



Менеджмент

УДК 005+338.24

DOI [https://doi.org/ 10.5281/zenodo.15596065](https://doi.org/10.5281/zenodo.15596065)

**Місце менеджера та можливість проявити себе для вирішення проблем
сталого розвитку**

Гірняк Олег Михайлович

К.е.н., доцент кафедри підприємництва і маркетингу,
Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна,
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-6412-7948>,
oleh.m.hirniak@lpnu.ua,

Грицьків Роман Петрович

аспірант кафедри підприємництва і маркетингу,
Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна,
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0003-9139-5844>,
roman.p.hrytskiv@lpnu.ua

Прийнято: 15.05.2025| Оpubліковано: 29.05.2025

***Анотація.** Ця стаття описує проблеми та можливості менеджера при прийнятті ним управлінських рішень, які впливають на стратегію підприємства, вирішення операційних проблем та проблем сталого розвитку. Особлива увага приділяється вмінням менеджера правильно приймати рішення за напрямком сталого розвитку та використовувати для цього необхідні інструменти та методи. Розкрито зміст систематизації процесу прийняття*



рішень, наведено етапи процесу рішення проблеми, розкрито їх зміст. Значна увага надається збору і упорядкуванню інформації, необхідної для вироблення альтернативи рішення проблеми функціонуючої компанії, запропоновано і розкрито зміст двох підходів (прямий і матеріальний) при виборі альтернатив. Наведено варіанти, які на практиці діяльності підприємств використовуються для упорядкування рішень. Рекомендовано підходи вибору оптимального рішення із розроблених альтернатив в процесі його підготовки. Розглянуті інструменти та методи прийняття рішення менеджером при вирішенні проблеми, яка стосується впровадження сталого розвитку в практичній діяльності підприємства. Названо перешкоди, які заважають менеджеру досягати поставленої мети та виконання місії підприємства. Проілюстровано приклад використання менеджером методу порівняння альтернатив при вирішенні менеджером проблем сталого розвитку в конкретних виробничих ситуаціях діючих підприємств. Зокрема проаналізовано прийняття рішення менеджером при виборі екологічної упаковки, що є елементом стратегії сталого розвитку підприємства. У підсумку у статті підкреслено важливість для менеджера розвивати та вдосконалювати навички та вміння використовувати сучасні інструменти вирішення проблем, які дозволять більше ефективно досягати цілей сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: менеджмент, менеджер, проблема, рішення, систематизація, сталий розвиток.



The role of a manager and the opportunity to contribute to solving sustainable development problems

Hirnjak Oleg Mykhailovych

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship
and Marketing

Institute of Printing and Media Technologies, Lviv,
19 Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine,
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-6412-7948>

Hrytskiv Roman Petrovych

Postgraduate Student, Department of Entrepreneurship and Marketing
Institute of Printing and Media Technologies, Lviv,
19 Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine,
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0003-9139-5844>

Abstract. *This article describes the problems and opportunities of a manager when making management decisions that affect the strategy of the enterprise, solving operational problems and problems of sustainable development. Special attention is paid to the ability of a manager to correctly make decisions in the direction of sustainable development and to use the necessary tools and methods for this. The content of the systematization of the decision-making process is disclosed, the stages of the problem-solving process are presented, their content is disclosed. Considerable attention is paid to the collection and organization of information necessary for developing an alternative solution to the problem of a functioning company, the content of two approaches (direct and indirect) when choosing alternatives is proposed and disclosed. Options that are used in the practice of enterprise activities to organize decisions are presented. Approaches to choosing the optimal solution from the developed alternatives in the process of its preparation are recommended. The tools*



and methods of decision-making by a manager when solving a problem related to the implementation of sustainable development in the practical activities of the enterprise are considered. Obstacles that prevent the manager from achieving the set goal and fulfilling the mission of the enterprise are named. An example of the manager's use of the method of comparing alternatives when solving sustainable development problems in specific production situations of operating enterprises is illustrated. In particular, the decision-making of the manager when choosing ecological packaging, which is an element of the enterprise's sustainable development strategy, is analyzed. As a result, the article emphasizes the importance for the manager to develop and improve skills and abilities to use modern problem-solving tools that will allow more effectively achieving the enterprise's sustainable development goals.

