва є відповіддю на низку критичних викликів, які постали перед українськими транспортно-логістичними компаніями. Ця методологія дозволяє не лише скоротити витрати, а й суттєво підвищити адаптивність та стійкість бізнесу. Ефективна логістика визнана одним із чотирьох ключових драйверів зростання української економіки. Україні потрібна масштабна модернізація транспортної інфраструктури для підтримки експортного зростання. В цьому контексті, ощадливе

виробництво є ідеальною методологією для прискорення цього процесу, оскільки воно дозволяє досягти конкурентоспроможності без істотних капітальних інвестицій.

Lean-трансформація виходить за рамки внутрішніх процесів та стає стратегічним інструментом для міжнародної інтеграції України. Європейський Союз спільно з Lean Institute Ukraine фінансує програму для українських малих та середніх підприємств (МСП) з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та допомоги в адаптації бізнес-процесів до міжнародних стандартів.

Розуміння поняття «ощадливе виробництво» є базовим для Lean-трансформації підприємства. Вивчення існуючих досліджень з цього питання, можна сказати, що існують різні підходи до визначення поняття «ощадливе виробництво» (Lean), і вони залежать від школи менеджменту, історичного контексту та акцентів дослідників.

Найпоширенішими з цих підходів є класичний, філософський, процесний, інструментальний, стратегічний та сервісно-логістичний.

Класичний підхід, відомий як Toyota Production System (TPS) розглядає ошадливе виробництво як систему, спрямовану на усунення втрат та створення потоку цінності. Lean походить від системи TPS - інтегрованої системи управління виробництвом, створеної у Toyota Motor Corporation [68,69]. TPS (і пізніше Lean) ставлять за мету усунення будь-яких витрат дій чи запасів, які не додають цінності кінцевому продукту, забезпечення «поток» виробництва, Just-in-Time, автоматичного контролю якості та постійного вдосконалення. Ключовий акцент робиться на мінімізації втрат, стандартизації, тягнучій системі, та системі точно в строк. Це тлумачення є найбільш інженерним і практично орієнтованим. класичний підхід особливо ефективний у галузях із серійним або масовим виробництвом та чіткою системою потоків.

Філософський підхід розглядає ошадливе виробництво як філософію управління, яка базується на культурі постійного вдосконалення Kaizen і залученні персоналу. Lean thinking - це управлінська філософія або ментальність, яка передбачає системний погляд на організацію процесів: цінність для клієнта, потоки створення цієї цінності, усунення waste, безперервне вдосконалення, залучення всіх працівників [69]. Ключовими акцентами є розвиток людей, формування Lean-мислення, системність і довгострокова

орієнтація та самоорганізація команд. Цей підхід дозволяє адаптувати Lean у сервісах, бізнес-процесах, логістиці, управлінні тощо.

Процесний підхід до визначення ощадливого виробництва розглядає його як метод оптимізації бізнес-процесів, спрямований на усунення всього, що не створює цінності. Таке бачення підходить для сервісних та логістичних компаній. Lean services представляє собою адаптацію принципів Lean до сфери послуг або логістики, де основним є оптимізація потоків інформації, роботи, обслуговування та процесів, що пов'язані зі споживачем, а не виготовленням фізичних товарів [70]. Тут увага акцентується на картуванні потоку цінності (VSM), скороченні тривалості циклу, швидкості й надійності обробки потоків.

Інструментальний підхід розглядає ощадливе виробництво як набір інструментів та методів (5S, Kanban, Poka-Yoke, SMED тощо). Lean manufacturing є систематизованим набором принципів, методів і практик для оптимізації виробничих процесів з метою підвищення ефективності, скорочення часу циклу і ресурсоемності. Lean manufacturing є цілісною операційною системою з чіткою структурою, яка може охоплювати виробництво, постачання, логістику, склад, документообіг [69]. Ключовий фокус підходу на використанні практичних технік. Він популярний у консультантів і виробничих компаній на старті впровадження.

Деякі дослідники акцентують увагу на тому, що ощадливе виробництво є стратегією конкурентоспроможності і представляє собою стратегічний спосіб підвищення ефективності та створення гнучкості бізнесу. Lean management виступає як комплексний підхід до управління підприємством, який інтегрує принципи Lean у всі бізнес-процеси: виробництво, постачання, логістику, адміністрування, управління персоналом, стратегічне планування [71, 72]. Lean management може бути застосований як у виробництві, так і в логістиці, сервісах, офісній та адміністративній діяльності. В центрі уваги цього підходу не процеси, а результати, такі як швидкість реагування, мінімальна собівартість, висока якість, адаптивність до змін ринку тощо.

Сервісно-логістичний підхід, зазвичай, використовується у сервісах і логістиці і розглядає ощадливе виробництво як оптимізацію потоку інформації, вантажів і часу, а не виробничих операцій. Акценти цього підходу націлені на усунення простоїв, затримок,

зайвих перевезень, дублювання документів, покращення клієнтського досвіду, візуалізацію і цифровізацію потоків тощо [70].

Таким чином, хоча і існує декілька підходів, але всі вони доповнюють одне одного. Підходи, сутність і головні акценти наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Підходи до визначення поняття «ощадливе виробництво»

Підхід	Сутність	Головні акценти
Класичний	відомий як Toyota Production System (TPS) розглядає ошадливе виробництво як систему, спрямовану на усунення втрат та створення потоку цінності	усунення втрат, потік, стандарти мінімізації втрат, стандартизації, тягнучій системі, та системі точно в строк
Філософський	розглядає ошадливе виробництво як філософію управління, яка базується на культурі постійного вдосконалення Kaizen і залученні персоналу	розвиток людей, формування Lean-мислення, системність і довгострокова орієнтація та самоорганізація команд
Процесний	метод оптимізації бізнес-процесів, спрямований на усунення всього, що не створює цінності.	картування потоку цінності, скорочення тривалості циклу, швидкість й надійність обробки потоків
Інструментальний	як набір інструментів та методів (5S, Kanban, Poka-Yoke, SMED тощо)	використання практичних технік
Стратегічний	стратегія конкурентоспроможності і є стратегічним способом підвищення ефективності та створення гнучкості бізнесу	результати, такі як швидкість реагування, мінімальна собівартість, висока якість, адаптивність до змін ринку тощо
Сервісно-логістичний	оптимізація потоку інформації, вантажів і часу, а не виробничих операцій	усунення простоїв, затримок, зайвих перевезень, дублювання документів, покращення клієнтського досвіду, візуалізація і цифровізація потоків тощо

Дослідження поняття показало, що існує еволюція термінів і підходів у науці. Початкова назва «система виробництва», яка застосовувалась в працях щодо TPS пізніше переростає в терміни «Lean manufacturing» або «Lean production» як термін, впроваджений у західній літературі. Потім з'являються терміни «Lean thinking» та «Lean philosophy» «Lean management», коли відбувається розширення концепції на управлінські та організаційні процеси, сервіс, логістику та бізнес-процеси. Сучасним трендом є розуміння Lean як універсальної філософії та методології для будь-якого типу організації від виробництва до логістики, сервісів, охорони здоров'я, адміністрації.

Тому можна зробити висновок, що Lean - не однозначна концепція, що доводить існування кількох академічно визнаних підходів, які відрізняються за рівнем (операційний, управлінський, стратегічний), за сферою застосування (виробництво, сервіси, логістика), за природою (інструментальна, філософська). Крім того, незалежно від підходу, спільним ядром є орієнтація на цінність, усунення втрат, потік, стандартизація, постійне вдосконалення. Вибір підходу залежить від типу організації та цілей. Для заводів може підійти класичний або операційний підхід, а для логістичних або сервісних компаній сервісний або стратегічний.

На основі отриманої інформації можна дати власне визначення цього поняття. На наш погляд, ощадливе виробництво представляє собою інтегровану систему управління цінністю, засновану на безперервному усуненні втрат у матеріальних, інформаційних та організаційних потоках, яка формує здатність підприємства забезпечувати стале вдосконалення якості, швидкості та гнучкості операцій шляхом розвитку персоналу, стандартизації процесів і орієнтації на потреби клієнта. Це визначення, на відміну від існуючих, зміщує акцент на управління цінністю як центральну категорію, включає організаційний потік, який відповідає за прийняття рішень, передання відповідальності та послідовність узгоджень. Крім того, в цьому визначенні гнучкість і адаптивність є рівноправними з ефективністю, а розвиток персоналу є ключовим елементом.

Застосування принципів ощадливого виробництва є відповіддю на низку критичних викликів, які постали перед українськими транспортно-логістичними компаніями. Ця методологія дозволяє не

лише скоротити витрати, а й суттєво підвищити адаптивність та стійкість бізнесу.

В першу чергу мова йде про зменшення витрат і підвищення ефективності. За даними експертів, логістичні операції можуть становити від 10% до 40% вартості продукції, причому понад 50% цих витрат припадає на дії, що не створюють цінності [73]. Застосування Lean дозволяє ідентифікувати та усунути ці види витрат, оптимізуючи маршрути, мінімізуючи витрати на паливо та покращуючи управління запасами. Це особливо важливо в умовах зростання тарифів та операційних витрат, де кожен відсоток ефективності має прямий вплив на фінансову життєздатність підприємства.

Підвищенню операційної гнучкості та адаптивності також сприяє концепція Lean, яка зосереджена на безперервному вдосконаленні та усуненні «вузьких місць» в ланцюгах постачань. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на непередбачені події, такі як раптові руйнування інфраструктури або зміни маршрутів. Оптимізація процесів від моменту замовлення до доставки значно скорочує терміни виконання, що покращує задоволеність клієнтів.

