

Бреус Світлана Василівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу;
Гарнага Максим Андрійович,
магістр;
Європейський університет

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах, коли триває російсько-українська війна, важливим завданням на усіх рівнях управління є не лише виживання України як держави, але й майбутнє її процвітання. У результаті повномасштабної війни усі сфери економіки, діяльності компаній й загалом життєдіяльності суспільства зазнали змін. Відбулось значне зниження рівня розвитку економіки, так ВВП України у 2022 році ВВП впав на рекордні 30,4 % [1], споживча інфляція становила приблизно 26,6 %, спостерігалась значна девальвація національної валюти – майже 38 % (курс національної валюти по відношенню до долара США зріс з 29 грн перед повномасштабним вторгненням до 40 грн) [2]. У 2022 році, за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), відбулося зниження ділової активності у 83 % опитаних компаній-членів асоціації: у 29 % падіння бізнесу становило до 20 %, у понад половини – до 21 % й більше, у 6 % не було змін й лише 11 % з них змогли похвалитися зростанням доходів [2].

За попередніми оцінками [2], загальні прямі збитки підприємств (включно з державними) становлять 13 млрд дол. США, а загальні непрямі збитки оцінюються у понад 33 млрд дол. США. Для відновлення підприємств же потрібно майже 25 млрд дол. США [2]. Ці дані також корелюють з інформацією про міграційні процеси, які відбулись внаслідок повномасштабної війни. За оцінками ЦЕС, Центру економічного відновлення та Інституту демографії, внаслідок виїзду громадян країни до 2032 року бракуватиме 3,1-4,5 млн працівників. Як наслідок, втрати економіки за цей період можуть сягнути 113 млрд дол. США. Втрати економіки внаслідок падіння виробництва та споживання (одним з важливих чинників цього є кількість біженців, зважаючи, зокрема, на те, скільки їх можуть не повернутися в Україну), будуть коливатися в діапазоні 2,6-7,7 % ВВП на рік, які можуть зростати у довгостроковій перспективі й це також справить негативний вплив на платіжний баланс країни, а отже – на валютний ринок. Певною мірою негативний вплив може бути нівельований, зважаючи на те, що чимало біженців за кордоном продовжують витрачати кошти з української банківської системи. Так, у 2022 році масштаби таких витрат перевищували 1,5 млрд дол. США за місяць та 5 млрд дол. США за квартал. Проте однозначно цей вплив оцінений бути не може, так як багато в чому стан платіжного балансу буде залежати від обсягу та структури інвестицій у відбудову [1].

Зважаючи на вищевикладене, слід зазначити, що важливу роль у розвитку та відновленні економіки України у післявоєнний період буде відігравати людський чинник, адже людина є не лише носієм професійних знань, але й сполучною ланкою між інноваціями та сферами споживання й виробництва, зокрема, що стосується впровадження досягнень НТП у всі сфери та сектори економіки. Адже, незважаючи на те, що характерною ознакою стратегічного управління кінця ХХ ст. є концентрація на формуванні та реалізації ланцюга типу: ціль-стратегія-потенціал [3, с. 192; 4], у сучасних умовах усі причинно-наслідкові зв'язки важко відслідкувати й процес детального аналізування їх ускладнюється у результаті впливу багатьох непередбачуваних чинників, зокрема, пов'язаних з повномасштабним російським вторгненням в Україну й доволі поширена практика підтягування керівництвом наявного потенціалу компанії до прийнятих управлінських рішень стосовно стратегій, запропонованих ним раніше, не може бути у повній мірі ефективною у господарській діяльності суб'єкта господарювання. Так як, такий алгоритм поведінки можливий лише тоді, коли є гнучкість щодо перегляду й адаптації стратегій відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища або ж ситуації, в якій опинився суб'єкт господарювання у поточний період часу, особливо, зважаючи на те, що завданням його стратегічного менеджменту, є підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом реалізації конкурентних переваг [5-6], зокрема у результаті дослідження сильних та слабких сторін компанії, на формування яких значною мірою впливають так звані «hard skills» та «soft skills» загалом керівників, менеджерів, лідерів тощо. Так, за результатами окремих досліджень Т. Йеннера (сильних та слабких сторін компаній з урахуванням їх впливу на потенціал), К. Ендрюса (одного з родоначальників стратегічного управління), який з використанням SWOT-аналізу, досліджував сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, й на основі цього визначав варіанти розвитку потенціалу, спираючись на сильні позиції підприємства, простежується алгоритм поведінки керівника, який шукає сильні сторони свого бізнесу й вибудовує стратегії відповідно до стратегії посилення сильних сторін. Такі характерні риси поведінки керівників притаманні й управлінцям, адже сучасні менеджери також почасти зосереджуються на сильних сторонах свого бізнесу й при цьому не помічають слабкі, що у підсумку призводить до неефективного управління потенціалом підприємства [3, с. 192], погіршення його фінансово-економічних показників та, в окремих випадках, до банкрутства, як наслідок реалізації неефективних управлінських рішень.