Keywords: *management, manager, problem, solution, systematization, sustainable development.*

Постановка проблеми. Менеджери покликані вирішувати багато проблемних питань кожен день під час виконання своєї основної функції – управління підприємством. Від того, наскільки вдало буде прийняте рішення менеджером залежить подальший розвиток та стан справ підприємства. Тому важливо на що він спирається під час вибору того чи іншого рішення. Які критерії існують, які інструменти та знання він використовує під час аналізу та підготовки до прийняття рішення і безпосередньо вирішення проблеми. Рішення менеджерів щодо проблематики сталого розвитку також потребують попереднього виваженого та ґрунтовного розгляду та обдумування. Сучасні менеджери хоч і йдуть у ногу із часом, але все ще не володіють достатніми знаннями про те, яким чином забезпечити досягнення цілей сталого розвитку підприємством. Проблемою є те, що їм бракує практичного досвіду у вирішенні таких питань та відсутні ефективні інструменти, які дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у вирішенні проблем сталого розвитку підприємства. Зокрема однією із актуальних проблем сталого розвитку,



яка потребує уважного розгляду та вирішення менеджерів – є проблема впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями ролі менеджера у прийнятті рішень присвячені праці вітчизняних вчених Гірняка О.М. [2,3,4], Лазановського П.П. [2,3], Лазоренко Т.В., Голуб М.О [7], Палиги Є. М., Босака І. П. [11], також іноземних дослідників, а саме А. Теck [13] та S.J. Isaksen, D.J. Treffinger [14]. Проблеми управління сталим розвитком досліджують у своїх працях наступні автори: Боголюбов В.М. [1], Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В [5]., Зайцева Л.О.[6], Пакулін С. Л. [8], Семчук Ж., Нитребич А. [9], Степаненко Т.О. [10], Хаустова В. Є., Омаров Ш.А.[12]. У цих статтях та дослідженнях автори піднімають питання, які стосуються проблематики прийняття рішень менеджерами та проблематики сталого розвитку.

Наукові дослідження, публікації та звіти з теми, що розглядається, привертають увагу та містять рекомендації щодо місця менеджера у прийнятті рішень та питань досягнень цілей сталого розвитку.

Мета статті. Привернути увагу до питання до ролі менеджера в питаннях вирішення ключових проблем підприємства в тому числі в частині вирішення проблем сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вирішення управлінських задач – спосіб життя менеджера і суть його роботи. Він не повинен уникати проблем, а вчитися ефективно справлятися з ними. Менеджер повинен готуватися до проблем і очікувати труднощів. Вирішення проблеми і подолання труднощів – його посадові обов'язки [3, с.257]. Доброго менеджера можна оцінити на основі його здатності виділяти, аналізувати і вирішувати проблеми.

Управління проблемами може допомагати менеджеру в тому числі при вирішенні проблем пов'язаних із підтримкою принципів та цілей сталого розвитку. При впровадженні принципів сталого розвитку на підприємстві виникає багато труднощів і це потребує приймати багато важливих і складних рішень менеджером. Менеджер відіграє центральну роль у впровадженні



принципів сталого розвитку, адже саме від їхніх рішень залежить розвиток підприємства та ефективність інтеграції сталих підходів у бізнес-процеси компанії.

Як скласти оптимальний прогноз збуту продукції ? Яка реклама буде найкращим чином сприяти реалізації товару ? Як залучити нових споживачів ? В практичній діяльності підприємства такі проблеми вирішуються по-різному, часто відсутня системність. Повністю вирішити проблему вдається не завжди, вона переходить в розряд хронічних. Ускладнення управлінських задач приводять до того, що в процесі прийняття рішення починає брати участь все більше кількість людей, а це в свою чергу приводить до виникнення додаткових труднощів, якщо весь процес не приведений в систему. Допомогою в систематизації процесу прийняття рішень може слугувати схема запропонована Альфредом Теком (рисунок 1) [13].