Зважаючи на виклики, пов'язані з мобілізацією та відсутністю персоналу, Lean є інструментом для підвищення продуктивності наявних працівників. Залучення співробітників до оптимізації процесів та підвищення їхньої кваліфікації дозволяє досягти більшого результату меншими зусиллями. Це також допомагає зберегти та мотивувати команду в умовах високого стресу.

Таким чином, можна зробити ключові висновки останніх досліджень і публікацій.

1. Ощадливе виробництво дозволяє зменшувати витрати і підвищувати ефективність діяльності підприємств, сприяє підвищенню операційної гнучкості та адаптивності, оптимізації людського капіталу в умовах дефіциту персоналу.
2. Це довготривалий, постійно вдосконалюваний процес, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень.
3. Це концепція управління, направлена на усунення всіх видів витрат.

Особливістю сучасної української економіки є низка критичних викликів, пов'язаних з воєнним станом. Це породжує певні проблеми, які можна вирішувати за допомогою відповідних інструментів

ощадливого виробництва. В таблиці 3.2 наведено узагальнені ключові виклики українського транспортно-логістичного сектору та відповідні Lean-рішення.

Знаючи основні виклики підприємств транспортно-логістичного комплексу можна сформулювати перелік невирішених питань.

Таблиця 3.2 – Виклики підприємств ТЛК і відповідні Lean-принципи для їх усунення

Виклик	Lean-принцип	Специфічне рішення/Результат
Високі тарифи та операційні витрати	Усунення втрат	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на паливо, зменшення невиробничих витрат
Руйнування інфраструктури	Постійне вдосконалення (Kaizen)	Швидке виявлення та обхід «вузьких місць», гнучке реагування на збої, швидша обробка замовлень
Дефіцит персоналу	Залучення всіх співробітників	Підвищення продуктивності праці, оптимізація робочого місця, скорочення непотрібних переміщень
Високі ризики та невизначеність	Антикрихкість бізнесу	Спрощення процесів, часта та коротка комунікація, робота з короткостроковими цілями

Для впровадження і застосування системи ощадливого виробництва в діяльність транспортно-логістичних підприємств (ТЛП) невирішеними питаннями залишаються визначення балансу між ефективністю (ЛТ) та стійкістю (ЛС), формування сучасної системи ощадливого виробництва ТЛП, обґрунтування найбільш раціональної послідовності впровадження ключових Lean-інструментів для таких підприємств, що дозволить їх керівництву здійснити ефективну трансформацію.

3.2 Формування системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства

Вивчення можливості застосування традиційних інструментів Lean технологій у воєнний час показало наявність ключового

парадоксу: баланс між ефективністю (ЛТ) та стійкістю (ЛС). Концепція «точно в термін» (Just-in-Time, ЛТ), яка передбачає мінімальні запаси та доставку матеріалів саме тоді, коли вони потрібні для виробництва в мирний час ЛТ обіцяє низькі витрати та високу ефективність, в умовах війни ця жорстка логіка стає стратегічною вразливістю. У конфліктних зонах, де невизначеність є нормою, подібна модель може призвести до зупинки виробництва або неможливості виконати зобов'язання перед клієнтами.

Ця вразливість призвела до відродження підходу «про всяк випадок» (Just-in-Case, ЛС). Модель ЛС передбачає підтримку надлишкових запасів товарів і матеріалів, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів у разі непередбачених подій, таких як перебої з постачанням або несподіване зростання попиту. Хоча ЛС збільшує витрати на утримання запасів, в умовах війни, це є необхідною інвестицією в стабільність і виживання.

Оптимальним рішенням для України є не відмова від Lean, а створення гібридної, стійкої моделі постачання, яка поєднує принципи ЛТ та ЛС. Це передбачає сегментування запасів за рівнем ризику, оборотності та критичності. Lean-принципи можуть бути застосовані для усунення втрат навіть у рамках ЛС-моделі.

Нижче представлена матриця сегментації запасів (гібридна модель ЛТ + ЛС) в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2– Сегментація запасів для гібридної моделі постачання ЛТ + ЛС

Критичність	Оборотність	Ризик постачання	Модель	Рішення
Висока	Висока	Низький	ЛТ	Малі партії, мінімальні резерви
Висока	Низька	Високий	ЛС	Стратегічний запас 1-3 місяці
Середня	Висока	Середній	ЛТ+ ЛС	ЛТ з резервом 10-15%
Середня	Низька	Високий	ЛС	Страховий запас 20-30%
Низька	Висока	Низький	ЛТ	Чистий ЛТ без резерву
Низька	Низька	Середній	ЛТ+ ЛС	ЛТ з невеликим резервом

У цьому контексті, воєнний час змушує переосмислити саме поняття «втрати» (*muda*). У класичній Lean-філософії надмірні запаси вважаються втратою [69, 70]. Однак в умовах конфлікту відсутність запасів стає джерелом значно більших втрат, таких як зупинка виробництва та втрачені продажі. Таким чином, витрати на зберігання резервних запасів є інвестицією в антикрихість, а не марною витратою. Гібридний підхід дозволяє досягти цього балансу, поєднуючи ефективність, що є основою Lean, зі стратегічною стійкістю, що є необхідною для виживання в умовах війни.

Організаційними механізмами організації гібридного підходу можуть бути:

- Мережеві склади (один центральний + декілька регіональних мобільних складів ближче до клієнта).
- Гнучкі транспортні коридори з використанням альтернативних маршрутів (авто, залізниця, річковий, авіа).
- Цифрова координація із застосуванням системи TMS + WMS з AI-аналітикою для моніторингу запасів у реальному часі.
- Спільні страхові запаси (*pooling*) з партнерами та клієнтами для зниження витрат.

Далі визначимо специфічні операційні процеси та типові джерела втрат у транспортно-логістичних підприємствах, щоб зрозуміти, які інструменти Lean найбільш релевантні. Методологія ощадливого виробництва класифікує сім основних видів втрат. Для підприємств ТЛК ці втрати набувають специфічних форм, які необхідно ідентифікувати та усунути. Відсутність цього розуміння може призвести до того, що покращення будуть спрямовані на некритичні процеси, не приносячи значного економічного ефекту.

Аналіз існуючих процесів на предмет наявності цих втрат дозволяє створити чітку картину неефективності. Наприклад, простій транспорту через очікування завантаження чи оформлення документів є прямою втратою часу та ресурсів, що знижує загальну пропускну здатність. Неефективна маршрутизація та зайві переміщення вантажів призводять до додаткових витрат пального та зносу техніки.

Для наочності та практичного застосування у ТЛК, сім класичних видів втрат можуть бути адаптовані (таблиця 3.3).

Таким чином, всі класичні види втрат, які відповідають концепції ощадливого виробництва існують і на підприємствах ТЛК.

Впровадження Lean — це не просто впровадження інструментів, а комплексна зміна мислення та організаційної культури. Ця трансформація вимагає беззастережної підтримки вищого керівництва. Без лідерської волі та чітко визначених цілей Lean-ініціатива приречена на провал.

Таблиця 3.3 – Адаптація класичних видів втрат для транспортно-логістичних підприємств

Вид втрат	Визначення та прояви в ТЛК	Приклади в ТЛП
Перевиробництво	Виробництво або доставка товарів, що перевищують поточний попит клієнта.	Надлишкові запаси на складі, транспортування більшої кількості товару, ніж потрібно.
Очікування	Простій персоналу або обладнання через затримки в процесі.	Очікування завантаження/розвантаження, простій техніки через відсутність водія або ремонт.
Транспортування	Ненульові переміщення товару, що не додають цінності.	Неефективна маршрутизація, зайві переміщення між складами.
Зайві етапи обробки	Виконання непотрібних кроків, що не створюють цінності для клієнта.	Зайве документування, дублювання інформації в різних системах.
Запаси	Надлишковий товар, матеріали або комплектуючі, що заморожують капітал.	Надлишкові запаси на складах, що перевищують поточний попит.
Переміщення	Зайві рухи персоналу, що не додають цінності.	Пошук інструментів, документів або товарів на складі.
Дефекти	Втрати, спричинені помилками або неякісною роботою.	Пошкодження вантажу, неточна комплектація замовлення, помилки в документах.

Ключовим моментом є розуміння, що зміна мислення є передумовою, а не наслідком впровадження інструментів. Часто керівництво очікує, що інструменти автоматично створять нову культуру. Однак без попередньої роботи з персоналом – формування

ініціативної команди, навчання та комунікації – зусилля можуть бути зведені нанівець.

В загальному вигляді система ощадливого виробництва для транспортно-логістичних підприємств представлена на рисунку 3.1.