Компанії, які мають потужний потенціал здатні вижити в сучасних умовах, покращити свої фінансово-економічні показники, але для цього життєво необхідною є потреба у розробленні та прийнятті на усіх рівнях управління виважених, адекватним сучасним умовам управлінських рішень. Вони, у свою чергу, стають можливими за умови формування й покращення ефективності використання свого існуючого потенціалу, розроблення та за потреби реалізації альтернативних варіантів стратегій, які допоможуть не

лише зміцнити позиції на ринку, а й сприяти експансії нових, а також підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, зокрема за рахунок реалізації конкурентних переваг [3; 5-6]. При цьому, важливого значення набуває потреба у розвитку та реалізації потенціалу суб'єктів господарювання у контексті формування відповідних стратегій, сприяти чому певною мірою може активізація зусиль на усіх рівнях щодо формування та удосконалення так званих «hard skills» та «soft skills» усіх працівників, зокрема й керівників, менеджерів, лідерів.

За результатами різних досліджень, у практичній діяльності працівників загалом, керівників й менеджерів зокрема, визначений внесок так званих «hard skills» та «soft skills» у їх професійну спішність:

- згідно з результатами дослідження, проведеного у Гарвардському Університеті (Harvard University) та Стенфордському Дослідницькому Інституті (Stanford Research Institute), внесок «hard skills» становить лише 15 % кар'єрного успіху, а інші 85 % визначають «soft skills» [7, с. 218];

- у дослідженні, проведеному Boston Consulting Group, розподілений внесок «soft skills» таким чином: комунікативні навички займають 79 %, активна життєва позиція – 78 %, аналітичне мислення – 77 %, витримка – 75 %, уміння працювати у команді – 74 %, спрямованість на досягнення поставлених цілей – 70 %, здатність вирішувати конфлікти – 54 %, уміння надихати новими ідеями – 54 %, креативність – 43 %, надійність – 42 % [8, с. 4];

- за результатами дослідження, проведеного Стенфордським Дослідницьким Інститутом (Stanford Research Institute) спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», довготривалий та стабільний успіх керівників компаній у професійній діяльності на 75 % визначається «soft skills» й лише на 25% – «hard skills» [7, с. 218].

Враховуючи зазначене, у контексті проблематики дослідження вважається за доцільне акцентувати увагу на важливості формування й розвитку «hard skills» та «soft skills».

Як зазначив Жульєн Буре, співавтор книги «Навичка Soft Skills»: «Гнучкі навички не замінять hard skills або реальну компетенцію працівників. Їх покликано збільшити їхню цінність» [9].

У сучасних умовах виділяють такі основні причини для розвитку у працівників навичок soft skills:

1. Швидка адаптація у складному середовищі. З 2017 року для працівників пріоритетними стали гнучкий графік роботи, лояльність та атмосфера довіри.

2. Підготовка до впровадження штучного інтелекту. Згідно з дослідженням Bruegel, понад 47 % професій у США буде автоматизовано, а частина перестане існувати, за прогнозами, це станеться вже до 2030 року. Буде відбуватись зменшення попиту на технічні навички, натомість, буде спостерігатись зростання його на креативних фахівців з розвинутими навичками комунікації, відповідним рівнем емоційного інтелекту тощо.

3. Підвищення цінності компанії. За прогнозами, до 2030 року компанії по всьому світі почнуть відчувати брак кадрів з потрібними компетенціями, що вже стає однією з ознак наявності конкурентних переваг компанії. У результаті компанії мають вибудовувати ефективний процес пошуку кандидатів й формувати «soft skills» у працівників, зокрема соціально-емоційні й поведінкові навички, такі як: комунікація, вміння адаптуватися, управління емоціями, емпатія тощо. Згідно з McKinsey & Company, комунікабельність входить до трійки навичок, яких працівникам HR-відділів найчастіше бракує в кандидатах, вона показує, як людина працює в команді, чи вміє вона простою мовою пояснювати складні речі й запобігати конфліктам.

4. Підвищення рівня конкурентоспроможності й ефективності. Одним із способів їх забезпечення є мотивація працівників, спрямована у правильне русло. Так, за результатами дослідження Пенсильванського університету (*University of Pennsylvania*): люди на 50 % продуктивніші, якщо висловлювати їм вдячність. Як вважають 54 % керівників HR-відділів, важливо пропонувати корпоративні програми навчання та розвивати «soft skills» працівників, а керівників навчати активного слухання, надання зворотного зв'язку й лідерства [9].