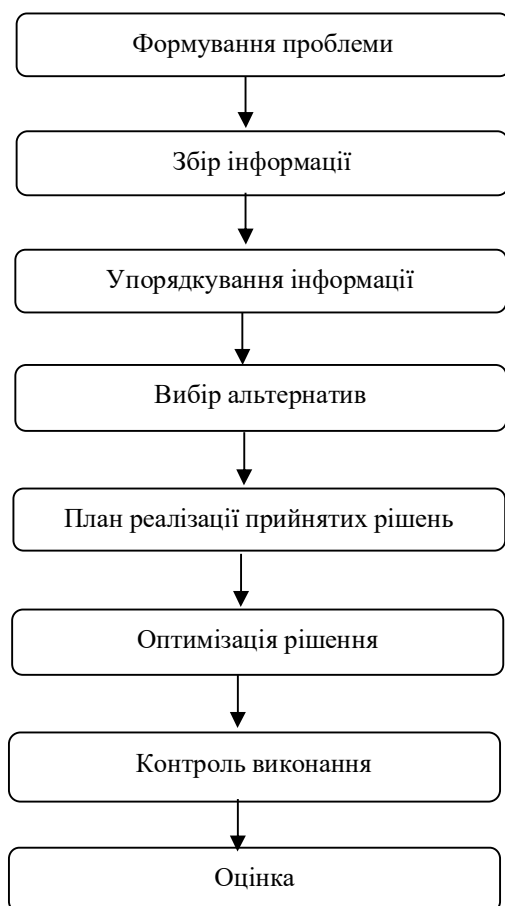


Рис. 1. Етапи процесу рішення проблеми.

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу



У відповідності до першого етапу схеми дуже важливо чітко сформулювати проблему, уявити собі в чому вона полягає і її причини. Якщо причини проблеми не повністю зрозумілі, нема чіткого формулювання, виникають сумніви під час реалізації рішення. Коли проблема сформульована, починається збір необхідної інформації.

Це можуть бути як варіанти рішень, так і відомості про стан навколишнього середовища. Таким чином на цьому етапі підбираються факти, думки, подання і відомості про першопричини. Коли збір інформації проводиться групою, необхідно намагатися, щоб це все окремих членів групи було відоме всім решта у групі, а для цього необхідно забезпечити вільну, невимушену обстановку, не повинно бути ніякої критики, ніяких претензій на авторство інформацій.

Проблематика сталого розвитку, рішення щодо яких потрібно приймати менеджеру, стосується наступних питань [8,9,12]:

- управлінські проблеми пов'язанні із стратегічним плануванням;
- проблематика екологічної відповідальності підприємства;
- питання соціальної відповідальності та соціальної захищеності працівників;
- відповідність міжнародним стандартам та виконання вимог національного та міжнародного законодавства;
- труднощі із впровадженням інновації та сучасних технологій;
- оптимальне використання наявних ресурсів;
- тощо.

Для розгляду і вирішення цих проблем менеджеру потрібно підходити системно і використовувати апробовані практики та інструменти.

Практика вироблення альтернативних рішень рекомендує віддавати перевагу груповій роботі, тому що вона сприяє за короткий термін одержати багато різних варіантів, що мало ймовірно при індивідуальній роботі. При виборі альтернатив використовують два види підходів – прямий і матеріальний (непрямий). При прямому підході перераховують вже відомі варіанти рішень.



Для окремих ділянок вони можуть бути і новими. Все записується, візуалізується, нічим не потрібно нехтувати. Матеріальний підхід припускає, що до проблеми необхідно підійти зі сторони, тобто тут шукають незвичайні варіанти рішення, які на перший погляд виглядають абсурдними, але в комбінації з іншими альтернативами нерідко дають можливість приймати реальні, а інколи оптимальні рішення проблеми. Рекомендується користуватись спочатку прямими методами, вони бувають нерідко ефективними, ніж можна передбачити на перший погляд. Щоб використовувати матеріальні методи, необхідно самому пройти спеціальну підготовку або запросити модератора.

Упорядкування альтернатив – це мистецтво надавати хаотично накопиченій інформації придатний вигляд. Існують різні варіанти упорядкування інформації, які можна комбінувати і удосконалювати в залежності від структурних підрозділів підприємства, де виникають проблеми місій, цілей, часових рамок. Часто використовують для упорядкування інформацією і альтернативних рішень, відомі в практиці менеджменту такі варіанти:

Чорна скринька – тут має місце опис входу-виходу системи, нехтуючи суттю всередині системи.

Матриця, в якій співставляють дві різні групи елементів, наприклад, проблеми збуту, коли можна співставляти вироби і регіони.

Функціональний поділ – можна використати при вирішенні проблем організаційних структур, деталей конструкції машин, вимог до якості тощо.

Метод графів – тематика проблем розвивається на основні проблеми і проблеми нижчого рівня, часто використовується при розробці різноманітних проєктів, цільових систем, групи виробів тощо. Виділення часових рамок, розбивка комплексу проблеми на часові етапи (фази) часто використовують при виборі етапів розроблення нових товарів і забезпеченні їх конкурентоздатності, етапів ведення переговорів, навчання персоналу. Упорядковані зібрані альтернативи окремими членами групи повинні бути надані на засідання групи для обговорення.