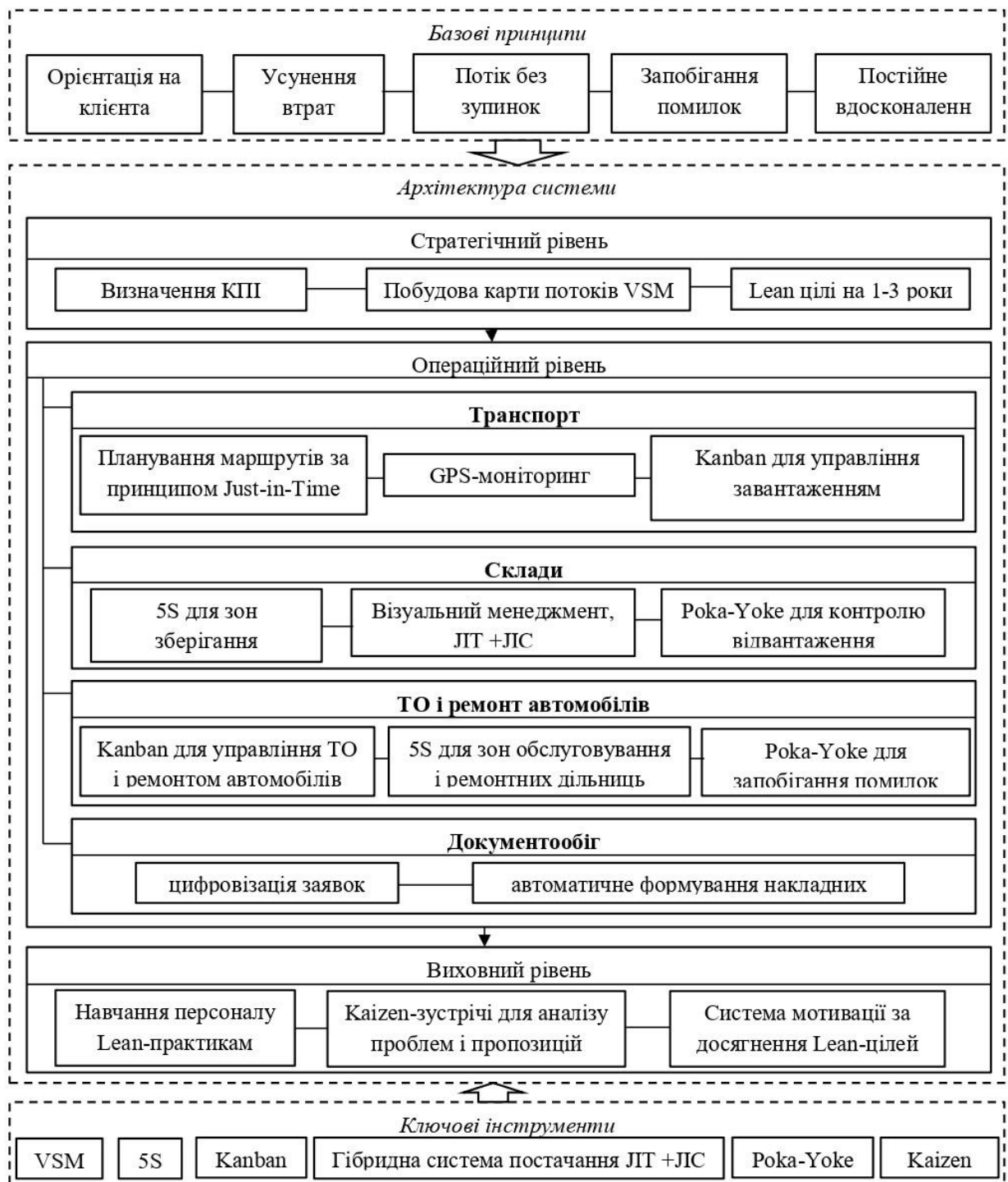


Рисунок 3.1– Система ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства

Будь-яка система має базуватися на певних принципах. Основними принципами системи ощадливого виробництва в

транспортно-логістичних компаніях може бути принцип орієнтації на клієнта, який передбачає швидку, надійну, зручну доставку як основну цінність. Принцип усунення втрат торкається різних аспектів: надлишкових запасів на складах, простоїв транспорту, дублювання документів, зайвих переміщень вантажів (більш детально див. таблицю 3.3). Принцип потоку без зупинок стосується мінімізації будь-яких затримок у логістичному ланцюгу. Принцип запобігання помилкам передбачає отримання якості з першого разу без виправлення їх постфактум. Принцип постійного вдосконалення (Kaizen) передбачає впровадження культури щоденного поліпшення, вказує на безперервність процесів вдосконалення, притаманих цій системі.

На стратегічному рівні системи ощадливого виробництва знаходяться процеси визначення ключових показників ефективності роботи підприємств ТЛК, які задають певні орієнтири і критерії діяльності підприємства, є вимірюваними і контрольованими. Ці показники під впливом факторів можуть змінюватись.

Крім визначення КПП на стратегічний рівень запропонованої системи винесено побудову карти потоків цінності (VSM). VSM — це потужний інструмент візуалізації, який дозволяє побачити весь процес від початку до кінця, ідентифікуючи як матеріальні, так і інформаційні потоки. Він надає повну картину, відображаючи всі етапи, людей, інформацію та запаси, необхідні для надання продукту або послуги клієнту.

Обґрунтування, чому VSM є першим кроком, полягає в тому, що він запобігає витрачання ресурсів на неефективні, розрізнені покращення. Замість того, щоб усувати проблему, яка може бути лише симптомом, VSM допомагає виявити першопричини та найкритичніші «вузькі місця» у системі. Карта потоку створення цінності є першим з п'яти етапів циклу ощадливого виробництва, що закладає основу для подальших дій. Вона дозволяє визначити, де саме в потоці є найбільша проблема, і сфокусувати зусилля на її усуненні, перш ніж переходити до інших інструментів.

Стратегічний рівень також включає формування Lean-цілей на 1–3 роки. Пов'язано це з тим, що впровадження системи ощадливого виробництва не є одномоментним. Це складна робота, яка потребує поступовості, певної підготовки не тільки виробництва, а і персоналу, випробування роботи інструментів Lean-технологій спочатку на

пілотному проєкті, а потім вже впровадження в роботу всього підприємства.

На операційний рівень системи винесені можливі види вдосконалень для різних напрямків роботи підприємства з використанням інструментів Lean-технологій.

Окремо в системі виділений виховний рівень, який включає навчання персоналу Lean-практикам, Kaizen-зустрічі для аналізу проблем і пропозицій та формування системи мотивації за досягнення Lean-цілей. Як зазначалося вище, підготовка персоналу, формування відповідної організаційної культури щодо застосування інструментів ощадливого виробництва є надзвичайно важливою роботою. Якщо персонал залучений до процесу і розуміє його цінність, він відчуває себе частиною компанії, що веде до підвищення відповідальності та мотивації. Зміна культури вимагає, щоб кожен працівник, від керівника до лінійного робітника, був залучений у процес безперервних покращень.

В умовах системних викликів, з якими зіткнувся український транспортно-логістичний сектор, система Lean набуває особливого значення. Це не просто набір інструментів, а комплексна філософія управління, спрямована на максимізацію цінності для клієнта шляхом систематичного усунення всіх видів втрат. Вона є комплексною соціально-технічною системою, яка зменшує непродуктивні витрати та націлена на постійне вдосконалення.

Це пояснює необхідність створення системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства з урахуванням умов воєнного стану і принципів зеленої логістики. Загальний вигляд системи представлений на рисунку 3.2.

Логіка розробки системи починається з того, що ощадливе виробництво трактується не лише як усунення втрат, а як управління цінністю в умовах нестабільності та дефіциту ресурсів. Війна робить ключовими безпеку операцій, стійкість мереж постачання, надійність та прогнозованість, максимальне скорочення втрат ресурсів: пального, часу, людського ресурсу. Тому Lean має адаптуватися до контексту високої турбулентності.

Система Lean для транспортно-логістичних підприємств формувалася через аналіз матеріального, інформаційного та організаційного потоків, бо саме вони є найвразливішими у воєнний час.



Рисунок 3.2 – Трирівнева Lean система підприємства з урахуванням умов воєнного стану і принципів зеленої логістики

Матеріальний потік потребує безперебійності, економії та безпеки, а Lean-інструменти здатні оптимізувати маршрути, навантаження, зберігання. Інформаційний потік має бути швидким і достовірним, тому допомогою в цьому стає застосування цифрових рішень, Kanban, реального часу. Організаційний потік часто блокує швидкість, а технології Lean спрощують погодження та підвищують автономію команд.

Система передбачає врахування специфічних воєнних ризиків, інтегруючи інструменти їх мінімізації шляхом резервування маршрутів, створення «буфера безпеки», а не лише «нульових запасів», скорочення часу перебування транспорту у небезпечних зонах, гнучкого планування тощо.

Це пояснює, чому система не копіює класичну Toyota TPS, а адаптується до умов воєнного середовища, де стабільність і безпека мають пріоритет над абсолютною мінімізацією запасів.

В запропоновану систему вбудована екологічна логіка. Зелена логістика інтегрується не як додатковий модуль, а як критерій оцінки цінності.

Lean прагне мінімізувати втрати, при цьому екологія отримує менше викидів та відходів. Такі зелені індикатори як CO₂/км, паливна ефективність, частка «чистих» маршрутів перетворюються в ключові показники ефективності (KPI) системи. Оптимізація маршрутів, завантаження, складів автоматично знижують екологічний слід. Використання відновлюваної енергії та модернізація автопарку одночасно відповідають цілям Lean і принципам зеленої логістики.

Таким чином, Lean і зелена логістика логічно поєднуються через такий спільний знаменник, як зменшення втрат і негативного впливу на зовнішнє середовище.

Складова люди та організаційна стійкість є центральним елементом системи. Логіка системи опиралася на те, що під час воєнного стану персонал працює в умовах стресу, а нестача кадрів та ротації знижують стабільність процесів. Тому система Lean включає навчання Kaizen і безпечній поведінці, стандартизацію процесів (SOP), щоб нові працівники швидко адаптувалися, делегування та автономію (lean-leadership), а також психосоціальну підтримку персоналу. Це створює організаційну стійкість, яка сприяє здатності працювати навіть за умов непередбачуваності.

Цифровізація є обов'язковою логічною передумовою Lean у транспортно-логістичних процесах. Тому система формувалася з

логікою, що цифровий двійник рухомого складу мінімізує простої, впровадження автоматизованих систем управління транспортом та складом (TMS та WMS) мінімізують інформаційні втрати, сенсори, трекінг і GPS забезпечують прозорість потоку, електронний документообіг зменшує затримки. Саме цифрова прозорість дає можливість застосовувати класичні Lean-інструменти, такі як VSM, Kaizen, Pull, але швидше й точніше.

