

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колісниченко В. За рік війни в більш безпечні регіони України релоковано 800 підприємств: GMK Center (6.03.2023). URL: <https://gmk.center/ua/news/za-rik-vijni-v-bilsh-bezpechni-regioni-ukraini-relokovano-800-pidpriiemstv/>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Air-alarms.in.ua. Статистика повітряних тривог. URL: <https://air-alarms.in.ua/#statistic>

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ
КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Білявський В.М., к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет

Концепція «бірюзових організацій» має на увазі абсолютно новий погляд як на структуру організацій, так і на внутрішні процеси і управління. Людство знаходиться на етапі розвитку – емпатії і людяності. Зараз можна спостерігати різні зміни в організації внутрішніх процесів багатьох провідних організацій. Бізнес став більше уваги приділяти співробітникам.

У новій Бірюзовій парадигмі команда змінюється зсередини: співробітники вчаться бути самостійними і несуть відповідальність за свої рішення, а керівники стають коучами. Коучі – помічники в досягненні бізнес-цілей і підвищення компетенцій у співробітників. На відміну від управлінського персоналу, основна їх мета зводиться до того, щоб допомагати працівникам прийняти правильне рішення [1].

Деякі експериментальні відділи повністю працюють без менеджерів

**«ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ»: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Кременчуцький
національний університет імені Михайла Остроградського, 27-28 листопада 2023 року**

середньої і вищої ланки, також в них відсутні плани продажів. Всі рішення приймаються колективно, включаючи рішення про прийом на роботу, звільнення, розподіл додаткового фонду преміювання тощо. Проте і відповідальні за це все в рівних частках, як за успіхи організації, так і за неефективну роботу з клієнтами.

Досить складним питанням при впровадженні «бірюзових» форм управління є забезпечення взаємозамінності співробітників. В офісах майбутнього соціальні права працівників зберігаються. Вони можуть ходити у відпустку, на лікарняний тощо. Завдання колективу - сформувати таку команду, яка зможе замінити відсутній елемент системи без зниження якості обслуговування і клієнтоорієнтованості. Відповідно до теорії Фредерика Лалу прибуток є другорядним продуктом, який виникає з причинно-наслідкових зв'язків. Щасливий співробітник поділиться своїм позитивом і доброзичливістю з клієнтом, а останній, оцінивши високий сервіс обслуговування, приводить в організацію ще 10-15 своїх знайомих і друзів.

Для бірюзової організації характерна своя методика преміювання співробітників. Якщо в стандартних офісах розраховується, хто скільки зробив дзвінків, провів зустрічей, показав презентацій, завів кредитних угод, то тут реальний внесок співробітника в досягнення бізнес-цілей визначається колективно. Ніхто не буде рахувати дзвінки, які не принесли результату, або враховувати подяки, написані співробітнику його знайомими.

Перехід на принципи «бірюзи» - це складний процес, що викликано менталітетом народу і системою освіти, що спонукає до підпорядкування. Молодь, яка виросла на командно-виховній моделі навчання, складно перебудуватися від виконання команд до самостійного прийняття рішень і, відповідно, всієї відповідальності.

Трансформація в «бірюзову організацію» - справа не швидка: на підбір співробітників, які будуть розділяти нові цінності, і на перехід до

самоврядування буде потрібно багато часу.

1. По-перше, необхідно пам'ятати, що перехід з одного ступеня розвитку на інший повинен бути плавним. Потрібно розглянути особливості бірюзових організацій, зрозуміти, що це. Тільки після цього приступати до впровадження змін. В іншому випадку прибутковий бізнес може розоритися.

Знадобиться перегляд бізнес-процесів, навчання персоналу. Можуть піти успішні співробітники і менеджери, які звикли до влади. На першому етапі виникне плінність кадрів.

Головне – правильно організувати перехід, продовжувати контролювати працівників на перших етапах, а то процеси зупиняться або сповільняться. Не можна не враховувати особливості менталітету – деякі можуть працювати в повну силу, тільки відчуваючи контроль керівництва. Внаслідок плінності кадрів, втрати доведеться заповнювати. Нових колег повинні наймати люди, які будуть з ними працювати. Не можна повністю доручити це завдання HR-фахівцю.