В той час, як упорядкування зібраної інформації слугує досягненню двох цілей – знесення логіки в сукупні зібраних варіантів рішень, а з другої – виявлення пробілів, які ще необхідно заповнити. Ущільнення інформації направлено виключно на виокремлення найкращого варіанту рішення проблеми. Увага звертається на те, що необхідно відсіяти після цього етапу, повинно залишитися лише невелика кількість відібраних варіантів.

Відсіву непередатних альтернатив повинно надаватися великого значення, його необхідно проводити уважно, адже відкинута альтернатива більше не буде розглядатися, відсіюється остаточно. Після цього залишаються альтернативи, які подолали перший бар'єр згідно критеріїв необхідності і як фаворити наближаються до наступної перешкоди – вибору з допомогою критеріїв допустимого. Вибір правильного рішення завжди важка процедура, адже пізніше він буде оцінюватись конкретними результатами. Тут часто використовуються методи багатфакторного аналізу, суть якого проаналізована на такому прикладі: три потенційних постачальники ABC . Вибір одного з них проводиться за критеріями з присвоєними їм балами від 1 до 10 відповідно до постачальників:

Таблиця. 1 Аналіз критеріїв для прийняття оптимальних рішень.

№	Критерії допустимого	Вага (P)	Альтернативи					
			А		В		С	
			Оцінка (O)	P*O	Оцінка (O)	P*O	Оцінка (O)	P*O
1	Надійність поставок	4	5	20	1	4	10	10
2	Якість	10	8	80	10	100	1	10
3	Сервіс	7	10	70	1	7	5	35
4	Ціна	2	1	2	10	20	8	16
5	Відстань	1	1	1	4	4	10	10
	Разом			173		135		101

Оптимальною буде альтернатива, яка одержала найбільшу оцінку в результаті добутку ваги на оцінку (в нашому випадку $P \times O$).

Багатфакторний метод вибору альтернатив достатньо повно враховує різні аспекти (критерії) і робить вибір об'єктивнішим.



Перші ніж приймати остаточні рішення, необхідно розробити план його реалізації. План реалізації визначає, яких результатів необхідно очікувати, описує заходи, які необхідно провести і пояснює хто, що і коли повинен зробити. В плані також можуть міститись дані про витрати і інша додаткова інформація. Неувага до розробки плану реалізації рішення приводить до зайвих витрат часу, фінансів і психологічних навантажень.

Якщо остаточне рішення прийняте, слід переходити до його здійснення. Складні процеси реалізації рішення вимагають постійного узгодження і контролю, що означає і управління цим процесом.

У даний час актуальними підходами є принципи сталого розвитку [15]. До принципів сталого розвитку відносяться:

- екологічна стійкість;
- соціальна відповідальність;
- інноваційність;
- економічна ефективність;
- раціональне споживання.

Використання вищевказаних методів та інструментів може допомогти менеджеру ефективно впроваджувати принципи сталого розвитку та вирішувати проблеми, які при цьому виникають. Є цілий ряд проблем та перешкод, які заважають досягати менеджеру поставленої мети, зокрема:

- високі початкові витрати на впровадження екологічних технологій;
- супротив змін з боку персоналу та керівництва;
- недостатність нормативно-правової підтримки з боку держави;
- недостатня поінформованість щодо переваг сталого розвитку;
- відсутність практичного досвіду впровадження принципів сталого розвитку.

Скориставшись схемою систематизації прийняття рішень менеджер зможе швидше і більш точно



приймати рішення, які стосуються проблем досягнення цілей сталого розвитку. Наприклад метод альтернативних рішень буде доречним при стратегічному плануванні та інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-процеси, де початковий розгляд буде як альтернатива діючим практикам.

Метод чорної скриньки доречно застосувати при розробці інновацій. Коли необхідно згенерувати абсолютно новий підхід і придумати креативне вирішення проблеми з використання сучасних технологій.

Матеріальний підхід буде дієвим при оптимізації роботи із відходами, коли потрібні незвичайні вирішення проблем управління відходами, наприклад переробка, технологія безвідходного виробництва, тісна співпраця із виробниками, які можуть використовувати сировину як відходи, тощо.

Напрацювавши велику кількість шляхів вирішення проблем сталого розвитку менеджер зможе відсіяти непридатні альтернативні варіанти і зосередитись на вирішенні тих проблем, які принесуть найкращі результати і які можуть бути реалізовані у бізнес-процесах підприємства.