Запропонована система побудована через багаторівневу архітектуру від стратегічного рівня до операційного. Система має три рівні. На стратегічному рівні має відбуватися формування політики ощадливості, визначатися пріоритети безпеки та екології та формуватися здатність до сталого вдосконалення.

Тактичний рівень передбачає впровадження TMS та WMS, стандартизацію та оптимізацію процесів, ризик-менеджмент маршрутів та впровадження інструментів зеленої логістики, таких як оптимізація пального, модернізація авто.

Операційний системи відповідає за впровадження інструментів ощадливого виробництва Kanban, 5S, Kaizen, контролю якості та безпеки, аналіз втрат за 8 видами та моніторинг KPI. Ця архітектура показує, що система Lean не є лише набором інструментів, а має цілісну логіку управління підприємством.

Ще одним важливим моментом запропонованої системи є вбудованість механізму постійного вдосконалення. Логіка Lean передбачає, що система не статична, тому вона містить регулярний аудит процесів, Kaizen-цикли, PDCA для кожного виду потоку, зворотний зв'язок від клієнтів та водіїв та еко-аудит логістичних операцій. Це забезпечує безперервну адаптацію до змін воєнного середовища та екологічних вимог.

Стратегічний рівень системи ощадливого виробництва має формувати такі принципи і цілі, які б забезпечували стійкість, енергоефективність та операційну безперервність в нестабільних умовах.

На наш погляд, відповідними стратегічними принципами можуть стати:

- Орієнтація на цінність для клієнта в умовах обмеженого доступу до інфраструктури та ризиків.
- Безперервність логістичних процесів.
- Пріоритет енергоефективності, декарбонізації та оптимізації маршрутів.

- Гнучкість і адаптивність до змінних транспортних коридорів.
- Підтримка локальних ланцюгів постачання.

Відповідно стратегічними цілями можуть стати: скорочення операційних втрат; зниження викидів CO₂ від автопарку; скорочення часу простоїв у зонах ризику; підвищення точності виконання доставок тощо.

3.3 Етапи, послідовність та математична модель впровадження інструментів Lean системи в роботу транспортно-логістичного підприємства

Важливим моментом при впровадженні Lean системи є визначення послідовності застосування різних інструментів для отримання стійкого бажаного результату. Всі інструменти Lean системи можна застосовувати на різних напрямках роботи ТЛП. Можливі області їх застосування наведені в таблиці 4.

Таблиця 3.4 – Застосування Lean-інструментів в транспортно-логістичних підприємствах

Lean-інструмент	Застосування в ТЛП	Очікуваний ефект
VSM (Value Stream Mapping)	Побудова карти потоку від замовлення до доставки, виявлення вузьких місць	Скорочення часу виконання замовлень на 20–30%
5S	Організація складу, робочих зон, транспорту; усунення безладу	Збільшення ефективності роботи, зменшення часу пошуку матеріалів
Kanban	Управління завантаженням транспорту та складу в режимі on-demand	Гнучке управління потоками, зменшення затримок
Poka-Yoke	Запобігання помилкам: QR-коди, GPS-контроль, електронні чеки	Зменшення кількості помилок у доставках та документах
Just-in-Time (JIT), гібридна система постачань	Оптимізація графіків перевезень, мінімізація запасів	Зменшення надлишкових залишків на 10–20%
Standard Work	Уніфікація процесів: завантаження, документообіг, контроль вантажів	Стабільна якість і швидкість операцій
KPI та візуальний менеджмент	Моніторинг часу доставки, заповнюваності транспорту, рівня втрат	Прозорість процесів, зростання задоволеності клієнтів

Вище було зазначено, що VSM, яка використовується на початку впровадження Lean системи, слугує інструментом для «розкриття» проблем, а не лише для їх візуалізації. Карта змушує команду аналізувати кожен крок, розрізняючи ті, що додають цінність для клієнта (за які він готовий платити), від тих, що не додають. Такий аналіз виявляє не лише очевидні простоти, а й неочевидні втрати, що спричинені, наприклад, комунікаційними прогалинами між відділами або застарілими процедурами обробки даних. Результатом цього аналізу стає дві карти: «карта поточного стану» (current state map) та «карта майбутнього стану» (future state map), що є планом покращень. Це дозволяє чітко визначити, з чого почати впровадження, щоб досягти найбільшого ефекту.

Після того, як VSM визначив проблемні області, наступним кроком є створення ідеального робочого середовища для їх вирішення. Інструментом для цього є методологія 5S, яка є основою для будь-яких подальших покращень. Вона створює чисте, безпечне та організоване робоче середовище, де проблеми стають видимими, а неефективні ситуації — очевидними. Вона не лише покращує якість і безпеку, а й підвищує продуктивність, оскільки співробітники менше часу витрачають на пошук необхідного обладнання чи матеріалів. Саме застосування 5S після VSM гарантує, що зусилля з організації робочого простору будуть сфокусовані на найбільш критичних областях, виявлених під час стратегічного аналізу, а не будуть розпорошені по всій компанії. Важливо, щоб 5S сприймалося не як одноразова акція, а як інструмент культурної трансформації.

Після того, як стратегічне бачення визначено, а робоче середовище організовано, наступним логічним кроком є оптимізація потоку товарів. Це досягається шляхом переходу від традиційної «штовхаючої» системи до «витягувальної». Традиційна «штовхаюча» (push) система логістики базується на прогнозах попиту, що часто призводить до надлишкового виробництва та надмірних запасів на складах. Ця модель створює значні втрати та заморожує капітал. На противагу цьому, «витягувальна» (pull) система починає діяти лише у відповідь на реальний попит клієнта. Вона дозволяє мінімізувати запаси, скоротити витрати та підвищити гнучкість, оскільки виробляє або доставляє лише те, що потрібно, і тоді, коли це потрібно [68]. Інструментами Pull-системи є Just-in-Time (JIT) (в умовах війни – гібридна система JIT+JIC) та Kanban. Для успішної реалізації JIT потрібні надійне обладнання, якісні постачальники та, що

найважливіше, добре спроектовані робочі простори та стандартизовані процеси, що є прямим результатом впровадження 5S.

Ключовим правилом Kanban є обмеження кількості завдань, що можуть одночасно перебувати в роботі («WIP limit»). Це запобігає перевантаженню команди, виявляє «вузькі місця» та допомагає зосередитись на завершенні поточних завдань. Застосування Kanban -систем в ТЛК має широкий спектр, що демонструє їхню універсальність та практичну цінність (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Застосування Kanban -систем в ТЛК

Сфера застосування	Конкретний приклад	Опис та переваги
Управління складом	Двоконтейнерна система Канбан	Використання двох контейнерів для одного виду запасних частин або витратних матеріалів. Коли перший контейнер спустошується, він слугує сигналом для замовлення поповнення, а робота продовжується з другого контейнера. Це мінімізує запаси та запобігає дефіциту.
Управління автопарком	Канбан-дошка для технічного обслуговування	Візуальна дошка з колонками «Заплановано», «В роботі», «Виконано». На дошці розміщуються картки з інформацією про кожен транспортний засіб. Це дозволяє диспетчеру відстежувати стан ремонту та запобігати простою через несправності.
Диспетчерська служба	Візуальна дошка для управління замовленнями	Дошка з картками клієнтів, що переміщуються між етапами: «Оформлення», «Планування маршруту», «В дорозі», «Доставлено». Встановлення «WIP limit» для кожної колонки допомагає виявити «вузькі місця» в процесі обробки замовлень.
Логістика поставок	Система «milk run»	Циклічний маршрут для збору невеликих партій товарів від кількох постачальників. Сигнал на поповнення створюється на основі фактичного споживання, що допомагає мінімізувати запаси у всіх ланках ланцюга.

Ця послідовність є логічною та взаємопов'язаною. VSM виявляє надлишкові запаси та неефективні потоки. 5S створює організоване середовище, що є необхідною умовою для ЛІТ. Канбан, як інструмент реалізації ЛІТ, стає можливим і ефективним завдяки цьому порядку.

Без VSM неможливо зрозуміти, де впроваджувати Канбан, а без 5S ефективність системи буде обмежена безладом та неефективністю робочого простору. Ця синергія інструментів забезпечує, що зусилля з оптимізації не лише усувають проблему, а й запобігають її повторній появі.

Впровадження VSM, 5S та Канбан є потужними проєктами, що дають відчутні результати. Однак справжній успіх Lean-трансформації залежить від того, наскільки ці результати будуть підтримуватися та покращуватися з часом.

Для цього необхідна філософія безперервного вдосконалення. Таким механізмом постійних покращень є Kaizen. Це філософія, що заохочує невеликі покращення на щоденній основі. На відміну від радикального реінжинірингу, що передбачає кардинальне перепроєктування процесів з великими капіталовкладеннями, Kaizen фокусується на швидких результатах, які можуть бути досягнуті без значних інвестицій. Дуже часто в рамках застосування Kaizen застосовується ще одна відома технологія Рока-Йоке (системи запобігання помилкам), яка допомагає попередити можливі помилки при виконанні окремих дій. Kaizen — це «будівельний блок» усіх Lean-методів, що створює культуру, в якій кожен працівник відчуває відповідальність за виявлення та усунення втрат у своєму робочому середовищі [57,58].