Непоганий варіант – кандидата оцінює кілька людей, а потім проводиться голосування. Важливо привчити працівників бірюзових організацій відповідати за свої дії.

2. Еволюційну мета «бірюзовою організацією» часто складно сформулювати. Якщо такої мети поки немає – не потрібно її вигадувати. Важливо, щоб вона не була «притягнута за вуха» або нав'язана кимось, а з'явилася природним шляхом. Співробітник, що приймає участь в етапі прийняття рішення, повинен відчувати себе підприємцем. Це дозволяє сформувати сильну команду, організувати обмін інформацією, залучити колег. Коли цікавляться думкою людини, її особистими цілями, вона проявляє активність.

3. Вся влада – співробітникам. За рішення кожної проблеми повинен відповідати тільки один співробітник. Необхідно визначити, хто це буде:

найдосвідченіший, самий зацікавлений або той, хто здатний подивитися на проблему з різних сторін. Важливо розуміти, що не потрібно ставити співробітнику завдання, а потрібно озвучувати саме проблему – нехай він сам вибирає інструменти для її вирішення.

Доцільно пояснити співробітникам, що вони можуть консультиватися з зацікавленими і більш досвідченими колегами, перш ніж прийняти те чи інше рішення. Але за кожен свій крок працівники повинні нести повну відповідальність (від визнання помилок – до звільнення). Втручатися в процес прийняття рішень, тиснути, впливати на їх вибір - не можна (як би складно це не було).

Самоврядування допоможе вибудувати сильну, ефективну і залучену в робочий процес команду. Співробітникам більше не доведеться підлаштовуватися під точку зору боса або менеджера – вони зможуть пропонувати свої шляхи вирішення проблем і будуть зацікавлені в кращому результаті. У керівників, які не будуть зайняті наглядом, вивільниться час для більш важливих завдань.

Мотивація і залученість у даному випадку є не просто засобом прогресу, а основою для побудови всієї організаційної культури організації [2]. Спираючись на особистісні якості кожного з членів команди, вона має на увазі не тільки наявність психологічного комфорту і створення атмосфери партнерства між членами всієї команди без опори на ієрархічний розподіл, але і створює всі умови для максимального вироблення співробітника, що робить його максимально причетним до загальних результатів роботи організації, тобто веде до зростання ефективності кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

«ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 27-28 листопада 2023 року

університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2022. Вип. 52. С. 68–74.

2. Biliavska, Yu., Mykytenko, N., Romat, Ye., & Biliavskiy, V. (2023). Category management: Industry vs trade. *Scientific Horizons*, 26 (1), 129–150.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТЕОРІЇ СИСТЕМ У ЛОГІСТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Загорянський В.Г., д.т.н., доцент,

професор кафедри транспортних технологій

Загорянська О.Л., к.е.н., доцент,

доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу і туризму,

Піскун Г.С., здобувачка вищої освіти

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Одним із універсальних методів оптимізації, що використовуються в логістиці, є метод аналізу ієрархій, який спирається на досить прості елементи, які оцінюються у шкалі методу як міркування експертів. Далі на підставі обробки експертних оцінок визначають відносний ступінь їхнього взаємного впливу в ієрархії [1].

Перевагою методу в порівнянні з більшістю існуючих є ясне уявлення структури проблеми: елементів та взаємозалежностей між ними, а також чітке вираження суджень експертів та осіб, які приймають рішення.

Мета, критерії оцінювання та альтернативи утворюють ієрархічну структуру [1]. Мета проблеми (фокус) є найвищим рівнем ієрархії. За фокусом слідує рівень найважливіших критеріїв. Кожен із критеріїв може поділятися на субкритерії. За субкритеріями слідує рівень альтернатив, кількість яких може бути досить великою (приклад наведений на рис. 1).

Метод аналізу ієрархії включає парні порівняння, розробку шкали для