Прикладом вирішення менеджером проблематики сталого розвитку може слугувати проблема використання екологічного пакування в процесі виробництва. Для цього скористаємось методом порівняння і альтернатив. Яке рішення має прийняти менеджер у даній ситуації? Потрібно обрати більш вигідну упаковку для готової продукції.

Таблиця. 2 Аналіз критеріїв для прийняття рішення щодо вибору екологічної упаковки товару.

№	Критерії (фактори впливу)	Вага критерію	Діюча упаковка	Екологічна упаковка	Діюча упаковка	Екологічна упаковка
		(P)	(P)	(P)	Оцінка від 1 до 5 балів	Оцінка від 1 до 5 балів
1	Вартість	20%	10000 грн	15000 грн	3 (0,6)	2 (0,4)



2	Шкода для навколишнього середовища	20%	Вище середньої	Середня	2 (0,4)	3 (0,6)
3	Утилізація	15%	Затрати на утилізацію - 2000	Затрати на утилізацію - 1000	2 (0,3)	3 (0,45)
4	Можливість переробки	15%	Не підлягає переробці	Підлягає переробці	1 (0,15)	3 (0,45)
5	Можливість отримання вигідних замовлень	30%	ні	так	1 (0,3)	4 (1,2)
	Всього	100%			9 (1,75)	15 (3,1)

Тобто якщо менеджер орієнтується на короткострокові цілі підприємства, то звичайно він буде обирати дешевший варіант на даний момент, але якщо він розуміє вплив сталого розвитку і стратегічні довгострокові переваги, то він має обрати варіант пов'язаний із використанням саме екологічної упаковки. І саме критичний аналіз оцінки факторів має допомогти менеджеру обрати більш вигідне рішення для подальшого розвитку підприємства.

Висновки. Менеджери відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку компаній. Їхня здатність впроваджувати інноваційні рішення, залучати персонал до екологічних ініціатив і співпрацювати з зацікавленими сторонами визначає довгостроковий успіх організації. Незважаючи на наявні виклики, компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку, отримують конкурентні переваги, покращують свою репутацію та забезпечують стабільний розвиток у майбутньому. Вміння менеджера аналізувати проблеми та вирішувати їх з використанням сучасних підходів дозволить економити час, ресурси та приймати правильні рішення, що позитивно вплине на розвиток підприємства. Ця тема потребує подальшого дослідження, так як невирішеним залишаються проблеми розробки системного підходу до прийняття рішень менеджерів по напрямку досягнень цілей сталого розвитку. Зокрема чітко не визначені і не структуровані проблеми сталого розвитку, які потребують рішень менеджера. І



не має чітких зв'язків із методиками прийняття рішень та проблемами сталого розвитку. Проведене дослідження закладає основи для подальшого вивчення та розв'язку цих проблем. Наступні теми досліджень будуть присвячені пошуку можливостей для вирішення вищевказаних проблем.

Список використаних джерел

1. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. За редакцією професора Боголюбова В.М.. Стратегія сталого розвитку: Підручник / К.: ВЦ НУБПУ, 2018. – 446 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів: Українська академія друкарства, 2020, 266 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент Підручник – Львів Магнолія плюс, 2012, 351 с.
4. Гірняк. О.М., Парадигма аспектів менеджменту та маркетингу в сучасному підприємстві видавничо-поліграфічної галузі. Наукові записки. 2021. № 1(62).
5. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації), 2015. БІЗНЕСІНФОРМ № 1 '2015, с.372-376
6. Зайцева Л.О., “Складові концепції сталого розвитку” електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”, № 11, 2019
7. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 1 (18). С. 139-143.
8. Пакулін С. Л., Управління сталим розвитком сучасного підприємства [Електронний ресурс] : наукова стаття / С. Л. Пакулін, А. А. Пакуліна // Траєкторія науки. – 2016. – №3(8))



9. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р.. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів, АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ, Випуск 32/2024
10. Степаненко Т.О. , Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 31 (70). № 6, 2020
11. Палига Є. М., Босак І. П. Сучасні тенденції функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Випуск 1(47). Т. 2. С. 285–290.
12. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства, 2018, , Проблеми економіки № 1 (35), 2018
13. Teck A. The High Quality Manager. Brookfield 1986, 208 p
14. Isaksen S.J. Treffinger D.J. Creative problem solving 1985.
15. <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>