Для систематизації Kaizen-зусиль використовується цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA). Цей цикл є простою, але потужною методологією, яка робить покращення а спланованими, вимірюваними та контрольованими. Plan (Плануй) відповідає за виявлення проблеми, збір даних та розробка плану покращень. Do (Роби) - за реалізацію невеликого тестового покращення. Check (Перевірй) - за аналіз результатів тесту та оцінку його ефективності. Act (Дій) відповідає за впровадження успішного рішення в стандартний процес, або повернення до етапу «Плануй» для подальшого вдосконалення.

Успішне впровадження Lean вимагає не лише початкових зусиль, а й створення механізмів для підтримки та масштабування досягнутих результатів. Для підтримки досягнутих покращень критично важливим є візуальний менеджмент. Він робить поточний стан справ видимим для всіх, сприяючи прозорості та відповідальності. Це можуть бути візуальні дошки з ключовими показниками ефективності (KPIs), що показують, наприклад,

кількість оброблених замовлень, відсоток своєчасних доставок або час виконання робіт. Наприклад, для автопарку можна використовувати метрику Overall Equipment Effectiveness (OEE), яка оцінює доступність, продуктивність та якість роботи. Візуалізація даних дозволяє команді швидко оцінювати реальний стан справ і приймати рішення в режимі реального часу.

Lean-підхід часто асоціюється з простими, «безкомп'ютерними» інструментами. Однак, для довгострокового успіху та масштабування Lean-трансформація повинна інтегрувати технологічні рішення. VSM може виявити, що проблема полягає не в людському факторі, а в застарілому програмному забезпеченні або відсутності стандартизації даних.

Технологічні рішення, такі як системи PLM (Product Lifecycle Management) та PDM (Product Data Management), можуть суттєво прискорити та масштабувати Lean-трансформацію, оскільки вони дозволяють стандартизувати виробничі процеси та забезпечити збір даних, необхідних для аналізу та виявлення втрат. Автоматизація рутинних завдань, у свою чергу, є обов'язковою умовою для подальшого реінжинірингу та дозволяє перерозподілити людські ресурси на діяльність, що додає цінність. Таким чином, Lean не заперечує технології, а, навпаки, надає раціональну основу для стратегічних інвестицій у них, забезпечуючи, щоб технології вирішували реальні проблеми, а не просто автоматизували неефективні процеси.

Таким чином, була отримана обгрунтована послідовність впровадження технологій ощадливого виробництва в діяльність транспортно-логістичних компаній (рисунк 3.3).

Впровадження Lean-технологій на підприємствах транспортно-логістичного комплексу є складним, але надзвичайно перспективним завданням. Пропонована послідовність (рис.3) є найбільш раціональною, оскільки вона створює не просто набір розрізнених заходів, а самопідтримувальну систему, що ґрунтується на логічній синергії.

Справжній успіх Lean-трансформації залежить від синергії трьох компонентів: філософії (зміна мислення, зацікавленість керівництва), інструментів (VSM, 5S, Kanban, Kaizen тощо) та технологій (автоматизація, аналітика). Спроба впровадити інструменти без прийняття філософії та підтримки керівництва приречена на провал.

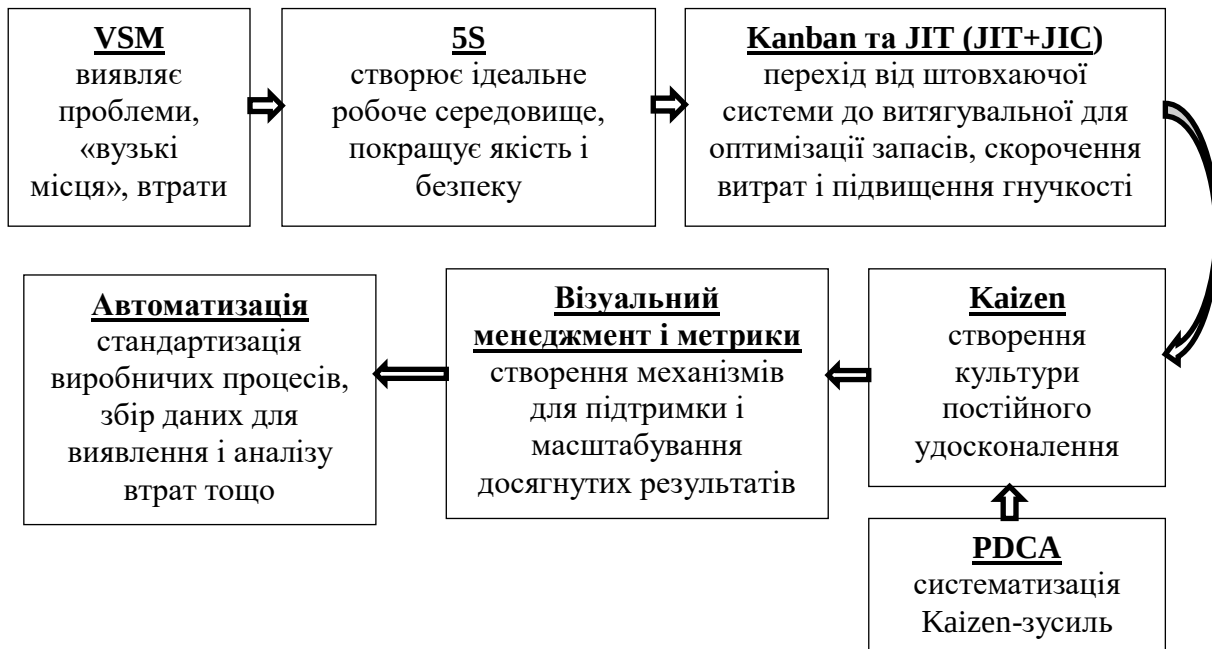


Рисунок 3.3 – Послідовність впровадження Lean технологій в роботу транспортно-логістичного підприємства

Рекомендується розпочинати з пілотного проєкту, щоб протестувати підхід, отримати «швидкі перемоги» та продемонструвати цінність Lean-трансформації. Після цього успіх можна масштабувати на все підприємство, підтримуючи його через постійне навчання, розвиток персоналу та візуальний менеджмент.

В умовах хаосу, коли зовнішні фактори неможливо контролювати, принципи Lean, що вимагають частої та короткої комунікації, а також розбиття великих довгострокових завдань на невеликі та короткострокові, допомагають запобігти дестабілізації та деморалізації персоналу. Такий підхід створює відчуття контролю над ситуацією та дозволяє бізнесу стати більш стійким до викликів. В умовах невизначеності така гнучкість та стійкість є ключовими для виживання.

Формування математичної моделі впровадження Lean-технологій на транспортно-логістичних підприємствах зазвичай базується на оптимізації процесів, мінімізації втрат (час, ресурси, простої) та максимізації цінності для клієнта.

Нижче наведено комплексну математичну модель, яка описує процес трансформації логістичної системи з урахуванням ключових Lean-принципів.

Нехай транспортно-логістична система функціонує як мережа процесів (складування, транспортування, обробка замовлень).

T - загальний час виконання логістичного циклу (Lead Time).

V - корисна цінність для замовника (Value-added time).

W - сукупні втрати (Waste / Muda), які поділяються на категорії (транспортування, запаси, зайві рухи, очікування, переробка тощо).

C - загальні витрати підприємства на логістичні процеси.

$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ - вектор управляючих змінних (параметри впровадження Lean-інструментів, де x_i — ступінь реалізації i -го інструменту, наприклад: 5S, Kanban, VSM, TPM).

Ефективність впровадження Lean-технологій оцінюється через максимізацію рівня обслуговування за мінімізації витрат і втрат часу. Комплексний критерій ефективності $E(X)$ можна представити як багатокритеріальну функцію, згорнуту в єдину:

$$E(X) = V / (T(X) + W(X)) \rightarrow \max$$

Або через оптимізацію витрат і часу циклу:

$$\min(C(X) + \gamma \times T(X))$$

де $C(X)$ - витрати на логістику та реалізацію Lean-заходів;

$T(X)$ - загальний час виконання замовлень після впровадження Lean;

γ - коефіцієнт ваги часу (штраф за затримки та простої транспорту).

Процес оптимізації відбувається за наявності реальних виробничих обмежень:

1. Обмеження на ресурси (бюджет та персонал):

$$\sum (c_i \times x_i) \leq B$$

де c_i - вартість впровадження i -го інструменту;

B — загальний бюджет на Lean-трансформацію.

2. Часові обмеження логістичного циклу:

$$T(X) \leq T_{\max}$$

де T_{max} - гранично допустимий час виконання замовлення за умовами договору з клієнтом.

3. Обмеження на рівень якості та надійності:

$$Q(X) \geq Q_{min}$$

де $Q(X)$ - ймовірність доставлення без пошкоджень та вчасно (On-Time In-Full).

4. Діапазон змінних:

$$0 \leq x_i \leq 1, i = 1, 2, \dots, n$$

Для транспортних підприємств ключовими елементами втрат W є час простою рухомого складу T_{idle} , порожні пробіги L_{empty} та надлишкові запаси на складах I . Модель втрат можна записати так:

$$W(X) = \alpha_1 \times T_{idle}(x_{TPM}) + \alpha_2 \times L_{empty}(x_{Kanban}) + \alpha_3 \times I(x_{5S})$$

де x_{TPM} - впровадження загального догляду за обладнанням (знижує простої вантажівок через поломки);

x_{Kanban} - управління потоками та запасами;

x_{5S} - організація робочих місць на складах і в офісах;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ - вагові коефіцієнти значущості окремих видів втрат.

Запропонована математична модель задачі цілочисельного або нелінійного програмування дозволяє транспортно-логістичному підприємству визначити оптимальний набір Lean-інструментів (X). Це дає змогу мінімізувати часові та матеріальні втрати, скоротити час доставки та підвищити рентабельність перевезень.