«Soft skills» вважаються перевагами майбутнього. Існує три категорії професій, які відрізняються співвідношенням «soft skills» та «hard skills»:

- коли професійні навички та знання важливіші: до них належать переважно спеціалісти теоретичного спрямування, розробники, проєктувальники, інженери тощо. Здатність до комунікацій іноді зовсім не є визначальною;

- певні професії вимагають балансу «hard skills» та «soft skills»: юристи, економісти, вчителі, лікарі. Їх взаємодія з оточенням почасти не менш важлива за їхні професійні компетенції;

- професії, в яких провідну позицію займають «soft skills»: продажі, маркетинг, творчість. Вміння слухати, говорити, привертати увагу може гарантувати до 90 % успіху [10].

У контексті проблематики дослідження слід зазначити, що загалом бізнесу вижити з початку повномасштабного російського вторгнення в Україну допомогли:

1. Вибудована довіра та підтримка постійного зв'язку зі своїми клієнтами за нормальних умов, яка дозволила підтримувати відносини й під час повномасштабної війни.

2. Активна участь у бізнес-спільнотах у мирний час забезпечила багатьом бізнесам швидку підтримку як у порятунку працівників та їхніх сімей із зон воєнних дій, так і у випадку евакуації складських запасів чи потужностей на безпечніші території.

3. Особисте лідерство та злагоджена командна взаємодія з пануванням довіри. Це є запорукою ефективності за будь-яких обставин. У час війни, коли швидкість прийняття рішень та реальних дій рятують життя, такі риси, як здатність взяти відповідальність, тримати «голову холодною», правильно

комунікувати з працівниками, стають визначальними, а інколи й життєво необхідними [11].

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що активізація зусиль на усіх рівнях управління щодо формування потенціалу менеджера є запорукою «виживання» компанії в сучасних умовах й сприятиме, у свою чергу, підсиленню бренду компанії, підвищенню рівня її конкурентоспроможності у результаті формування та реалізації конкурентних переваг суб'єкта господарювання тощо.

Реалізація зазначеного загалом сприятиме покращенню фінансово-економічних показників компанії та забезпеченню економічного зростання держави як у повоєнний, так і у період післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Вінокуров Я. Після війни додому можуть не повернутися 3 мільйони українців. Що буде з економікою? Виїзд мільйонів українців значно вплине на економіку України. Як уникнути найбільш негативного сценарію? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/>
2. Жирій К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>
3. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 35. С. 189-196.
4. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут" №20, 2021 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>
5. Бреус С. В., Шусть Т. А. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах. The VIII th International scientific and practical conference "Modern problems in science", November 09-12, 2020, Prague, Czech Republic, 2020. 722 p. С. 127-131.
6. Бреус С. В., Шусть Т. А. Основні аспекти управління конкурентними перевагами організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 104-109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/22.pdf
7. Філатова Н. В. Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна – Норвегія». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2158/1/Filatova%20Nina%20Valentyivna%202018%20.pdf>
8. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020.

Вип. 27. Том 3. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/27_2020/part_3/26.pdf

9. Прохоренко М. Soft skills: що це таке, приклади й способи розвитку. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog>

10. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

11. Опацька С., Бойчук Я. 69% компаній мали план дій, якщо почнеться війна. Що саме допомогло бізнесу вижити. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/69-kompaniy-mali-plan-diy-yakshcho-pochnetsya-viyna-shcho-same-dopomoglo-biznesu-vizhiti-03112022-9520>

*Герасименко Сергій Сергійович,
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри статистики,
інформаційних технологій та
математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкурентною боротьбою, швидкими змінами технологій і споживчих уподобань. У таких умовах ефективний менеджмент стає ключовим чинником успіху для підприємств. Одним з найважливіших інструментів, який допомагає вирішувати бізнес-завдання та вдосконалювати стратегію, є бізнес-аналітика. Бізнес-аналіз в управлінні є стратегічним інструментом, що надає організаціям можливість підтримувати конкурентоспроможність, ідентифікувати для інновацій та оптимізації процесів та ефективно впроваджувати зміни.

Сутність бізнес-аналітики у широкому сенсі слова полягає у збиранні та обробленні даних з метою створення інформації, придатної для аналізу бізнес-процесів, висновки якого становлять обґрунтування для прийняття рішень в бізнесі. Основна мета бізнес-аналітики полягає в розкритті та використанні інсайтів, які допоможуть підприємствам досягти своїх стратегічних цілей.

Враховуючи необхідність прийняття таких рішень щодо майбутнього одним з основних завдань бізнес-аналізу є виявлення тенденцій, моделювання і прогнозування бізнес-процесів. Це допомагає підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та планувати стратегію на майбутнє.

Отримана за результатами аналізу інформація дозволяє також ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах і здійснювати їх оптимізацію. Це може призвести до зниження витрат і підвищення ефективності, узгоджувати свої стратегічні плани з кон'юнктурою і вимогами ринку.