3.4 Дорожня карта впровадження Lean технологій в роботу транспортно-логістичного підприємства

Впровадження системи ощадливого виробництва є не одномоментним заходом. Воно потребує певного часу, відповідної підготовки, визначеної послідовності дій, підготовки персоналу тощо. Тому спочатку буде розроблено дорожню карту впровадження системи Lean на підприємстві.

Весь процес впровадження було розбито на 7 етапів: діагностика та постановка цілей, формування Lean-команди та навчання, етап

швидких Lean-змін, цифровізація та прозорість процесів, інтеграція принципів зеленої логістики, оптимізація всієї логістичної мережі та побудова системи Kaizen та циклічних покращень. Для кожного з цих етапів розроблено дорожню карту. В таблиці 3.6 наведена дорожня карта для першого етапу.

Таблиця 3.6 – Дорожня карта етапу діагностики та постановки цілей

Найменування	Зміст
Цілі	Оцінити поточну ефективність потоків. Визначити критичні точки, ризики війни, вразливість ланцюгів. Встановити цілі: час доставки, витрати, CO ₂ , надійність.
Інструменти Lean	VSM (Value Stream Mapping), GEMBA Walk, ABC-аналіз
Дії	Аналіз процесів: прийом, зберігання, комплектація, завантаження, транспорт. Виявлення втрат (Muda), особливо через затримки на блокпостах, дефіцит пального, перебої з енергією, маршрутні ризики.
Відповідальні	Lean-координатор, директор ТЛП, керівник складу, керівник транспортної служби
Результати	Карта потоку «як є». Перелік втрат та вузьких місць. Цільові KPI.

Серед інструментів Lean на першому етапі пропонується використовувати Карти потоків цінності, GEMBA Walk та ABC-аналіз. VSM (Value Stream Management) - це управлінська практика, яка фокусується на візуалізації, вимірюванні та оптимізації повного наскрізного процесу, необхідного для доставки цінності клієнту. Цей процес, відомий як "потік створення цінності", охоплює всі етапи: від початкової ідеї чи запиту клієнта до розробки, доставки та отримання зворотного зв'язку. Критична важливість VSM сьогодні зумовлена цифровою трансформацією [71]. GEMBA Walk (Гемба Вок) - це японський термін з Lean-методологій, що означає «йти на місце, де відбувається робота» (тобто на саме виробництво, склад, в офіс), щоб керівники могли особисто спостерігати процеси, спілкуватися з працівниками та виявляти проблеми для покращення [72]. ABC-аналіз—це метод класифікації товарів, ресурсі, клієнтів за пріоритетом

(А– найважливіше, С– найменш важливе), заснований на принципі Парето (80/20), що допомагає зосередитись на найцінніших елементах.

Всі ці методи є інструментами Lean-менеджменту ощадливого виробництва, спрямовані на оптимізацію процесів та підвищення ефективності.

Далі буде розроблено дорожню карту для етапу формування Lean-команди та навчання. Це надзвичайно важливий етап, який допоможе не тільки навчити персонал принципам та інструментам ощадливого виробництва, а і створити відповідну організаційну культуру, культуру покращень і розуміння.

Дорожня карта цього етапу наведена в таблиці 3.7 з визначенням відповідальних, робіт, результатів та інструментів.

Таблиця 3.7 – Дорожня карта етапу формування Lean-команди та навчання

Найменування	Зміст
Цілі	Забезпечити розуміння Lean серед ключових працівників. Сформувати культуру покращень.
Інструменти Lean	5S, Kaizen, основи стандартизації, андрагогіка
Дії	Навчання 10–15 працівників. Формування кросфункційної Lean-команди: склад, транспорт, IT, безпека
Відповідальні	HR, Lean-координатор
Результати	Затверджена команда Kaizen. Навчальні матеріали та стандарти

В якості інструментів Lean на другому етапі застосовуються 5S, Kaizen, стандартизація, андрагогіка. 5S – це інструмент, пов’язаний з наведенням порядку (систематизація, сортування, прибирання), його підтримкою і стандартизацією, що зменшує час пошуку та підвищує безпеку. Kaizen –це система постійного удосконалення, андрагогіка - це теорія навчання дорослих, яка об’єднує знання про специфіку навчання дорослої людини з урахуванням її віку, освітніх та життєвих потреб, реальних можливостей, індивідуальних особливостей і досвіду, психіки і фізіології [73].

Третій етап є необхідним не тільки для зменшення витрат, але і для мотивації персоналу, тому що виникає відчуття, що зусилля не були даремними і це надихає на подальші дії. Дорожня карта етапу наведена в таблиці 3.8.

В якості об'єкта на цьому етапі обраний склад підприємства, робота на якому має менше зовнішніх впливів, ніж, наприклад, на транспорті, тому є більш передбачуваною і тому може принести швидкі результати. На цьому етапі дієвими інструментами є 5S, SMED та Kanban. SMED (Single Minute Exchange of Die) - це методика Lean, що дозволяє значно скоротити час переналагодження або зміни виробничого обладнання до мінімального, часто менше 10 хвилин, що робить можливим виробництво дрібних партій та підвищує гнучкість виробництва.

Таблиця 3.8 –Дорожня карта етапу швидких Lean-змін

Найменування	Зміст
Цілі	Швидко зменшити втрати та підвищити ефективність. Підтримати мотивацію персоналу
Інструменти Lean	5S на складі та в транспорті, SMED для швидкого завантаження, Kanban
Дії	Реорганізація складу за 5S. Скорочення часу завантаження та розвантаження. Впровадження Kanban для поповнення витратних матеріалів. Цифрові контрольні листи замість паперових.
Відповідальні	Керівник складу, Lean-команда
Результати	Скорочення часу на пошук товару Оптимізація внутрішніх маршрутів складу. Зменшення помилок комплектування.

Основний принцип полягає в розмежуванні внутрішніх та зовнішніх операцій переналадки з метою переведення якомога більшої їх частини у зовнішні [74]. Kanban - це метод управління робочими процесами, який допомагає візуалізувати роботу, обмежити кількість незавершених завдань і покращити ефективність команди.

Дорожня карта етапу цифровізації та прозорості процесів наведена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Дорожня карта етапу цифровізації та прозорості процесів

Найменування	Зміст
1	2
Цілі	Підвищити контроль, точність та відстеження. Зменшити людський фактор
Інструменти Lean	Діджитал VSM, KPI-dashboard, візуальний менеджмент, Poka-Yoke
Дії	GPS для транспорту. QR-коди для відстеження вантажу. Дашборд KPI у Power BI або Plotly. Автоматизація маршрутного планування.
Відповідальні	ІТ-відділ, керівник транспортного підрозділу
Результати	Зменшення часових втрат через неправильні маршрути. Прозорість витрат пального. Менше помилок при оформленні документів

Дорожня карта п'ятого етапу інтеграції принципів зеленої логістики наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3. 10 – Дорожня карта етапу інтеграції принципів зеленої логістики

Найменування	Зміст
Цілі	Зменшити викиди. Оптимізувати витрати пального, враховуючи його дефіцит
Інструменти Lean	Eco-Driving, оптимізація маршрутів, TMS, контроль холостих пробігів
Дії	Навчання водіїв економному стилю водіння. Перехід на біопаливо (де можливо). Планування комбінованих доставок. Моніторинг CO ₂ на доставку.
Відповідальні	Керівник автопарку
Результати	Зменшення пального на 10–15%. Менше викидів CO ₂ . Зниження холостих пробігів

Інтеграція принципів зеленої логістики в систему ощадливого виробництва є дуже актуальним питанням. Тому наявність цього етапу є виправданою. Eco-Driving це бережливий та економічний стиль водіння і водночас система програмного забезпечення для контролю якості водіння, що аналізує поведінку водія за допомогою GPS-трекерів та датчиків.

Дорожня карта шостого етапу оптимізації всієї логістичної мережі представлена в таблиці 3.11.

Етап оптимізації всієї логістичної мережі є ключовим моментом впровадження системи ощадливого виробництва в роботу підприємства і завжди базується на вже впроваджених в роботу підприємства Lean-інструментів. Він практично завершує процес налаштування і впровадження Lean системи.

Hoshin Kanri - це інструмент стратегічного планування, який допомагає організаціям узгодити цілі компанії з повсякденною роботою окремих учасників на різних рівнях.

Таблиця 3.11–Дорожня карта етапу оптимізації всієї логістичної мережі

Найменування	Зміст
Цілі	Забезпечити стійкість та адаптивність в умовах війни. Забезпечити безперервність поставок
Інструменти Lean	Управління ризиками, альтернативні маршрути, STO (Standard Operating Procedures), Hoshin Kanri
Дії	Розроблення резервних маршрутів. Розміщення частини складу або персоналу у безпечніших регіонах. Стандартизація процесів у форматі SOP. Формування матриці ризиків.
Відповідальні	Директор підприємства, служба безпеки
Результати	Зниження ризику переривання ланцюга. Високий рівень готовності до надзвичайних ситуацій

Цей метод виник із економічного менеджменту, який спонукає всіх співробітників працювати над тими самими цілями з метою економічності, підвищення якості та орієнтації на клієнта [75-80]. SOP (Standard Operating Procedures - стандартні операційні

процедури) це деталізовані, покрокові інструкції, які описують, як виконувати конкретне завдання чи бізнес-процес, щоб забезпечити послідовність, якість, ефективність та відповідність стандартам у будь-якій організації. Вони допомагають стандартизувати роботу, мінімізувати помилки та працювати системно, а не інтуїтивно.

Останнім етапом впровадження є побудова системи Kaizen та циклічних покращень, яка має забезпечувати постійний розвиток Lean та інтегрувати культуру покращень в загальноорганізаційну культуру. Дорожня карта цього етапу наведена в таблиці 3.12.

PDCA (Plan-Do-Check-Act) це цикл постійного вдосконалення процесів (Плануй – Роби – Перевіряй - Дій), а Kaizen Events (Кайдзен-події) це короткострокові, інтенсивні сесії, що використовують цей цикл для швидкого вирішення конкретних проблем та впровадження покращень у виробничих чи бізнес-процесах, що є частиною загальної філософії Кайдзен (безперервного вдосконалення).

Таблиця 3.12 – Дорожня карта етапу побудови системи Kaizen та циклічних покращень

Найменування	Зміст
Цілі	Забезпечити постійний розвиток Lean. Інтегрувати культуру покращень
Інструменти Lean	PDCA, Kaizen Events, щомісячний аналіз KPI
Дії	Регулярні Kaizen-зустрічі. Формування портфеля ідей. Нагородження Lean-пропозицій.
Відповідальні	Lean-координатор, HR, топ-менеджмент
Результати	Постійний потік покращень. Економія операційних витрат

Таким чином, всі сім етапів впровадження системи ощадливого виробництва в діяльність підприємства визначені. Загальна структура дорожньої карти впровадження системи ощадливого виробництва в діяльність підприємства наведена на рисунку 3.4.

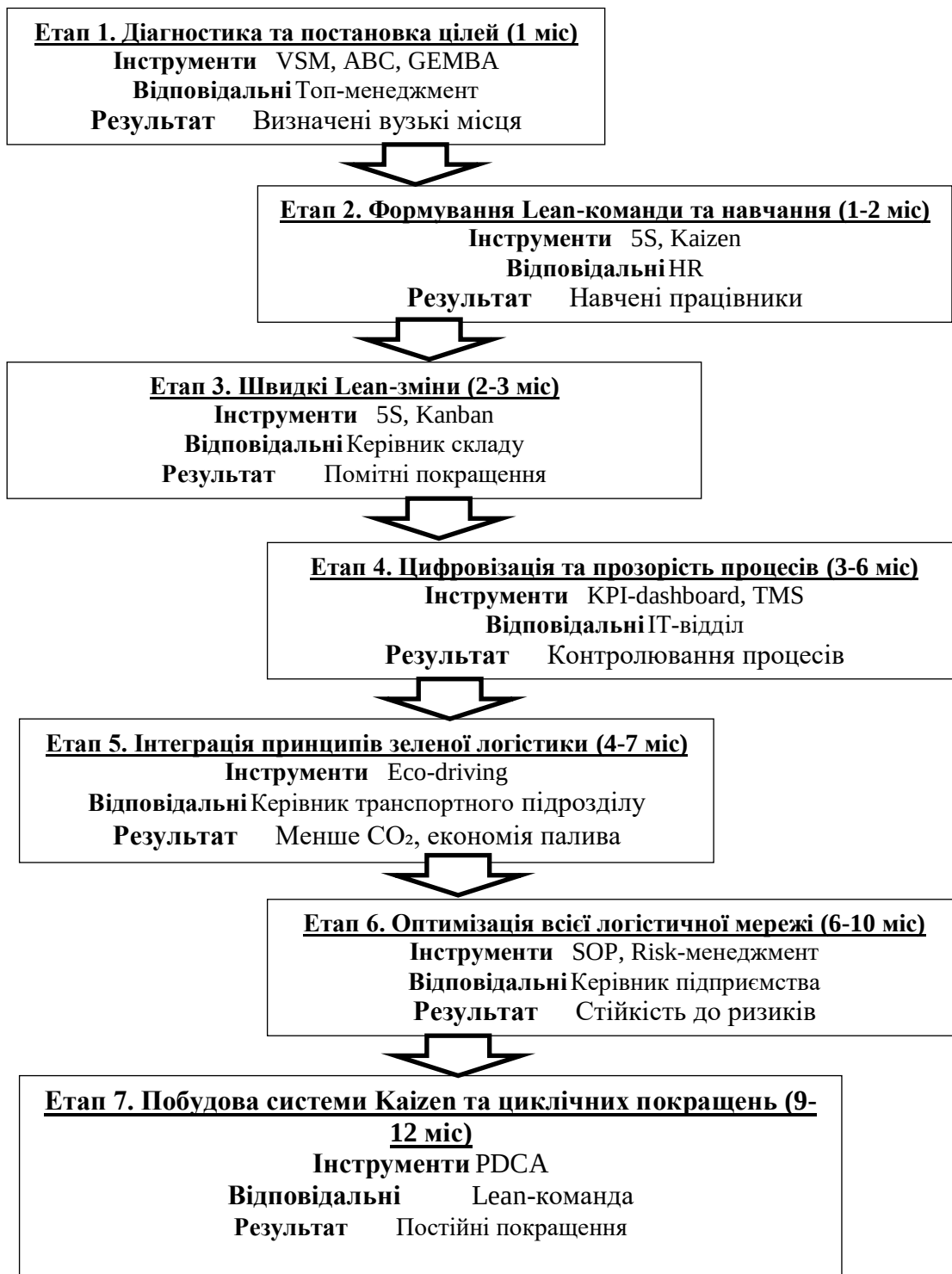


Рисунок 3.4 – Загальний вигляд дорожньої карти впровадження ощадливого виробництва в роботу підприємства

В розділі була обгрунтована і запропонована певна послідовність впровадження Lean-інструментів з урахуванням специфіки роботи транспортно-логістичних компаній і воєнних умов, в яких знаходиться Україна.

Логічна послідовність впровадження інструментів ощадливого виробництва полягає в тому, що починати слід з діагностики та формування фундаменту. Саме розуміння природи втрат і залучення всього персоналу в цей процес є критично важливими передумовами. Далі потрібно формувати стратегічне бачення проблем, в чому безумовно допомагає карта потоку створення цінності (VSM), яка, виявляє найважливіші проблемні області та вузькі місця, на яких потрібно зосередитися. Наступний крок пов'язаний зі створенням фундаменту для змін, який допомагає створити простір, який не відволікає увагу від важливого. Для цього якнайкраще підходить технологія 5S, яка створює організований і стандартизований робочий простір, що є необхідною умовою для будь-яких подальших покращень. Вона також слугує інструментом для залучення персоналу та зміни мислення.

Наступний крок пов'язаний з оптимізацією потоків за допомогою Kanban. Саме побудова «витягувальної» системи на основі Канбан-дошок дозволяє оптимізувати потік, оптимізувати запаси та підвищити швидкість реагування на попит, використовуючи порядок, створений 5S. І останнім кроком є безперервне вдосконалення на основі філософії Kaizen. Ця філософія, яка реалізована через цикл PDCA, забезпечує постійне вдосконалення системи, підтримуючи досягнуті результати та адаптуючи їх до мінливих умов.

Таким чином, сформована система ощадливого виробництва транспортно-логістичної компанії та запропонована послідовність її впровадження дозволяє не лише усунути втрати, а й побудувати стійкі та гнучкі бізнес-процеси, які здатні адаптуватися до безперервних змін.

Аналіз показує, що для українського контексту не може бути застосована чиста модель «точно в строк» (JIT) через її вразливість до збоїв. Оптимальним рішенням є гібридна модель, яка поєднує принципи ефективності Lean з необхідністю мати певний буфер запасів («про всяк випадок», JCS) для забезпечення безперервності бізнесу. Це дозволяє підприємствам балансувати між оптимізацією витрат та стійкістю, що є ключовим для виживання в умовах високого ризику.

Впровадження Lean є стратегічним кроком, який не лише забезпечує життєздатність компаній сьогодні, але й закладає міцний фундамент для майбутньої відбудови та інтеграції в європейську економіку.

Подальший розвиток цієї теми полягає в більш детальному дослідженні елементів окремих Lean-технологій, обґрунтуванні ключових показників з урахуванням особливостей транспортно-логістичних компаній та умов воєнного стану і післявоєнного відродження України.

ПІСЛЯМОВА

Враховуючи те, що на теперішній час переважна кількість підприємств України опинилися в складних умовах, що потребують нових підходів через виклики, породжені ворожістю зовнішнього середовища, у монографії представлено виконане наукове завдання, яке полягало у розвиненні та узагальненні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, що стосуються стратегічного управління розвитком підприємства в контексті кадрової політики, управлінського контролю та впровадження Lean-технологій.

Вказане знайшло відображення в такому:

1. Вдосконалено кадрову політику підприємства в системі стратегічного управління, а саме:

- розвинено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства;
- запропоновано методику діагностики стану та проблем кадрової політики підприємства;
- розроблено механізм удосконалення кадрової політики підприємства в умовах стратегічних змін та нестабільності;
- систематизовано організаційно-економічне забезпечення реалізації та оцінювання ефективності кадрової політики підприємства.

2. Всебічно розглянуто контроль та боротьбу з поверхневістю у менеджменті підприємства:

- розглянуто парадокс контролю в організаціях в контексті ключової функції та надмірного прагнення щодо керування бізнес-процесами;
- запропоновано підходи до боротьби з поверхневістю в управлінні організацією;
- отримав подальший розвиток підхід до якісного групування як альтернативи зайвого контролю в організації.

3. Розроблено заходи щодо впровадження Lean технологій в роботу транспортно-логістичних підприємств, а саме:

- визначені поняття ощадливого виробництва і основні аспекти його впровадження в роботу транспортно-логістичних підприємств;
- здійснено формування системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства;

– вказано етапи, послідовність та розроблено математичну модель впровадження інструментів Lean системи в роботу транспортно-логістичного підприємства;

– розроблено дорожню карту впровадження Lean технологій в роботу транспортно-логістичного підприємства.

Наприкінці зазначаємо, що, на думку авторів, монографія представляє собою науково-обґрунтовану роботу, що містить аналітичний огляд новітніх підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

Монографія розрахована для використання викладачами, здобувачами вищої освіти, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Водолажська Т. О., Сафронов В. Ю. Удосконалення кадрової політики підприємства : теоретичні засади та практичні рішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 210–219. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337434> (дата звернення: 28.08.2026).
2. Швед В. В., Шлінчук В. П. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. № 1 (101). С. 44–48.
3. Літинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 248–252.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
5. Гончаров Ю. В., Федоряк Р. М., Бережна Ю. Б. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.
URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>
(дата звернення: 28.08.2026).
6. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440–443.
7. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>.
8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238.
9. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 178–183.
10. Ярошенко О. В., Куценко В. Ц. Кадрова політика підприємства та напрямки її удосконалення. URL : http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_yaroshenko.htm (дата звернення: 28.08.2026).

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства : сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 4. С. 191–198.
13. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712–715.
14. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
15. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34 (2022). С. 63–67.
16. Водолажська Т. О., Кучеренко А. В. Функціональний зміст категорії «кадрова політика підприємства». *Innovation and development in world science : proceedings of the 5th International scientific and practical conference / MDPC Publishing*. Zurich, Switzerland. 2026. Pp. 368–374.
17. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 55–64.
18. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
19. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 332 с.
20. Водолажська Т. О., Кролевецький Є. В., Ковтун С. Р. Управління персоналом підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану». *Економіка транспортного комплексу*. 2026. № 47. С. 70–87. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2026.47.70>.
21. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.
22. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.

23. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 32–45.
24. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
25. Андрєєва В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-47-51>.
26. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., & Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*. 2024. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.56294/dm2024.243>.
27. Kharchenko T., Mao Rong, Mykhailyk R. Personnel management in the conditions of social responsibility of the enterprise. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13>.
28. Череп О. Г., Конєва А. В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 195–199. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-33>.
29. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4 (71). С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092.
30. Данько Ю. І., Лищенко В. В. Стратегічні аспекти механізмів соціально-відповідального управління персоналом як основа формування соціального капіталу в громадах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.7>.
31. Гетьман О. О. Парадокс контролю в організаціях: можливі наслідки та оптимізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. Вип. 47. С. 88–102. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2026.47.88>.
32. Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43>.

33. Вініченко О. М. Дефініція контролю як наукової категорії. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 25–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/6.pdf (дата звернення: 28.08.2026).
34. Бурова Т. А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3094> (дата звернення: 28.08.2026).
35. Сакур А. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2024. № 41 (185). С. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010>.
36. Носач Н. М., Єгізар'ян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>.
37. Федоренко С. В. Аналіз нормативної фіксації категорії «контроль» в законодавстві України (в аспекті співвідношення із суміжною категорією «нагляд»). *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 80, ч. 1. С. 596–602. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.91>.
38. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації / І. Баланюк, Б. Іваночко, Т. Кузьмін, І. Мельник. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.28>.
39. Жадан Т. А., Яценко С. О. Внутрішній контроль як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 845–850. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017> (дата звернення: 28.08.2026).
40. Hetman O. O., Bilodid A. O. Innovative methods of personnel development. *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky*. 2017. Vol. 17. P. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 28.08.2026).
41. Федірець О. В., Бохін Н. М., Руденок О. О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 205–209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33>.

42. Mintzberg H. Understanding Organizations...Finally! : Structure in Sevens. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2023. 245 p. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false (дата звернення: 28.08.2026).

43. Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O., Avanesova N., Fesun I. Development of a Proactive Approach to Determining the Transformation of Organizational Structures of Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, No. 4 (86). P. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471>.

44. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової*. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321–335.

45. Гетьман О. О. Диверсифікація як напрям оновлення підприємств автомобільного транспорту. *Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах : монографія*. Харків : ФОП Панов А.М., 2024. С. 138–168.

46. Гетьман О. О. Позитивний хаос як стратегічний підхід до боротьби з негативною поверхневістю у менеджменті підприємства. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* 2025. Вип. 46. С. 27–43. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a202e2a7-5099-4277-b616-3e84679f4014/content> (дата звернення: 28.08.2026).

47. Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927> (дата звернення: 28.08.2026).

48. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf (дата звернення: 28.08.2026).

49. Дрінь О. Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 1–16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469> (дата звернення: 28.08.2026).
50. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf (дата звернення: 28.08.2026).
51. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>.
52. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137–140. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25>.
53. Криворучко О. М., Гетьман О. О. Статистика автомобільного транспорту : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2026. 224 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/9f58a91c-276e-4f69-8e6f-ce8fa949be33> (дата звернення: 28.08.2026).
54. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ : Наш формат, 2021. 392 с.
55. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/30fc4bb1-721f-49ac-89a5-331b4c1c2bde> (дата звернення: 28.08.2026).
56. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 7–18. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292761/285788> (дата звернення: 28.08.2026).
57. Teslenko T., Batmanghlich C., Romanko O. Lean production of “Toyota” as an integrated system of operational perfection. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Vol. 1, No. 2. P. 56–67. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/8235> (дата звернення: 28.08.2026).

58. Lean manufacturing. *Wikipedia* : website. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing (дата звернення: 28.08.2026).
59. Lean services. *Wikipedia* : website. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_services (дата звернення: 28.08.2026).
60. Lean thinking. *Wikipedia* : website. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_thinking (дата звернення: 28.08.2026).
61. Сучасні концепції управління виробничими підприємствами. *Інформаційні системи управління виробничою компанією*. URL: https://stud.com.ua/121099/informatika/suchasni_kontseptsiiyi_upravlinny_a_virobnichimi_pidpriyemstvami (дата звернення: 28.08.2026).
62. Шишко Е. Логістична технологія Lean Production та можливості її застосування на підприємстві. *Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–17 груд. 2015 р.* Київ : КНЕУ, 2015. С. 272–276.
63. Jones D., Womack J. Lean Thinking. Business & Economics, 2003. 400 p.
64. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. С. 173–181
65. McKee R., Ross D. From Lean Manufacturing to Lean Supply Chain : A Foundation forChange.
66. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутріш. справ, 2020. 440 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.2-Mykhalytska.pdf> (дата звернення: 28.08.2026).
67. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої » логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 62–66. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf (дата звернення: 28.08.2026).
68. Горбаль Н. І., Мазурик М. М., Микитин О. З. Впровадження циркулярної економіки на основі європейського

досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 280–289. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/vprovadzhennya-cyrkulyarnoyi-ekonomiky-na-osnovi> (дата звернення: 28.08.2026).

69. Харченко Ю. Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 83–97. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-83-97](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-83-97).

70. Ощадливе виробництво: 5 ключових принципів, пояснених на прикладах. *Б24 – Інформаційний Бізнес Портал*. URL: <https://www.buh24.com.ua/oshhadlyve-vyrobnyctvo-5-klyuchovyh-pryncypiv-poyasnenyh-na-prykladah/> (дата звернення: 28.08.2026).

71. Value Stream Management: мистецтво створення цінності в цифрову епоху. *IT-блог для бізнесу: адміністрування серверів, мережі та хмарні рішення*. URL: <https://itez.com.ua/blog/value-stream-management-what-it-is-and-how-to-apply-it.html> (дата звернення: 28.08.2026).

72. Кичма Р. Я., Шабардіна Ю. В., Киселиця С. В. «Гемба» як інструмент бережливого виробництва для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Комплексне забезпечення якості технологічних процесів та систем (КЗЯТПС – 2023) : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Чернігів, 25–26 травня 2023 р.) : у 2 т.* Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. Т. 2. С. 349–350. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28169> (дата звернення: 28.08.2026).

73. Андрагогіка. *Вікіпедія* : сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BA%D0%B0> (дата звернення: 28.08.2026).

74. SMED-інструмент впровадження ощадливого виробництва. URL: <https://progress-service.com.ua/blog/smed-instrument-vprovadzhennya-oshchadluvogo-vurobnuctva> (дата звернення: 28.08.2026).

75. Hoshin Kanri та X Matrix: використання планування Hoshin Kanri для довгострокового успіху. *Lean Institute Ukraine* : сайт. URL: <https://lean.org.ua/blog/menedzhment/hoshin-kanri-ta-x-matrix-vykorystannya-planuvannya-hoshin-kanri-dlya-dovgostrokovogo-uspihu/> (дата звернення: 28.08.2026).

76. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с.

77. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>.

78. PDCA: Потужний інструмент управління вдосконаленням бізнесу. URL: <https://itez.com.ua/blog/pdca-cycle-business-optimization.html> (дата звернення: 28.08.2026).

79. Колос І. В. Застосування lean-методів в управлінні потоками в сучасних реаліях. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022. С. 54–57. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39049> (дата звернення: 28.08.2026).

80. Колос І. В., Омеляненко Т. В., Калінін О. В. Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства. *Economic synergy*. 2024. Вип. 4. С. 113–124. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-8>.

НОТАТКИ

Наукове видання

ВОДОЛАЖСЬКА Тетяна Олександрівна
ГЕТЬМАН Ольга Олександрівна
АЧКАСОВА Лариса Миколаївна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА:
КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ
ТА LEAN-ТЕХНОЛОГІЇ**

Монографія

Підп. до друку 12.10.26. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 7,67. Тираж 300 прим. Зам. № 2/10/26.

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,
copy@vlavke.com